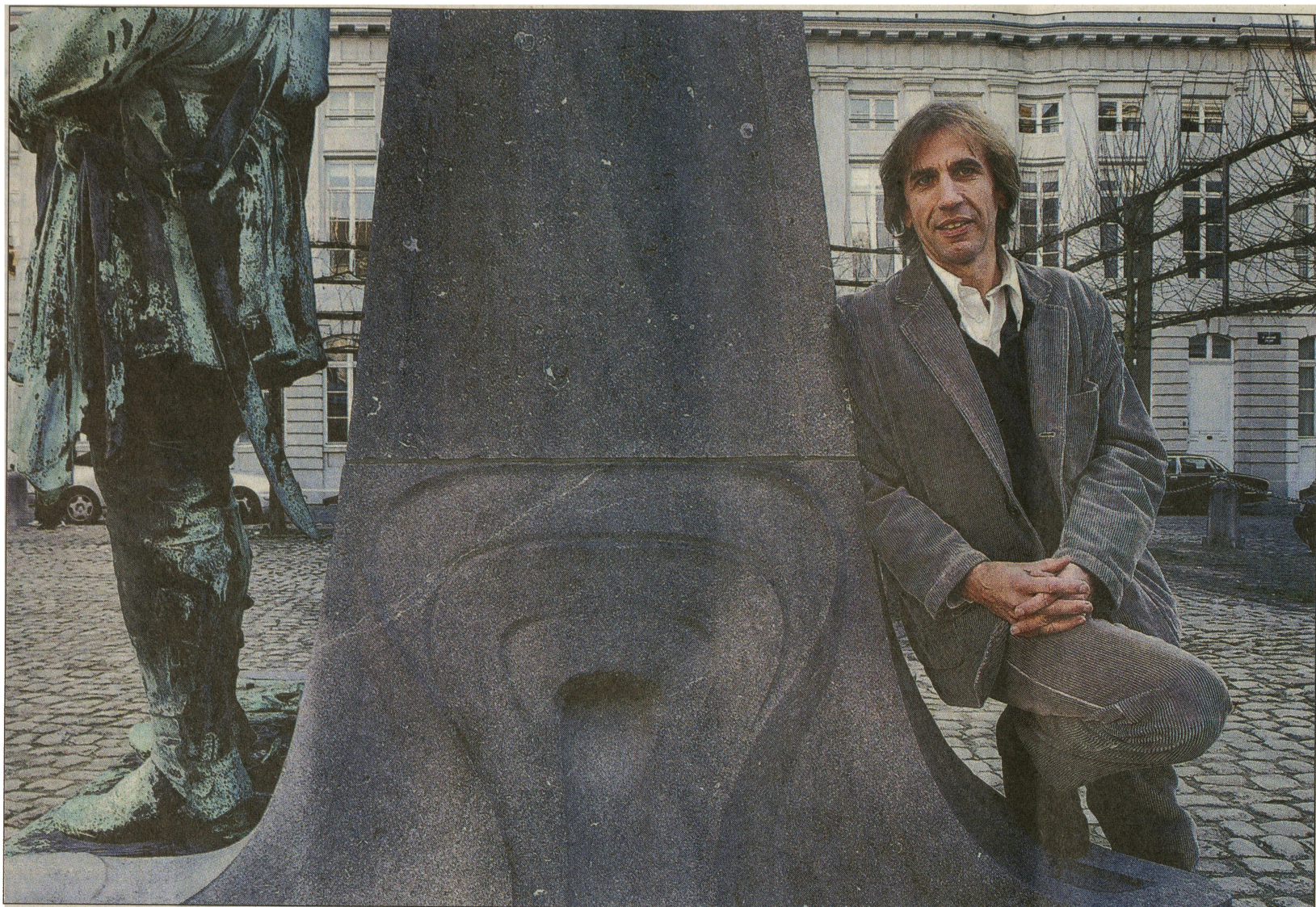




André Pelgrims: 'Veel bedrijven zijn eigenlijk bang voor een opflakking van de economie. Als het opnieuw beter gaat, zoeken de creatiefste mensen misschien andere oorden op.'

(Foto: Saskia Vanderstichele)

'Autoritair management ondermijnt onze concurrentiekracht'

(tijd) - Net wanneer westerse bedrijven het steeds meer moeten hebben van creatieve en ondernemende medewerkers, blijven ze terugvallen op de oude controlemechanismen uit het industriële tijdperk. Gevolg: medewerkers werken op automatische piloot en vertonen angstig overlevingsgedrag. De oplossing ligt volgens veranderingsspecialist André Pelgrims in een radicale cultuurwijziging met als kern een nieuwe leiderschapsstijl. 'Het verhaal van de autoritaire statusmanager loopt op zijn einde. Waar blijft de emotioneel intelligente leider die zich dienstbaar durft opstellen?'

Weight watchers gaan elke dag op de weegschaal staan in de hoop dat er positief nieuws is. Een grote groep managers doet eigenlijk hetzelfde, meent André Pelgrims. Ze werven controllers aan en sturen vervolgens hun schip de wilde zee in aan de hand van keurige boordtabellen vol cijfers. Ondanks dat zijn er velen die over de cruciale parameter, het gedrag van hun werknemers, de controle verliezen.

En net daar schort het steeds vaker, volgens veranderings- en leiderschapspecialist André Pelgrims. Hij consta-

teert dat mensen in bedrijven massaal en dikwijls onbewust overlevingsgedrag vertonen. Angst en onzekerheid zijn schering en inslag en beginnen de ziel van het bedrijfsleven aan te tasten. De staking van afgelopen vrijdag bij de Brusselse vervoermaatschappij MIVB, de gijzeling van de directie bij Sigma, de ontevredenheid van het bankpersoneel na de fusies: het zijn allemaal uitlatingen hiervan. Bij Ford Genk was het ziekteverzuim voor de vernaaldediging groot. Het daalde plots spectaculair toen duidelijk werd dat 3.000 mensen hun baan zouden verlie-

zen. Overlevingsgedrag dus. 'Grondig onderzoek naar de gedragshouding van medewerkers heeft aangetoond dat bedrijven voor 65 procent tot 90 procent bevolkt worden door zogenaamde ja-knikkers: schijnbaar gaan ze mee en zeggen ze ja tegen wat er op hen afkomt. Maar eigenlijk kiezen ze voor het afbakken van hun engagement, ze doseren hun krachten en stellingen veilig wat ze hebben. Ze zeggen wat hun oversten willen horen. Hun echte betrokkenheid bij wat het bedrijf is en doet is te laag.'

Pelgrims spreekt in dit verband over

de dynamiek van de verborgen rekening. Als je samen leeft en werkt, zijn meningsverschillen en botsingen normaal. Veel bedrijfsleiders hebben de voorbije jaren, nog met beide voeten in het heersende model van orde, hiërarchie en status, nagelaten te luisteren naar wat er leeft bij hun medewerkers. Met hun ideeën en creatieve expertise werd in feite weinig rekening gehouden. Daardoor heeft zich veel emotionele ballast, opgekropte frustratie of onverschilligheid opgebouwd. Dit is gebeurd in een periode dat de roep naar ontvoogding bij de mensen net zeer groot was en zich in de maatschappij ook volop manifesteerde.

Veranderingsdynamiek

In tijden van verandering en crisis, momenten waarop het management net heel afhankelijk is van de medewerking van iedereen in het bedrijf, presenteren de medewerkers de rekening: ze blokkeren. 'Ik ben ervan overtuigd dat veel bedrijven in wezen bang zijn voor een opflakking van de economie', zegt Pelgrims. 'Momenteel blijven goede medewerkers zitten waar ze zitten omdat de toestand te onzeker is. Als het opnieuw beter gaat, zoeken de creatiefste mensen wellicht andere oorden op, organisaties waar ze wel in hun creatieve waarde worden erkend, waar ze hun capaciteiten wel ten volle kunnen ontplooiën. Bepaalde bedrijven zullen de rekening waarschijnlijk niet meer verveerd krijgen.'

Bedrijven die veranderingen bespreekbaar hebben gemaakt en wel ingespeeld hebben op de vraag naar meer autonomie, tonen een andere veranderingsdynamiek. Zulke bedrijven zullen zonder al te veel sociale on-

'BEDRIJVEN WORDEN voor minstens 65 procent bevolkt door zogenaamde ja-knikkers: schijnbaar gaan ze mee, maar eigenlijk kiezen ze voor het afbakken van hun engagement en een dosering van hun krachten.'

rust door moeilijke perioden of veranderingen gaan. Zo'n benadering vergt een nieuwe leiderschapsattitude. André Pelgrims spreekt in dit verband over 'new game managers': ze stellen zich dienstbaarder op ten opzichte van het geheel, ze zijn niet bezig met hun eigen carrière maar met hun omgeving, ze zijn emotioneel intelligent en staan open voor de signalen die van onderuit het bedrijf komen opborrelen.

Pelgrims is niet de eerste en ook niet de enige die oproept tot dienstbaar leiderschap. In haar pas verschenen boek 'The Democratic Enterprise. Liberating your Business with Freedom, Flexibility and Commitment' beschrijft HR-goeroe Lynda Gratton (London Business School) het bedrijfsmodel dat volgens haar in Europa ingang moet vinden. Een democratische onderneming, zegt zij, respecteert de autonomie van haar personeelsleden en geeft hen voldoende vrijheid om te kiezen aan welke projecten ze willen werken, op welke plek ze dat doen, hoeveel tijd ze hieraan willen besteden en hoe ze ervoor vergoed willen worden. Democratische organisaties moeten er bijgevolg voor zorgen dat er voldoende jobvariatie en keuze aanwezig is en slagen erin een duidelijk gemeenschappelijk waardenpatroon te creëren als bindmiddel. Het is duidelijk dat in zo'n bedrijf leiderschap een bijzondere invulling krijgt. Managers moeten sterke leidersfiguren zijn die de identiteit van hun bedrijf belichamen en die hun bestaansrecht ontleenen aan de zorg die ze dragen voor de ondersteuning die ze bieden aan de leden van hun team.

Dit is voor André Pelgrims duidelijk 'new game' en heel erg herkenbaar. 'Het aantal managers dat zijn werkzaamheden richt op het in stand houden van de eigen status, macht en materieel welzijn, moet dalen. Leiderschap moet zich richten op het gemeenschappelijk overleven en niet meer op individueel overleven.' Dit raakt volgens Pelgrims de kern van het probleem dat zich in organisaties stelt. Alleen is er te weinig algemeen bewustzijn en dialoog over. Bedrijven en beleidsmakers beseffen het niet of willen de realiteit niet onder ogen zien. Wie het wel beseft, komt te weinig aan bod of wordt gestigmatiseerd als te soft.

Gezien de toestand van onze economie acht Pelgrims de veranderingen hoogdringend, maar echt pessimistisch is hij niet. Er zijn bedrijfsleiders die voldoende moed en realiteitszin aan de dag leggen en de maatschappelijke veranderingen bespreekbaar durven maken of er een antwoord

op bieden. Soms kristalliseert de verandering zich rond een afdelingsmanager, die dan helaas niet altijd door zijn topmanagement wordt gehoord of begrepen.

Tesco

Er zijn in Europa veel voorbeelden van bedrijven die hebben ingezien dat de oude besturingssystemen afgedaan hebben. Zo heeft de grote Britse retailer Tesco zich de laatste jaren ingespannen om de technologie die het gebruikt om zijn klanten te segmenteren ook toe te passen op zijn werknemerspopulatie. Bij Tesco willen ze beter begrijpen wie er aan boord is om ook beter in te spelen op de aspiraties van de verschillende personeelsgroepen. Uiteindelijk doel: het verloop verkleinen, de betrokkenheid verhogen en betere prestaties neerzetten. Bij British Telecom hebben tienduizenden medewerkers een betere balans gevonden tussen werk en privé-leven doordat ze de kans kregen gedeeltelijk thuis of deeltijds te werken. Een van de resultaten van die keuzevrijheid is dat 30 procent van het kaderpersoneel er momenteel geen klassieke voltijdse job op kantoor meer heeft.

In eigen land is Colruyt een mooi voorbeeld. De visie van voorzitter Jef Colruyt is dat een bedrijf maar kan groeien naarmate het personeel groeit. Daarom geeft het volop kansen tot opleiding en creëert het structuren die toelaten de beslissingsbevoegdheid bij de mensen op de vloer te leggen. In de winkels werken verbetersteams, die zonder tussenkomst van gerant of zaakvoerder aan de slag gaan. Jobrotatie zorgt voor meer betrokkenheid: als iedereen alle winkeltaken kan en mag uitvoeren, zal iedereen zich ook een volwaardig lid van het team voelen. Ook voor de klant is dit beter: hij heeft steeds een volwaardige gesprekspartner en wordt in de winkel nooit wandelend gestuurd. Het lijkt zo simpel: geef je personeel respect en je zal het terugkrijgen. Behandeling is medewerkers als volwassenen die eigen keuzes willen en kunnen maken en je zult beloofd worden op momenten dat je ze nodig hebt.

Christine HUYGE

In samenwerking met een aantal buitenlandse collega's start André Pelgrims vanaf maart 2004 een langlopend leiderschapsprogramma 'Leading by being' waar diens verlenend leiderschap centraal staat. www.trainingshuis-pelgrims.be

ZAKENPIONIER RUBEN RAUSING

(tijd) - De Zweedse industrieel Ruben Rausing (1895-1983) was al in de jaren 40 met zijn bedrijf Åkerlund & Rausing beginnen experimenteren met verpakkingsmateriaal, vooral voor de zuivelindustrie. Begin jaren 50 had hij een innovatie klaar: een tetrahedron in karton. De geometrische figuur gaf meteen haar naam aan de verpakkingsuitvinding die zich in razend tempo verspreidde over de hele wereld: de tetrabrik.

Hoe vreemd de kartonnen tetrabrik van Ruben Rausing er aanvankelijk ook uitzag, het doosje had vrijwel meteen succes. Industriële archeologen schrijven dat toe aan drie eigenschappen van de tetrabrik. Zo waren de kartonnen verpakkingen lichter en handiger dan de glazen flessen die tot dan vooral gebruikt werden in de voedingssector. Omdat de logistieke ketting vanaf de jaren vijftig steeds langer werd en supermarkten aan hun onuitputbare opmars begonnen, leverde het doosje van Rausing extra voordelen op bij het transporteren en opslaan van melk en andere dranken. Bovendien was karton goedkoper dan glas. Ten slotte bood Rausing ook een oplossing voor het probleem om dranken hygiënisch en goed afgesloten te bewaren tot het moment waarop ze verbruikt werden. Later, door het karton te bekleden met een aluminiumlaag en zo een 'aseptische' kartonnen verpakking te maken, zou Rausing dat systeem nog verfijnen. Zijn eerste machines om tetra verpakkingen te maken leverde Rausing aan zuivelbedrijven. De melkerij in zijn thuisstad Lund, in het zuiden van Zweden, was zijn eerste klant. Ook vandaag is het hoofdkwartier van Tetra Pak nog in Lund gevestigd. Na die eerste melkerij ging het snel. De kartonnen tetrahe-

HOE VREEMD de kartonnen tetrabrik van Ruben Rausing er ook uitzag, het doosje had meteen succes.

dron veroverde eerst de zuivelsector en begon daarna aan een opmars bij andere verpakkers van vloeibare voedingsmiddelen, van fruitsap tot wijn. Ook buiten Zweden sloeg de doos van Ruben Rausing al snel aan. In de jaren vijftig en zestig was de uitvinder druk doende nieuwe fabrieken te bouwen doorheen Europa. In 1971 produceerden de Tetra-vestigingen al meer dan tien miljard verpakkingen. Drie jaar eerder had het bedrijf zijn 'piramide', de 'oervorm' van de tetrabrik, laten varen. Vanaf 1968 maakte Tetra Pak vooral de rechthoekige verpakkingen die we ook vandaag nog kennen.

Ruben Rausing mocht tijdens zijn leven nog meemaken hoe zijn uitvinding de wereld veroverde - en hijzelf de rijkste man van Zweden werd. In 1979, vier jaar voor zijn dood, landde Tetra Pak in China. De kartonnetjes van de Zweedse uitvinder vervoerden er rietsuikersap en koude thee.

Aan het concept van de tetrabrik veranderde na het overlijden van de stichter niet veel. Hans en Gad Rausing, de twee zonen van de pionier, maakten van Tetra Pak wel een meer gediversificeerd bedrijf. Zo kochten ze Alfa-Laval, een multinational die machines levert aan de landbouw- en voedingsindustrie.

Tetra Pak overkoepelt 77 bedrijven overal ter wereld. De groep haalde in 2002 met 21.000 werknemers een netto-omzet van 7,5 miljard euro. Machines van Tetra Pak produceren elk jaar meer dan negentig miljard tetra verpakkingen, van in de VS tot in China. Sigrid



Rausing, de kleindochter van de Tetra-stichter, staat dit jaar in de Forbes-lijst van rijkste mensen op de 15de plaats, vlak na Ikea-stichter Ingvar Kamprad maar voor Microsoft-topman Steve Ballmer. Om het Zweedse belastingklimaat te ontvluchten, trok de Rausing naar Groot-Brittannië en Zwitserland.

Ook al behoort ze tot de rijkste keren van Europa, de familie Rausing is al die jaren erg discreet gebleven. Zelden komen ze met een opgemerkte uitspraak in de kranten. Een van de laatste keren dat dat gebeurde was in 1996, toen Hans Rausing zich beklagde over het Europese verpakkingsbeleid. Dat legde producenten zoals Tetra Pak volgens hem te veel beperkingen op.

Toch hebben striktere regels het Zweedse bedrijf de voorbije jaren ertoe aangezet meer werk te maken van een grotere recycleerbaarheid van zijn producten. Zo ontwierp het een persmachine die de laatste restjes melk, ketchup of fruitsap uit een kartonnen verpakking kan persen. Daardoor hoopt Tetra Pak zijn brikverpakking te vrijwaren van dure milieueffingen.

Jan SCHEIDTWEILER

RECHTUIT FISCAAL

Belastbaar ogenblik van 'oude' aandelenopties

(tijd) - De rechtspraak over op welk ogenblik aandelenopties van voor 1999 belastbaar zijn is nog in volle ontwikkeling. Het Hof van Cassatie boog zich onlangs opnieuw over deze problematiek.

Moment van effectieve uitoefening. In het advies van de Raad van State bij de voormelde wet van 26 maart 1999 verwees men echter naar het gemeenrecht en stelde men het tijdstip van toekenning als belastbaar ogenblik voorop.

Belastbaarheid

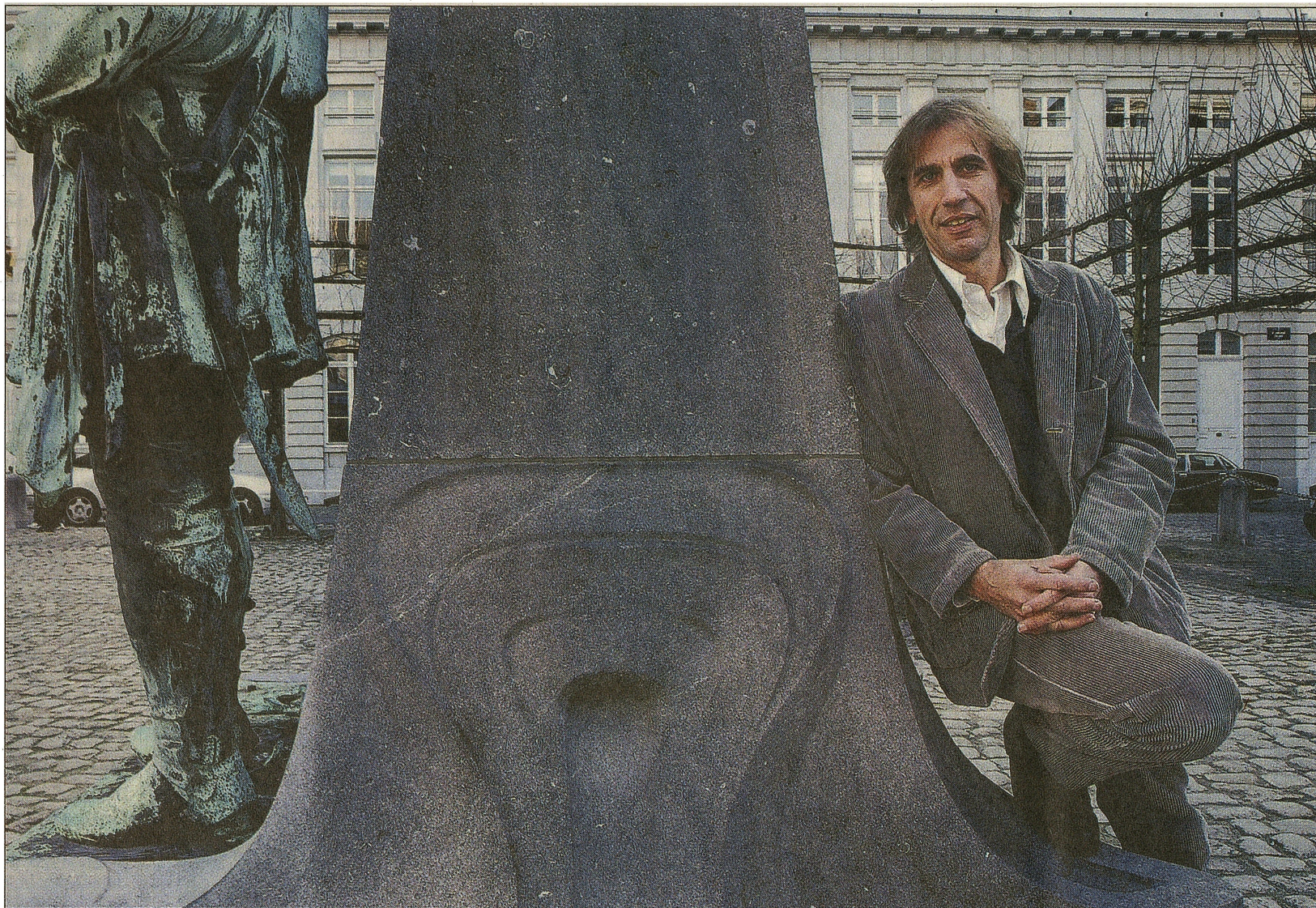
Omdat het hof van beroep in Brussel toch had geoordeeld dat het belastbaar ogenblik onder de lichting van de aandelenopties viel, diende Cassatie zich erover uit te spreken. Een directeur van een Belgische vennootschap, dochter van een Amerikaanse moeder-vennootschap, had in 1983 aandelenopties ontvangen, die hij gedeeltelijk uitoefende in 1987 en gedeeltelijk in 1989. Het hof van beroep in Brussel argumenteerde dat slechts op het tijdstip van effectieve uitoefening van het recht de belastbare grondslag vast te stellen is en niet vroeger. Begin vorige maand verbrak het Hof van Cassatie deze uitspraak. Zoals ook reeds in een uitspraak van begin 2003, stelde het hof vast dat er geen discussie was omtrent de belastbaarheid van het voordeel uit aandelenopties, maar slechts omtrent het tijdstip van belastbaarheid.

Vertrekkende van de belastbaarheid als voordeel van alle aard, bevestigte het hof dat men zich moet plaatsen op het ogenblik van toekenning van de aandelenoptie om vast te stellen of een bezoldigde een belastbaar voordeel in natura ontvangt. Het hof herhaalt als verantwoording dat de winst die de werknemer bij het lichten van de aandelenopties behaalt, het gevolg is van

de schommelingen van de waarde van de aandelen en geen opbrengst van het gepresteerd werk voor zijn werkgever uitmaakt. Belangrijk is de bevestiging dat de eventueel gerealiseerde meerwaarde ten gevolge van de lichting van de aandelenopties in 1987 en 1989 als beroepsinkomsten belastbaar zijn in de jaren 1987 en 1989 en niet in 1983.

Maar met deze uitspraak zijn niet alle discussies uit de wereld: wat is nu het 'tijdstip van toekenning' van aandelenopties die bij toebedeling niet onmiddellijk uitoefenbaar zijn? Het hof van beroep in Antwerpen oordeelde vorig jaar dat dergelijke aandelenopties zijn toegekend op het ogenblik dat de werknemer ze definitief verwierft. In casu waren de opties onderhevig aan voorwaarden van uitoefening zodat ze volgens het hof slechts door de werknemer verworven waren op het ogenblik van uitoefening. Tot die tijd bezaten ze een 'continuu precair karakter'. Het hof oordeelde dat in dat geval het belastbaar ogenblik zich situeert op het tijdstip van het definitief verworven zijn van de optie en niet op het ogenblik van de mogelijkheid bestaat om het aandeel voor een vaste prijs te kopen. Het is dus niet noodzakelijk dat de werknemer de aandelenopties daadwerkelijk licht. Tegen deze beslissing is cassatieberoep ingediend omdat de belastingplichtige het niet eens is met het feit dat de voorwaarden een uitstel betekenen van het moment van toekenning.

Dirk VAN BELLE
Dauginet & Co - Advocaten
vanbelle@dauginet.com



André Pelgrims: 'Veel bedrijven zijn eigenlijk bang voor een opflakking van de economie. Als het opnieuw beter gaat, zoeken de creatiefste mensen misschien andere oorden op.'

(Foto: Saskia Vanderstichele)

'Autoritair management ondermijnt onze concurrentiekracht'

(tijd) - Net wanneer westerse bedrijven het steeds meer moeten hebben van creatieve en ondernemende medewerkers, blijven ze terugvallen op de oude controlemechanismen uit het industriële tijdperk. Gevolg: medewerkers werken op automatische piloot en vertonen angstig overlevingsgedrag. De oplossing ligt volgens veranderingsspecialist André Pelgrims in een radicale cultuurwijziging met als kern een nieuwe leiderschapsstijl. 'Het verhaal van de autoritaire statusmanager loopt op zijn einde. Waar blijft de emotioneel intelligente leider die zich dienstbaar durft opstellen?'

Weight watchers gaan elke dag op de weegschaal staan in de hoop dat er positief nieuws is. Een grote groep managers doet eigenlijk hetzelfde, meent André Pelgrims. Ze werven controllers aan en sturen vervolgens hun schip de wilde zee in aan de hand van keurige boordtabellen vol cijfers. Ondanks dat zijn er velen die over de cruciale parameter, het gedrag van hun werknemers, de controle verliezen.

En net daar schort het steeds vaker, volgens veranderings- en leiderschapspecialist André Pelgrims. Hij consta-

teert dat mensen in bedrijven massaal en dikwijls onbewust overlevingsgedrag vertonen. Angst en onzekerheid zijn schering en inslag en beginnen de ziel van het bedrijfsleven aan te tasten. De staking van afgelopen vrijdag bij de Brusselse vervoermaatschappij MIVB, de gijzeling van de directie bij Sigma, de ontevredenheid van het bankpersoneel na de fusies: het zijn allemaal uitingen hiervan. Bij Ford Genk was het ziekteverzuim voor de vermaledijde aankondiging groot. Het daalde plots spectaculair toen duidelijk werd dat 3.000 mensen hun baan zouden verlie-

zen. Overlevingsgedrag dus. 'Grondig onderzoek naar de gedragshouding van medewerkers heeft aangetoond dat bedrijven voor 65 procent tot 90 procent bevolkt worden door zogenaamde ja-knikkers: schijnbaar gaan ze mee en zeggen ze ja tegen wat er op hen afkomt. Maar eigenlijk kiezen ze voor het afbakenen van hun engagement, ze doseren hun krachten en stellen veilig wat ze hebben. Ze zeggen wat hun oversten willen horen. Hun echte betrokkenheid bij wat het bedrijf is en doet is te laag.'

Pelgrims spreekt in dit verband over

de dynamiek van de verborgen rekening. Als je samen leeft en werkt, zijn meningsverschillen en botsingen normaal. Veel bedrijfsleiders hebben de voorbije jaren, nog met beide voeten in het heersende model van orde, hiërarchie en status, nagelaten te luisteren naar wat er leeft bij hun medewerkers. Met hun ideeën en creatieve expertise werd in feite weinig rekening gehouden. Daardoor heeft zich veel emotionele ballast, opgekropte frustratie of onverschilligheid opgebouwd. Dit is gebeurd in een periode dat de roep naar ontvoogding bij de mensen net zeer groot was en zich in de maatschappij ook volop manifesteerde.

Veranderingsdynamiek

In tijden van verandering en crisis, momenten waarop het management net heel afhankelijk is van de medewerking van iedereen in het bedrijf, presenteren de medewerkers de rekening: ze blokkeren. 'Ik ben ervan overtuigd dat veel bedrijven in wezen bang zijn voor een opflakking van de economie', zegt Pelgrims. 'Momenteel blijven goede medewerkers zitten waar ze zitten omdat de toestand te onzeker is. Als het opnieuw beter gaat, zoeken de creatiefste mensen wellicht andere oorden op, organisaties waar ze wel in hun creatieve waarde worden erkend, waar ze hun capaciteiten wel ten volle kunnen ontplooien. Bepaalde bedrijven zullen de rekening waarschijnlijk niet meer vereffend krijgen.'

Bedrijven die veranderingen bespreekbaar hebben gemaakt en wel ingespeeld hebben op de vraag naar meer autonomie, tonen een andere veranderingsdynamiek. Zulke bedrijven zullen zonder al te veel sociale on-

'BEDRIJVEN WORDEN voor minstens 65 procent bevolkt door zogenaamde ja-knikkers: schijnbaar gaan ze mee, maar eigenlijk kiezen ze voor het afbakenen van hun engagement en een dosering van hun krachten.'

rust door moeilijke perioden of veranderingen gaan. Zo'n benadering vergt een nieuwe leiderschapsattitude. André Pelgrims spreekt in dit verband over 'new game managers': ze stellen zich dienstbaarder op ten opzichte van het geheel, ze zijn niet bezig met hun eigen carrière maar met hun omgeving, ze zijn emotioneel intelligent en staan open voor de signalen die van onderuit het bedrijf komen opborrelen.

Pelgrims is niet de eerste en ook niet de enige die oproept tot dienstbaar leiderschap. In haar pas verschenen boek 'The Democratic Enterprise. Liberating your Business with Freedom, Flexibility and Commitment' beschrijft HR-goeroe Lynda Gratton (London Business School) het bedrijfsmodel dat volgens haar in Europa ingang moet vinden. Een democratische onderneming, zegt zij, respecteert de autonomie van haar personeelsleden en geeft hen voldoende vrijheid om te kiezen aan welke projecten ze willen werken, op welke plek ze dat doen, hoeveel tijd ze hieraan willen besteden en hoe ze ervoor vergoed willen worden. Democratische organisaties moeten er bijgevolg voor zorgen dat er voldoende jobvariatie en keuze aanwezig is en slagen erin een duidelijk gemeenschappelijk waardenpatroon te creëren als bindmiddel. Het is duidelijk dat in zo'n bedrijf leiderschap een bijzondere invulling krijgt. Managers moeten sterke leidersfiguren zijn die de identiteit van hun bedrijf belichamen en die hun bestaansrecht ontleen aan de zorg die ze dragen voor en de ondersteuning die ze bieden aan de leden van hun team.

Dit is voor André Pelgrims duidelijk 'new game' en heel erg herkenbaar. 'Het aantal managers dat zijn werkzaamheden richt op het in stand houden van de eigen status, macht en materieel welzijn, moet dalen. Leiderschap moet zich richten op het gemeenschappelijk overleven en niet meer op individueel overleven.' Dit raakt volgens Pelgrims de kern van het probleem dat zich in organisaties stelt. Alleen is er te weinig algemeen bewustzijn en dialoog over. Bedrijven en beleidsmakers beseffen het niet of willen de realiteit niet onder ogen zien. Wie het wel beseft, komt te weinig aan bod of wordt gestigmatiseerd als te soft.

Gezien de toestand van onze economie acht Pelgrims de veranderingen hoogdringend, maar echt pessimistisch is hij niet. Er zijn bedrijfsleiders die voldoende moed en realiteitszin aan de dag leggen en de maatschappelijke veranderingen bespreekbaar durven maken of er een antwoord

op bieden. Soms kristalliseert de verandering zich rond een afdelingsmanager, die dan helaas niet altijd door zijn topmanagement wordt gehoord of begrepen.

Tesco

Er zijn in Europa veel voorbeelden van bedrijven die hebben ingezien dat de oude besturingssystemen afgedaan hebben. Zo heeft de grote Britse retailer Tesco zich de laatste jaren ingespannen om de technologie die het gebruikt om zijn klanten te segmenteren ook toe te passen op zijn werknemerspopulatie. Bij Tesco willen ze beter begrijpen wie er aan boord is om ook beter in te spelen op de aspiraties van de verschillende personeelsgroepen. Uiteindelijk doel: het verloop verkleinen, de betrokkenheid verhogen en betere prestaties neerzetten. Bij British Telecom hebben tienduizenden medewerkers een betere balans gevonden tussen werk en privé-leven doordat ze de kans kregen gedeeltelijk thuis of deeltijds te werken. Een van de resultaten van die keuzevrijheid is dat 30 procent van het kaderpersoneel er momenteel geen klassieke voltijdse job op kantoor meer heeft.

In eigen land is Colruyt een mooi voorbeeld. De visie van voorzitter Jef Colruyt is dat een bedrijf maar kan groeien naarmate het personeel groeit. Daarom geeft het volop kansen tot opleiding en creëert het structuren die toelaten de beslissingsbevoegdheid bij de mensen op de vloer te leggen. In de winkels werken verbetersteams, die zonder tussenkomst van gerant of zaakvoerder aan de slag gaan. Jobrotatie zorgt voor meer betrokkenheid: als iedereen alle winkeltaken kan en mag uitvoeren, zal iedereen zich ook een volwaardig lid van het team voelen. Ook voor de klant is dit beter: hij heeft steeds een volwaardige gesprekspartner en wordt in de winkel nooit wandelen gestuurd. Het lijkt zo simpel: geef je personeel respect en je zal het terugkrijgen. Behandel je medewerkers als volwassenen die eigen keuzes willen en kunnen maken en je zult beloofd worden op momenten dat je ze nodig hebt.

Christine HUYGE

In samenwerking met een aantal buitenlandse collega's start André Pelgrims vanaf maart 2004 een langlopend leiderschapsprogramma 'Leading by being' waar diensverlenend leiderschap centraal staat. www.trainingshuis-pelgrims.be