

- Het begint bij respect, maar wat is dat eigenlijk?
- Respect toont zich in terloopse interacties
- Het inclusieverhaal bij IKEA
- De interactiedynamiek in een inclusieve omgeving
- Inclusie: bij CARGLASS geen illusie
- Welke aanpak is het best?
- Waarin we kunnen vastrijden op de weg naar inclusie
- Interactiestatus als handvat voor een inclusieve onderneming



Auteur:

Rik De Wulf

Redactieadres:

Sneeuwbeslaan 20 - 2610 Wilrijk
Tel.: 03 829 25 06
Fax: 03 829 25 22
E-mail: vkw.metena@vkw.be
www.vkw.be

Verantwoordelijke uitgever:

VKW Denktank

Inclusie: geen illusie

Hoe je het beste in mensen naar boven haalt

Je eigenste zelf zijn op het werk: kan dat eigenlijk? Wie overtuigd ja zegt, werkt waarschijnlijk in een inclusieve onderneming. Want voorafgaand aan het economisch resultaat, beoogt men er dat mensen zich kunnen thuis voelen, deel zijn van het grotere geheel en er hun unieke potentieel kunnen realiseren. De winst volgt. Maar geen twee mensen zijn gelijk. Kunnen inspelen op verschillen en benutten van verscheidenheid bepalen dus mee het succes. Maar hoe doe je dat?

“Als onze mensen kunnen groeien, dan groeit ons bedrijf”, geloven ze bij IKEA. En IKEA groeit. Dus trokken we naar Genk, om er te horen hoe ze hun mensen laten groeien in hun 220 medewerkers tellend distributiecentrum voor de Benelux. Een ander bedrijf dat onze aandacht trok is CARGLASS. “Hier hangen geen waarden aan de muur, de mensen moeten ze voelen”, zeggen ze daar. En wat voelen ze dan, vroegen we. Twee inspirerende voorbeelden van inclusief ondernemen, die ons leren dat waarden leven in details.

1. Het begint bij respect, maar wat is dat eigenlijk?

De ‘World Survey of Values’ onderzoekt wat burgers in verschillende Westerse landen als belangrijkste deugd ervaren. Wekt het verwondering dat respect bovenaan de waarden-top-10 prijkt? In eigen land kwamen waardenonderzoeken tot gelijke bevindingen. Het ‘Mercer’s What’s Working onderzoek 2012’, uitgevoerd bij 1800 werknemers, blokletterde zelfs: “Salaris verliest het van respect”. Respect krijgen op de werkvloer is de eerste voorwaarde om zich verbonden te voelen met het bedrijf. In een wereldwijd online-onderzoek van het internationale Regus bij 17.000 managers in 80 landen noemt 61% het ervaren van respect dé essentiële factor voor een positief werkklimaat. En bedrijven denken er hetzelfde over. In de ‘Fortune Global 200’, de club van grootste Amerikaanse bedrijven, werkte 43% een waardencharter uit. Bij 28% vinden we respect terug als bedrijfswaarde, een tweede plaats na integriteit (40%). Niet min. Een topper, maar ook een zorg. De roep om respect drukt een bekommernis uit.

Maar wat is respect eigenlijk? Het antwoord op die vraag is verrassend complex. Want de definitie van respect, en vooral van wie het verdient, heeft in de laatste eeuw een opmerkelijke evolutie ondergaan. Heel ver teruggaand in de tijd stamt ‘respect’ af van het Latijnse ‘re-spicere’. Het betekent terugkijken, omkijken. Romeinen in het vijandige Athene liepen onophoudelijk gevaar om te worden aangevallen. Daarom moesten ze voortdurend over hun schouder kijken, om te zien of hun belagers nog op voldoende afstand waren. Ze hadden angst, maar ook ontzag en zelfs eerbied, voor degenen die de grootste bedreiging vormden. Die etymologische oorsprong van ‘opkijken naar wie je vreest’ is in het latere gebruik van het woord toch subtiel blijven doorklinken. Daar kwam later ‘achting’ bij voor wie ‘iets is’ in het leven. Als patiënt had je eerbied voor de arts, als gelovige voor de pastoor, als leerling voor de onderwijzer... Respect kreeg een objectieve grond: de arts had een positie, de leraar had kennis, de pastoor had het geloof... Respect was verbonden met status.



Figuur 1:
Gelijkwaardigheid ja, gelijkheid neen.

Als we vandaag de roep om respect horen, dan klinkt die veeleer als: 'ik wil gezien en gewaardeerd worden'. We zien, vooral sinds de tweede helft van vorige eeuw, een tweeledige betekenis van respect opduiken: enerzijds het respect voor de onvervreembare waardigheid van iedere mens — om het simpele feit dat je mens bent — en anderzijds de waardering voor het bijzondere dat ieder van ons bezit. De eerste betekenis beklemtoont de gelijkwaardigheid. De tweede legt nadruk op de ongelijkheid, omdat we allemaal individuen zijn en dus ongelijk, en ook als zodanig willen benaderd worden. Gelijkwaardigheid ja, gelijkheid neen. In woorden kunnen we beide vlot uit elkaar houden, maar in de werkelijkheid van alledag geraken ze verstrengeld. Want we willen bij de club horen. Maar tegelijk willen we eruit springen, eer halen uit wat we doen, niet zomaar iemand zijn, vanwege onze drang om uniek te zijn. Twee behoeften van de ziel, die vanuit hun tegenpolen elkaar hopen te vinden in het heilzame midden. Niet altijd met succes.

Inclusie gaat over respect voor de onvervreembare waardigheid van iedere mens, ongeacht de functie, rang of taak, en over de ontdekkingsreis naar het vermogen van elke medewerker om op een unieke, eigen wijze, een verschil te maken.

2. Respect toont zich in terloopse interacties

Een nieuwe CEO komt het bureau van een van zijn projectmanagers binnen en vraagt: "Hoe is het met je?" De man begint vlot een stand van zaken te ge-

ven over de voortgang van het nieuwe project waarvoor hij nu verantwoordelijk is. Maar de CEO onderbreekt hem en herneemt: "Neen, hoe is het met jou?", daarbij het persoonlijk voornaamwoord achterin de vraag extra benadrukkend. De projectmanager schrikt even. Hij had de persoonlijke belangstelling die zijn CEO in deze vraag uitdrukt, niet meteen verwacht. De CEO neemt tijd en luistert naar zijn antwoord. Het is geen pose, maar gemeente betrokkenheid, besloten in één korte vraag. De projectmanager voelt respect. Het is niet moeilijk om ons dat voor te stellen. Maar wat zorgt daar eigenlijk voor?

Hier speelt 'status'. We spreken gewoonlijk over status in de betekenis van **'maatschappelijke status'**. De eerste invulling zegt iets over de positie die iemand bekleedt op de maatschappelijke ladder. Een arts staat hoger dan een kassierster uit de supermarkt. Daar horen andere kenmerken bij: andere voorkeuren, andere relaties, andere reactiewijzen. De **'functionele status'** zegt iets over de rangorde binnen organisaties en is functiegebonden. De CEO staat hoger dan de projectmanager, die weer hoger staat dan de projectmedewerker. Maar we kennen nog een derde statusvorm, die losstaat van beide hiërarchieën die we net noemden. Het gaat om een van moment tot moment veranderende statuspositie, die bepaald wordt door de communicatie van dat ogenblik. We duiden dit aan met **'interactiestatus'**. Deze benadering komt uit het systeemdenken, dat ons helpt om interacties te begrijpen en te beïnvloeden.

De maatschappelijke en functiegebonden status zijn tamelijk onbeweeglijk. Ze veranderen wel, maar niet op elk ogenblik. De interactiestatus daarentegen is voortdurend in beweging. Die dynamiek komt voort uit het simpele feit dat elke communicatie een verhoging of verlaging uitdrukt van jezelf of van de ander op dat ogenblik. Wanneer de CEO tijd neemt om te informeren naar hoe het met de projectmanager gaat, verhoogt hij — vanuit interactiestandpunt — op dat ogenblik zijn medewerker

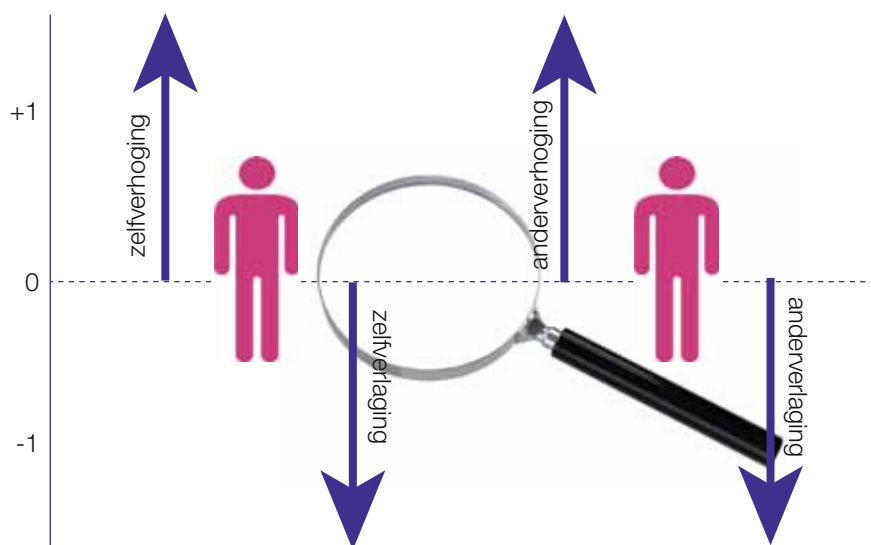
in status. Een verhoging die de projectmanager aanvaardt door op de uitnodiging in te gaan om iets over zichzelf te vertellen. De ontmoeting had ook anders kunnen lopen.

We kijken nu door een microscopische bril naar dit gebeuren. En we zien dat er altijd de mogelijkheid is van vier statusbewegingen: jezelf verhogen, jezelf verlagen, de ander verhogen of de ander verlagen (zie figuur 2).

Zelfverhoging, zelfverlaging, anderverhoging en anderverlaging zijn de bouwstenen van de interactie tussen mensen. Simpel, zal je zeggen. Maar die eenvoud is bedrieglijk. Want hoe eenvoudig de bouwstenen in essentie ook zijn, ze kunnen in het verloop van een interactie complexe ketens vormen, waaruit heel verschillende gedragspatronen ontstaan. Vergelijk het met ons DNA. Ons erfelijk materiaal is ook opgebouwd uit slechts vier aminozuren. Maar juist door de talloze combinaties ontstaat een eindeloze variatie. Om te begrijpen waarom het soms goed of soms fout loopt tussen mensen, biedt de interactiedynamiek ons een zeer toegankelijke kijkwijze en taal. Het laat ons toe niet langer in posities te denken, maar in bewegingen. En die bewegingen kunnen posities doorkruisen. Zoals de CEO die functioneel een hogere positie geniet, maar zijn ondergeschikte in status verhoogt door de wijze waarop hij met hem in communicatie treedt.

Interacties zijn er op ieder moment van ons leven. Ze ontplooiën zich van moment tot moment. We kunnen erop inzoomen, en ze van seconde tot seconde observeren en beschrijven, op minutieuze wijze. Maar we kunnen ook uitzoomen en onze aandacht gaan richten op patronen. Welke interactiedynamiek — gevormd door ontelbare momenten samen — kenmerkt een groep, een team, een organisatie, of zelfs een samenleving? Door de bril van de interactiedynamiek kunnen we dus ook naar grotere entiteiten kijken dan de afzonderlijke mensen. Het laat ons toe de cultuur van een groter verband, met name een onderneming, te beschrijven en te begrijpen. We nodigen je uit deze invalshoek verder mee te onderzoeken, en ons licht te werpen op de interactiedynamiek van een inclusieve onderneming.

Interactiedynamiek



Figuur 2:
Vier statusbewegingen in de interactiedynamiek.

3. Het inclusie-verhaal bij IKEA

“In alles vertrekken we bij IKEA van de mensen”, horen we in het logistiek centrum in Winterslag. Waar hebben we dit nog gehoord? Voor HR-manager Renate Broux is dit echter geen holle frase: “In de eerste weken dat ik hier aan de slag was, zag onze Distributioncenter-Manager me op een avond nog na 17 uur aan de slag. ‘Problemen?’, vroeg hij. ‘Niet bepaald. Nog even doorwerken.’ ‘Kan het niet wachten tot morgen?’ ‘Misschien wel.’ Alle medewerkers waren al naar huis. ‘Als jij lange dagen maakt, dan geef je ongewild je mensen het gevoel dat zij niet genoeg doen!’ Dit is de mindset hier. Bij vorige werkgevers heb ik het ooit anders gekend.”

Die krachtige, persoonsgerichte cultuur ziet IKEA zelf als één van de belangrijkste factoren achter het blijvend succes van hun concept. Hoewel er wereldwijd zowat 150.000 medewerkers zijn — de meesten met heel uiteenlopende achtergronden — zijn ze, ongeacht de taal die ze spreken en de plaats waar ze werken, met elkaar verbonden door een gemeenschappelijke visie: het creëren van een beter dagelijks bestaan voor zo veel mogelijk mensen. De manier waarop ze die visie realiseren — de IKEA-way — is gebaseerd op tien waarden. In samenhangigheid en enthousiasme, beschei-

denheid en wilskracht, eenvoud, de wil om verantwoordelijkheid te nemen, altijd op zijn zoek naar vernieuwing, zijn grondbeginselen waarin we het inclusieve karakter terugvinden. Die waarden zijn het bindmiddel. In de loop der jaren hebben veel IKEA-medewerkers bijgedragen tot het invullen ervan. Anders dan in veel bedrijven ligt de eerste focus niet op winst, wel op het levend houden van deze cultuur in alle vezels van het bedrijf. Het blijkt te werken, ook cijfermatig, want de winst groeit jaar na jaar.

Hoe laten de IKEA-waarden zich voelen? En hoe ontstaat die sfeer van zich thuis voelen, zich gerespecteerd en gewaardeerd voelen, zichzelf kunnen zijn... of in organisatiejargon: wat draagt bij tot een inclusief werkklimaat?

Op een vanzelfsprekende, consistente manier blijken de grondbeginselen voortdurend in alles terug te komen. Enkele observaties:

- Nieuwe medewerkers screent men vooral op houding en persoonlijke waarden. Is er een ‘fit’ met de IKEA-stijl? Zal deze man of vrouw hier gelukkig kunnen zijn? Verder wordt er gekeken naar groeipotentieel. Technische competenties staan minder centraal in de aanwervingsbeslissing; die kan je leren.

- 50% van de managers is zelf begonnen op de werkvloer. Binnenkomen op de onderste laag biedt ontwikkelingskansen, creëert begrip voor wat operationele medewerkers ervaren en draagt bij tot erkenning van lijnmanagers.
- Vacatures maakt men eerst intern bekend. De interne rekrutering levert veelal ook de geschikte kandidaat op. Kom je niet zelf uit je schelp, dan kan het gebeuren dat iemand uit HR je aanspreekt: “Zou dit niets voor jou zijn?” Besluit je tot een sollicitatie, dan krijg je sowieso een sollicitatiegesprek, een feedbackgesprek en een ontwikkelingsplan. Wie nog niet klaar is voor de beoogde stap voorwaarts, wordt uitgedaagd verantwoordelijkheid op te nemen om de ontbrekende competentie bij te benen. Uit de verhalen blijkt dat velen die kansen ook benutten, vaak met goed gevolg. Zo haalde een heftruckchauffeur die meerdere jaren in een weekendploeg had gewerkt, zijn bachelor informatica, en maakte de overstap naar een nieuwe functie.
- Elke medewerker houdt met zijn of haar leidinggevende jaarlijks een ‘development-talk’: “welke richting zou je willen uitgaan?” Doelen, ontwikkelingsplan en concreet werkgedrag komen aan bod. Ook verbeteringsvoorstellen worden verzameld: “Stel, je bent één dag DC-manager, wat zou jij aanpakken”. Veel medewerkers zijn laaggeschoold, niet omdat ze geen bekwaamheden hebben, maar eenvoudig de kans niet hebben gekregen. Het is verbazend te zien met welke ideeën mensen naar voren kunnen komen, als je ze maar de mogelijkheid geeft om mee te denken, zo ondervonden ze in Winterslag.
- Telkens wanneer in het bedrijf een project van start gaat, kunnen medewerkers kandideren om deel uit te maken van de projectgroep. Een groep werkte recent rond de strategische doelstelling van IKEA om innovatieve substituten te vinden voor hout in de productie van meubelen. Mensen van wie je het nooit zou verwacht hebben, brachten er de beste ideeën aan, aldus HR-manager Renate Broux. Een werkgroep ‘Sfeer en betrokkenheid’ boog zich over de vraag hoe er met medewerkers kan worden omgegaan,

die door veelvuldig klaagedrag te kennen geven dat ze niet goed in hun job zitten. "Laat ons zelf met die mensen spreken", suggereerden enkele arbeiders die deel uitmaakten van de denkgroep, "en hen ertoe aanzetten om verantwoordelijkheid op te nemen en iets aan hun ongenoegen te doen, door er met de juiste persoon over te gaan praten". Dat dit van de werknemers zelf kwam, maakte de boodschap krachtig en effectief.

- Eigen medewerkers verzorgen een groot deel van de interne opleidingen. Arbeiders staken zelf de jaarlijks verplichte opleiding over veiligheid in elkaar. Met verbazingwekkend resultaat, zowel qua inhoud als qua vorm. En staat er al eens een taalfout in een slide, so what... De niet-geldelijke winst: erkenning van competentie, collega's leren kennen, opbouwen van een intern netwerk (ook internationaal), investeren in een wij-gevoel.
- Maar geen 'free lunch'! Ze wijzen je er zonder omwegen op je verantwoordelijkheid. Wie een vrachtwagen laadt, kleeft zijn naam en foto op de laatst ingeladen doos. Is de vracht slecht geladen, dan krijgt deze persoon een oproep om de volgende dag zijn eigen vrachtwagen in de winkel te gaan lossen. Ook de collectieve teambonus zorgt ervoor dat mensen elkaar op hun tekortkomingen aanspreken. Niet dat dit altijd communicatief zo 'hygiënisch' gebeurt. De ploeg telt heel uiteenlopende nationaliteiten, met alle aantrekking en afstoting die daarbij hoort. De scholingsgraad is zeer divers. Iedere vogel zingt zoals hij gebekt is. De stijl is soms zeer direct. In communicatietrainingen leren IKEA-medewerkers hoe ze op een respectvolle manier dit soort moeilijke kwesties kunnen hanteren. Ook naar boven toe moedigt men deze open communicatie aan. "Je was te laat!", zeg je niet zo gemakkelijk tegen je baas, ook als het inderdaad zo was. Hier dus wel.
- Alle managers doen eens per jaar een 'storeweek'. Ze gaan meedraaien in de keuken, in het magazijn, aan de kassa van een van de winkels... Het motto: voetjes op de grond. Een gelijkaardig initiatief heet: 'Leen een manager voor een dag'. Elke teamleader kan een manager vragen om een dag

te komen meewerken, hetzij om bij te springen, hetzij om te laten zien waar het team mee bezig is of met welke moeilijkheid men kampt. Geen secretaresses bij IKEA, managers verzorgen zelf hun mailverkeer. Ze halen zelf hun koffie aan het apparaat. Evenmin voorbehouden parkeerplaatsen. En Peter Agnefjäll, de Zweedse CEO van de IKEA Groep, schuift mee aan de zelfbediening voor zijn middaglunch.

4. De interactiedynamiek in een inclusieve omgeving

Laten we terugkeren naar ons concept van de interactiedynamiek, en deze voorbeelden 'lezen' in de taal van de statusbewegingen. Wat zien we? In deze voorbeelden herkennen we allerlei vormen van 'anderverhoging'. Eigen mensen opleiding laten geven, laten participeren aan projectgroepen, stimuleren om te solliciteren voor interne vacatures, ideeën ontlocken... brengen de medewerker op een hoger plan. Tegelijk zien we een tendens tot zelfverlaging bij het management: geen naholende managementassistentes, afzien van persoonlijke privileges, meedraaien op de werkvloer... "Het is vreemd", zegt Renate Broux, "maar we merken hier zeer weinig van een streversmentaliteit: individueel trachten te scoren en zo goed mogelijk willen staan bij de baas. Het draait allemaal veel meer om een groepsgevoel". Deze positieve sfeer van samenhang ontstaat wanneer de interactiedynamiek voldoende 'verhoging' genereert. En we merken dat die is geflankeerd door veel vrij gekozen 'zelfverlaging'. Dat de CEO uit Zweden aan dezelfde tafel zijn lunch gebruikt, wekt ontzag, en wel omdat de interactiestatus een andere relatie definieert dan dewelke je vanuit de hiërarchische status zou verwachten. Door zichzelf niet hoger te plaatsen, verhoogt hij onuitgesproken de ander(en). Dit werkt bekrachtigend en verbindend,

en versterkt het wij-gevoel. Dit werkt in alle richtingen, verticaal en horizontaal. Heel anders gaat het eraan toe in een competitieve werksfeer. Daar zie je vooral 'zelfverhoging' (ik ben het, ik weet het, ik kan het...) en 'anderverlaging' (hou je gedeisd, ken je plaats, wat zou je mij kunnen leren...)

Maar is het verlagen van anderen niet nu en dan onvermijdelijk, ja zelfs nodig? Wat bijvoorbeeld met moeilijke boodschappen? Als IKEA-magazijnier gevraagd worden om zelf de vrachtwagen te gaan lossen die je slecht geladen hebt, is ontegensprekelijk een anderverlaging. Die gaat men inderdaad niet uit de weg. Maar goed ook. Zolang dit maar gebeurt in een relationele context van méér 'verhoging' (lees: erkenning, waardering, bekrachtiging...). Als kritiek genoeg omgeven is door appreciatie, dan kan die ene verlaging er wel bij, zonder kwaad gevolg. Een effectieve manier overigens om met kritiek om te gaan is net zelfverlaging: je fout herkennen, ze herstellen en het voorkomen van herhaling in de toekomst. Degene die je op de fout heeft gewezen bedanken, is dan weer een anderverhoging, die op haar beurt meehelpt om dit 'accident de parcours' te herstellen. Ervaar je daarentegen een aaneenrijging van 'verlagingen', dan krijg je een ander verhaal. Het vertrouwen, in jezelf of in elkaar, raakt geschokt en het contact verstoord.

Inclusie ligt, zo gezien, binnen handbereik. Het is niet meer dan de keuze voor een leiderschapsstijl, een manier van communiceren en samenwerken, een praktijk van ontwikkeling en groei, die 'verhogend' werkt. Het model van de interactiestatus helpt om hiervoor passende wegen te vinden. Dat het niet om grootste dingen gaat, mag intussen duidelijk zijn. Het begint bij elkaar begroeten en bedanken. Bij hoffelijkheid en respect, voor iedereen ongeacht de

Om te begrijpen waarom het soms goed of soms fout loopt tussen mensen, biedt de interactiedynamiek ons een toegankelijke kijkwijze en taal.

functie of taak. Maar het gaat ook over systemen en structuren, die dit ondersteunen. Die ervoor zorgen dat het geen toevalstreffer is, verbonden met de goedgeaardheid van enkele personen, maar een systeemkenmerk: 'our way', de stijl van het huis!

In het verhaal is er één bepalende factor: hoe je naar mensen KIJKT. Zie je een heftruckchauffeur als iemand die tot niet veel meer in staat zal zijn, dan zal je die man ook niet uitnodigen om zijn visie over een bepaald vraagstuk te geven. Een opmerkelijk element bij IKEA is de verwondering over het onvermoede potentieel van mensen, als je er maar naar op zoek gaat. Het debat over inclusie start dus niet bij het herinrichten van operationele processen en systemen, maar bij de persoonlijke vraag: 'hoe zie ik mijn mensen?'

5. Inclusie: bij CARGLASS geen illisie

"Mensen kiezen voor een werkgever bij wie ze hun eigen waarden terugvinden", stelt Bart Lambrechts, Human Resources Director bij de gekende hersteller van autoruiten. Een andere boutade? Neen, dat is heel concreet. Een monteur ziet op een barre winterochtend een man in paniek langs de weg staan. Hij sloot zichzelf buiten en liet zijn éénjarige peuter aan de ontbijttafel achter. Stop je om te helpen, of is er geen kostbare werktijd te verliezen? Je helpt, oordeelde de Carglass-medewerker, nadat reeds talrijke bestuurders waren doorgereden. Dit kost het bedrijf tijd en geld, maar dit krijg je terug, vindt de bedrijfsleiding. Dit is – zonder het op dat ogenblik goed te beseffen - investeren in het merk 'Carglass', in het leven zoals het is. Eens per jaar kent het bedrijf, op voordracht van alle medewerkers, de onderscheiding van 'local hero' toe aan een medewerker die door voorbeeldgedrag uitblonk in de toepassing van de bedrijfswaarden. Dat jaar viel deze monteur die eer te beurt. Van 'verhoging' gesproken...

Net als bij IKEA is de aanpak van CARGLASS veranderd in een krachtige visie. 'Delightness' bij klanten ontstaat vanuit engagement van je medewerkers. Het resultaat laat een eerlijke return aan de

aandeelhouders toe. Deze drie pijlers vormen de 'circle of success'.

Het bedrijf peilde recent in een intern onderzoek naar wat mensen drijft om voor een bepaalde werkgever te kiezen. Vier elementen kwamen naar voren: erkenning, respect, waarden en ontwikkelingsmogelijkheden. Ook hier zien we opnieuw de verhoging van interactiestatus in beeld komen. Het doel is niet eens complex, althans niet in zijn formulering: een aangename werkplek creëren waar mensen graag komen werken. In de 'war for talent' en de noodzaak om langer te werken, niet eens een luxe-objectief.

De realisatie van deze gedachte laten ze bij CARGLASS niet aan het toeval over. In de beleidsplanning bouwden ze een systematiek in. Vier domeinen kwamen op bedrijfsniveau in de spotlights: leiderschap, communicatie, werkplekontwikkeling en erkenning. Men vroeg het directiecomité, het middle management én alle teams om één objectief op elk van deze vier domeinen op te nemen in hun jaarplanning. Door ook teams deze opdracht te geven, onderstreept men dat medewerkers zelf mee verantwoordelijk zijn voor hun eigen engagement.

Hoe zorgen we ervoor dat mensen trots kunnen zijn op hun werk? Dit is voor CARGLASS een belangrijk punt. Een toepassing die we allen kennen zijn de reclamespotjes, ingesproken door eigen medewerkers, die hiervoor professionele begeleiding kregen. Dat deze erkenning mensen tot ambassadeurs van het bedrijf maakt, hoeft geen betoog. Vanwege het succes krijgt dit idee binnen CARGLASS nu wereldwijd navolging. De verklaring van het succes ligt in de interactiedynamiek die men hiermee heeft laten ontstaan: de 'verhoging' van de ander, de medewerker, door de relationele boodschap: 'wij doen dit voor u'. Of dit: distributie heeft een award gewonnen. In de centrale hall wordt een frietkot geïnstalleerd, en iedereen eet gratis mee. Successen

vieren is een sterke bekrachtiger en versterkt verbinding.

Het geven van vertrouwen is een andere, sterke toepassing van 'verhoging'. Het internetbeleid is in veel bedrijven een lastig punt. Bij CARGLASS staat internet open voor iedereen, mits enkele basisafspraken. Is er misbruik? Vast wel eens, hier of daar. Dan moet er gespro-

ken worden. Maar het betekent niet dat de richtlijnen moeten toegeschreven zijn naar een minderheid van 2% die misbruik zou kunnen maken. Wie laat je naar

de begrafenis gaan van een naast familielid van een collega. CARGLASS heeft hiervoor geen voorschriften. Wie voor zichzelf vindt dat hij of zij moet zijn, gaat. Misbruik? Weinig. Want wie vertrouwen geeft, krijgt het meestal ook terug. Een strak systeem van regels geldt voor veel mensen als een 'verlaging'. Ruimte krijgen daarentegen werkt 'verhogend'.

Hoe ver ga je in die solidariteit? Ver, zo blijkt. Een monteur zijn huis brandt af. Hij krijgt een maand betaald verlof. "Dit krijg je dubbel en dik terug", is de overtuiging van Bart Lambrechts. Mensen zijn het gevoeligst voor deze relationele boodschap – met name: je bent één van ons – als ze in nood zitten. Naar de bredere maatschappelijke omgeving zet CARGLASS eveneens in op solidariteit. Jaarlijks is er een 'Giving Back Night': alle medewerkers werken één avond gratis, de opbrengst gaat naar een afgesproken sociaal doel. Men zou ook een stukje van de bedrijfswinst hiervoor kunnen bestemmen, maar dan is het engagement niet gedragen door de ganse gemeenschap. Ook hulp aan eigen medewerkers in nood kan als sociaal doel in aanmerking komen, wat opnieuw de cohesie versterkt. Behoren tot een groep of bedrijf dat je waardeert, genereert trots en werkt dus ook verhogend.

Ook bij CARGLASS zien we dezelfde focus op ontwikkeling van talenten en aspiraties. Naast de plannings- en opvolgingsgesprekken die deel uitmaken

Bij het inschakelen van je medewerkers is een bepalende factor: hoe kijk je naar je mensen.

van het gebruikelijke 'performance process', ontdekt men ook opportuniteiten in kleine, bijzondere initiatieven. Voor het personeelsfeest lanceerde men een oproep naar kandidaten om een muziekgroep te vormen. Onder professionele begeleiding oefende de groep een repertoire in, met succes. Dit heeft op het eerste gezicht niets met de business te maken. Maar een zeer introverte medewerker ontpopte zich die avond als vermaard bassist en is sindsdien helemaal open gebloeid. En dat straalt wel af op de bedrijfsactiviteit. De opbrengsten van 'verhoging' zijn vaak indirect. Een andere medewerkster begeleidt na de uren een beweegprogramma voor een ruime groep geïnteresseerden. Het bedrijf stelt alle faciliteiten ter beschikking en geeft hiermee de boodschap: uw gezondheid, ons aller zorg.

Hoe valt dit alles te rijmen met de prestatiedruk waar elk bedrijf toch mee af te rekenen heeft? Dat is een evenwichtsoefening. Naast de mensgerichtheid zijn er ook de KPI's. Maar die sluiten elkaar niet uit, zo blijkt. Uit de geregelde toepassing van 180°-feedback bij leidinggeven-den komt naar voren dat de werksfeer positiever is in teams waar de leiderschapsstijl meer coachend en visionair is, en dat men periodes van hoge druk er minder als gespannen ervaart. Is de stijl meer afdwingend en directief, en met een hoger stressniveau als gevolg, dan ligt de veerkracht in moeilijke periodes een stuk lager. Gezien vanuit de statusdynamiek betekent dit: genereert de samenwerking een sterke mate van statusverhoging, in interactionele zin, dan bevordert dit beduidend het vermogen van teams en individuen om positief

om te gaan met situaties van verhoogde druk. Onderzoek rond stressmanagement bevestigt deze stelling.

6. Welke aanpak is het best?

Op een van onze rondetafels wisselden ondernemers van gedachten over deze inclusieve aanpak. Een bedrijfsleider voelde weerstand bij zo veel 'verhoging': "We moeten er toch geen verende kinderen van maken!" Anders geformuleerd, klinkt het zo: "Wat met het risico dat mensen zich zodanig opgetild voelen, dat ze niet meer om kunnen met verlaging, nu en dan?" Want dat is verwenning, nietwaar?

In eerste instantie is dit een vraag naar 'wat is een gezonde interactie?' Statusdynamiek gaat over ruimte geven en krijgen, maar ook over ruimte ontnemen: aan anderen of aan jezelf. De vier statusbewegingen horen bij een goede omgang. Want wat maakt een gesprek aangenaam, een overleg boeiend, een meeting waardevol? Dat de vier bewegingen elkaar afwisselen, in een voortdurende beweging. De een praat, de ander luistert. Een ogenblik later is het andersom. Men bevraagt, onderzoekt, besluit, koppelt terug, geeft feedback, confronteert, daagt uit, toont verwondering, vraagt door, geeft tijd, licht toe, knikt, wacht, grapt,... Er is niet altijd harmonie. Maar er is ook herstel.

Wat we als mensen gemeen hebben — hoe groot onze verschillen ook zijn — is dat we liefst zo min mogelijk verlagingen willen en graag veel verhogingen. Zelfgekozen verlagingen — zoals het advies

inroepen van een collega of een fout toegeven tegenover een klant — zitten goed als er nadien een terug-verhoging op volgt. Wat kan dit zijn? Je collega respecteert je adviesvraag en helpt je vooruit of je klant aanvaardt je rechtzetting en bedankt je. Ook de statusverlaging door een ander — bijvoorbeeld bij een negatieve beoordeling van je werk of de toewijzing van een project aan een jongere collega — hoeft geen verstoring te zijn, als er maar voldoende en snel genoeg een verhoging tegenover staat. Dit is in organisaties een belangrijke kwestie. En wel omdat, als terug-verhoging uitblijft, er compensatiegedrag kan ontstaan. Je reageert je af op wie er geen schuld aan heeft, misschien een collega, misschien je partner of kind wanneer je 's avonds thuiskomt. Voor hen een onterechte verlaging, die ze ook moeten verwerken. Misschien gaat je 'slachtoffer' op zijn of haar beurt ook over op compensatiegedrag. Zo ontstaat een verstoring van de relatie. Veel samenwerkingsproblemen in organisaties worden door compensatiegedrag veroorzaakt. Een of meer verhogingen door een ander, bijvoorbeeld in een oplossingsgericht gesprek, is bijna altijd de beste en doeltreffendste manier om dit te doorbreken.

We horen in de repliek van de bedrijfsman nog een tweede vraag: welk gedrag kies je wanneer? Wat is de goede aanpak? Geen statusbeweging is op zichzelf de juiste. De situatie bepaalt wat passend is op dat ogenblik, in die context. Nu eens is het verlagen van jezelf heel passend, bijvoorbeeld in een stakeholderdialoog, waar je de spreekruimte grotendeels voor de anderen laat. Dan weer is zelfverhoging een must, bijvoorbeeld als iedereen een beslissing verwacht. Moet je bijsturen, dan kan anderverlaging best nodig en nuttig zijn. Van anderverhogingen zagen we al heel wat voorbeelden. Met context bedoelen we alles wat zichtbaar is in de omgeving (mensen, werkwijzen, tijd, ...), maar ook wat niet meteen waar te nemen is, zoals voorgeschiedenis of toekomstverwachtingen.

Leiders met 'statusexpertise' weten in verschillende situaties de passende interactiebewegingen te maken, en variëren daarin naargelang de wenselijkheid van het ogenblik. Ze laten een van mo-



ment tot moment variërende interactie-status toe, die ontstaat door de communicatie over en weer. Soms verlagen ze zichzelf en verhogen ze anderen, waardoor de afstand verkleint. Soms maken ze die weer groter, omdat een sturende of krachtdadige interventie nodig is. Daarmee verhogen ze zichzelf en creëren een gezonde distantie. Verwenning? Niet dus, als de wisselende beweging voor de passende dynamiek zorgt.

7. Waarin we kunnen vastrijden op de weg naar inclusie

Inclusie is eigenlijk: spelen met een gezonde statusdynamiek. De verhoudingen zijn prettig. Want verhogingen en verlagingen haken op elkaar in, in een bandbreedte die goed werkt. Als de sfeer minder goed aanvoelt en de relaties stroever zijn, dan is er sprake van een hinderlijke statusdynamiek. De verstoring die optreedt, komt voort uit een verstarring van de bewegingen in de interactie. Dit kent in bedrijven, maar ook in andere omgevingen, heel dikwijls eenzelfde oorzaak. Namelijk dat eigenschappen van mensen — zoals diploma, hiërarchische functie, afdeling, leeftijd, geslacht, afkomst,... — bepalend zijn voor de interactieve statusbewegingen. “Jij bent nieuw, we doen dit al jaren zo, je leert het nog wel!”. Of: “Wie heeft het hier voor het zeggen? Ken je plaats en spreek niet voor je beurt!” Of: “Die van Sales denken slechts aan hun verkoop-targets, maar wij moeten in Productie wel voor kwaliteit zorgen.” Of: “Wie jong is wil vooruit, wie de 50 voorbij is, bolt uit”.

Niet de hiërarchische rangorde is bepalend voor de interactiedynamiek in een inclusieve onderneming. Statusflexibiliteit zorgt ervoor dat talenten meer benut worden en betrokkenheid vergroot wordt.

Wat hier gebeurt, is dat iemand een hogere positie in de hiërarchische of sociale rangorde inneemt, en aan deze rangorde ook vasthoudt in de communicatie. De hiërarchische of functionele status wordt bepalend voor de interactiestatus. Wie hoger staat, of zich hoger acht, omdat hij of zij chef is, ouder is, blank, man, hoger opgeleid,... geeft zichzelf recht van spreken, neemt meer ruimte. Allemaal

IKEA en CARGLASS zijn twee totaal verschillende bedrijven. Maar in hun mensvisie en aanpak zien we opvallende overeenkomsten:

- Een heldere, inspirerende en goed begrijpbare visie als rode draad.
- Een beperkte set van kernwaarden, die ‘our way’ uitdrukt.
- Meer aandacht voor de ‘match’ dan voor technische competenties bij aanwerving.
- De overtuiging dat eenvoud uitnodigend werkt.
- Dienstbaarheid aan de gemeenschap creëert ook intern verbondenheid.
- De openheid voor het ruimere potentieel van mensen en de zoektocht daarnaar.
- Oriëntatie op talent in plaats van op positie of persoonskenmerken.
- Het niet schuwen van uitdaging en confrontatie.
- De lat hoog leggen op het vlak van performance en kwaliteit.
- Groei door innovatie en voortdurend verbeteren.

zelfverhogingen, gepaard gaand met anderverlagingen. En wie lager staat, zien we in de communicatie ook aan deze verhoudingen vasthouden. Weeg je minder zwaar wat je positie betreft, dan word je geacht meer ruimte te laten voor anderen, door bijvoorbeeld eerder te luisteren dan het woord te nemen. Althans, dat geloof je. Best mogelijk dat het ook zo is. Je hoeft je ervoor om een hogere te verlagen. Die accepteert het vast niet. Om conflict te vermijden, gebruik je (al of niet bewust) dan vooral anderverhogingen, gepaard gaand met zelfverlaging. Als deze complementariteit een patroon wordt, ontstaat cultuur.

Anders loopt het als oudere medewerkers belangstelling tonen voor de gezichtspunten van hun jongere collega's. Net omdat ze nieuw zijn, is hun kijk de moeite waard. Als de chef

zijn teamleden uitnodigt om feedback te geven. Want zij kunnen dingen zien, die voor de baas verborgen blijven. Als men een vrouwelijke kandidaat voor een promotie niet taxeert op haar vrouw-zijn, maar op wat ze aan talent en ervaring in huis heeft. Als iemand niet zijn handicap is, maar een persoon met een beperking. Enzovoort.

In een inclusieve onderneming verkiest men een stijl van leidinggeven en samenwerken, waarin de sociale of functionele positie niet bepalend is

voor de inbreng van mensen. Wat je kan bijdragen is het uitgangspunt. Talent primeert. Competentie krijgt voorrang. Je wordt beluisterd omdat je iets te vertellen hebt. Je krijgt kansen, want je hebt iets toe te voegen.

Alle aanwezige talent in volle openheid en vertrouwen kunnen bundelen is de grootste uitdaging voor ondernemingen in de toekomst. Want de context wordt alsmaar complexer, de technologie evolueert razendsnel. De operationele ervaring zit in het lager en het middenveld. Goede leiders hebben niet meer alle noodzakelijke technische of andere kennis. Het zijn de medewerkers

die de stabiliteit van de organisatie dragen. Dit zijn ontwikkelingen die een andere manier van kijken vragen. Statusverstarring is een van de belangrijkste oorzaken waarom zo

veel potentieel in organisaties onbenut blijft. Als kiemende zaden, die niet door een harde, bevroren bovenlaag kunnen breken. Door statusflexibiliteit kan die inertie doorbroken worden. Dat wil niet zeggen dat er geen functies of rollen moeten zijn. Ze zijn en blijven de bouwstenen van elke organisatorische structuur. Maar bij genoeg statusflexibiliteit hinderen ze geen vlotte, beweeglijke interactiedynamiek. Ze leiden niet tot eenzijdige zelfverhogingen of anderverlagingen. Door de afwisseling doen medewerkers en teams zichzelf niet tekort.

Statusverstarring is één van de belangrijkste oorzaken waarom zo veel potentieel in organisaties onbenut blijft.

Men zoekt om het beste in mensen naar boven te halen. Zonder de grote lijn, de einddoelen en de samenhang uit het oog te verliezen. Inclusie dus.

8. Interactiestatus als handvat voor een inclusieve onderneming

We kunnen niet niet communiceren. Alle gedrag is communicatie, want alle gedrag beïnvloedt voortdurend, ook als je niets zegt. Je ziet het gedrag van anderen en van jezelf, of beter: je voelt het. Je ervaart dat er beweging zit in de interactiestatus. Intuïtief weet je of je je verhoogd of verlaagd voelt. En hierop reageer je altijd, zelfs voor je ervan bewust bent. De interactiedynamiek stopt nooit.

Met het statusmodel, dat we in deze nota hebben voorgesteld, kan iedereen op eenvoudige wijze communicatie- en samenwerkingsproblemen doorzien en aanpakken. Het geeft je de taal om te beschrijven wat jij en anderen ervaren. De kracht ligt in haar eenvoud. De bevattelijke aanduiding van de vier kernbewegingen geeft je de woorden om — zonder te beoordelen — te begrijpen wat er speelt: waarom het goed loopt ('bij die voel ik mij op mijn gemak, stel ik vertrouwen vast') of fout ('bij die laat ik niet het achterste van mijn tong zien, voel ik mij niet gerespecteerd'). Hoe komt dit? En hoe reageer ik?

Een voorbeeld kan dit verduidelijken. Stel dat dit jouw verhaal is over je collega: "Danny gaat zo solistisch te werk dat samenwerken met hem zo langzamerhand onmogelijk wordt. Hij is goed in zijn vak, maar deelt niets met anderen. Hij accepteert ook geen hulp van mij. Dat is zonde, want dat gaat uiteindelijk ten koste van het resultaat. Zo krijg ik ook het gevoel dat hij mij bedreigend vindt en me daarom buitensluit. Daar heb ik nog wel het meeste moeite mee." Je kan je collega als arrogant, superieur of niet-collegiaal omschrijven, maar dit zijn alleen maar ongelukkige manieren om onder woorden te brengen dat je een te grote zelfverhoging bij Danny ervaart, waardoor jij jezelf verlaagd voelt. Zelf heb jij een ander idee over wat een goede werkverhouding is. Daarom voel je deze verlaging ook zo sterk aan. De

Besluit

Elke onderneming is divers. Mensen zijn anders, verscheidenheid is troef. Of een bedrijf ook een inclusieve organisatie is, hangt af van de manier waarop men er met die verschillen omgaat. Krijgen medewerkers kansen om vaardigheden en talenten te ontwikkelen? Kan creativiteit er stromen door het samenbrengen van ideeën? Zijn relaties er gebaseerd op respect, eerlijkheid en verantwoordelijkheid? Bestaat zo'n organisatie überhaupt? We hebben in deze tekst naar de samenwerkingsrelaties tussen mensen gekeken door de bril van het statusmodel. Niet de hiërarchische of functionele status, maar de status die mensen in interactie elkaar op ieder ogenblik geven door de wijze waarop ze met elkaar communiceren. En alles is communicatie. In die interactie kunnen mensen elkaar verhogen of verlagen. Ze kunnen ook zichzelf hoger of lager plaatsen. Het draait om de ruimte die men elkaar geeft of voor zichzelf neemt. Deze interactiebewegingen spelen een zeer grote rol in iemands arbeidsbeleving: de mate waarin je ervaart iemand te zijn en erbij te horen. Daarover gaat inclusie. Twee bedrijven deelden hun ervaringen met ons op dit terrein: IKEA en CARGLASS. Niets is ooit af, maar we zagen er inspirerende realisaties. Inclusie, een illusie? Wij geloven van niet.

ander arrogant noemen helpt je niet veel verder. Dit werkt alleen maar verlagend bij de ander, en brengt je niet tot een betere samenwerking. Door de statusbeweging te benoemen kan je de dynamiek wel beïnvloeden. Je bepaalt voor jezelf of je de einzelgänger-stijl van je collega verder accepteert of een verandering wil bewerkstelligen. Met de taal van de interactiestatus breng je onder woorden wat je ervaart, voelt en waarneemt. Je gaat uit van waarneembare statusbewegingen en het effect die ze op jou hebben. Zonder te oordelen kan je dit voor jezelf, of voor elkaar, openlijk gaan benoemen en bespreken. Hopelijk met een verbetering van de samenwerkingsrelatie tot gevolg.

We zagen dat je minutieus naar kleine interactiebewegingen tussen mensen kan kijken, maar ook kan uitzoomen om de bredere beweging te zien in een groep, team of organisatie. Dit vergroot nog eens de toepasbaarheid van het statusconcept. We keken naar de instrumenten, het leiderschap en de omgangsstijl in twee bedrijven die inzetten op dat gevoel van 'thuis op het werk'. Op de keper beschouwd is hun 'good practice' eenvoudigweg de toepassing van interactiebewegingen die zo veel mogelijk verhogend werken. Maar wat werkt verhogend? Ook het antwoord op die vraag is eenvoudig. Je gevoel wijst de weg. Elke gewaarwording die je als prettig zou kunnen betitelen, is een statusverhoging. Omgekeerd wijst wat je als onprettig ervaart op een statusverlaging.

Maar nog eens: dat wil niet zeggen dat alles één groot feest is: een happening van statusverhogingen. In de bijsturing, in de beperking, in de afgrenzing zit onvermijdelijk ook statusverlaging. Alsook in elke dagelijkse omgang met collega's, klanten, partners, enz. Soms bedoeld, soms onbedoeld. Dit laatste slechts om het simpele feit dat we mensen zijn.

Bibliografie

CAMERON, S.K. & QUINN, R.E. (1999), *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Schoonhoven: Academic Service.

CANTRELL, W., (2007), *High Performance Ethics*, Carol Stream: Tyndale House Publishers.

DE WULF, R., (2012), *Naar een inclusieve onderneming*, *Beleidsnota nr. 60*, Wilrijk: VKW Metena.

EISENBERGER, N.I., LIEBERMAN, M.D., WILLIAMS, K.D., (2003), 'Does Rejection Hurt? An MRI Study of Social Exclusion', *Science*, October 10: 290-292.

STULTIENS, H., STULTIENS, L., (2012), *Het fenomeen status. Waarom we ons gedragen zoals we doen*, Schiedam: Scriptum.

Illustraties: Istockphoto.com/Kronick, nl.123rf.com/rudi1976, Flickr.com/Justin Dion