

Delen wat je oogst



Binnenkort verschijnt *'Iedereen Eigenaar. Het hoe en waarom van participatief ondernemen'* van de hand van Geert Janssens. Eén van de voorbeelden in het boek is de aanpak van Easykit-CEO David Janssens. We spraken met beiden.

TEKST: PATRICK VERTHOEST
ILLUSTRATIE: ISTOCK BY GETTY IMAGES
FOTO'S: GF (DAVID) & JAN LOCUS (GEERT)

Laten we maar meteen stellen dat participatief ondernemen voor Geert Janssens niet begint en eindigt bij financiële participatie. Voor de hoofdeconoom van ETION is het belangrijkste einddoel de creatie van een eigenaarsmentaliteit doorheen de organisatie.

Hoe bewerkstelligt een organisatie zo'n eigenaarsmentaliteit?

Geert Janssens: "Die mentaliteit kan ontstaan door medewerkers op een duurzame wijze te betrekken bij het reilen en zeilen van het bedrijf. Medewerkers moeten zich minstens al kunnen terugvinden in de organisatiedoelstellingen. Bovendien moeten ze impact hebben op hun werk, zodat ze het resultaat kunnen beïnvloeden. Ook belangrijk is dat ze zich in de organisatiecultuur thuis voelen en mee aan het stuur zitten. Daardoor worden participatieve ondernemingen als vanzelf doelgerichter. 'Doelgericht' betekent immers ook dat werknemers hun persoonlijke doelstellingen connecteren aan de organisatiedoelstellingen. Iedere medewerker kan zijn eigen missie voor een stuk waarmaken binnen de bedrijfscontext. De organisatie moet dat soort van match toelaten. Ze moet een omgeving creëren waarbinnen mensen zich veilig voelen om initiatief te nemen. Dan ontstaan duurzame gevoelens van eigenaarschap. In het boek



toon ik aan dat deze zaken aan elkaar hangen als een logisch geheel. Participatief ondernemen is een businessmodel, maar vooral een ondernemingsfilosofie met veel ingangen.”

Het bedrijf Easykit is blijkbaar een interessant voorbeeld.

Geert Janssens: “Toen ik David (David Janssens, sedert 2019 CEO van Easykit; nvdr) ontmoette, voelde ik al snel een connectie tussen ons op het vlak van participatief ondernemen. Easykit bespeelt de juiste participatieve snaar en vertoont een zekere doelgerichtheid in de manier van werken. Bij mij was blijven hangen hoezeer de persoonlijke doelstellingen van David matchten met die van zijn medewerkers.”

David Janssens, in welke mate is Easykit een goede illustratie voor de aanpak die Geert Janssens in zijn boek aanprijst?

David Janssens: “Ons aanbod van zelfbouwoplossingen kende de voorbije 25 jaar een forse groei. De voorbije jaren zijn we gaan onderzoeken hoe we de groepsdynamiek en betrokkenheid konden ver-

sterken in onze organisatie. De groei, ook van het aantal medewerkers, betekent een uitdaging om één Easykit te zijn én te blijven en dezelfde waarden en normen uit te dragen in de dagelijkse werkzaamheden. We hebben onze missie, visie en waarden in 2019 herschreven en ze verankerd in het rekruteringsproces. Nieuwkomers moeten weten wat ons drijft en moeten zich kunnen vereenzelvigen met deze waarden. Ook in groeigesprekken komen deze aan bod. Bij belangrijke projecten trachten we een breed draagvlak

te creëren. Vandaag staan we aan de start van een belangrijk ERP-CRM-project en een masterplan in ons centraal magazijn. We hebben dat breed getrokken over de organisatie, zodat meerdere collega's vanuit hun rol de vereisten mee kunnen benoemen. We betrekken zoveel mogelijk mensen en appreciëren hun input en hun feedback.”

Wat is de betekenis van het financiële in jullie participatief model?

Geert Janssens: “Medewerkers kunnen participeren in winst en/of kapitaal, maar dat hoeft de essentie niet te zijn. Ondernemingen die echt participatief te werk gaan, halen vaak een hogere productiviteit. Ze scoren beter op het vlak van continuïteit. Het financiële luik is dan een gevolg. Ook aandeelhouders worden daar beter van. Het participeren in het financiële resultaat is in zekere zin de kers op de taart. Het hoeft niet noodzakelijk de essentie van het geheel te zijn, maar het gaat naarmate de participatieve cultuur aan belang wint, meer en meer meespelen. Medewerkers vinden het logisch dat, door hun participatie bij het behalen van

“Als ik zou leiden vanuit wantrouwen, dan zou mijn aanpak nooit werken.

-David Janssens-



“Net tijdens een crisis heb je medewerkers nodig die op alle niveaus kunnen meedenken en snel kunnen schakelen. Participatief ondernemen is dan een enorme troef.

-Geert Janssens-



de doelstellingen, ook gedeeld wordt in het financiële resultaat.”

David Janssens: “Binnen ons totaalpakket vormt het financiële luik eigenlijk het sluitstuk van een filosofie. Het versterkt het geheel. Een rigide top-downbenadering of een schrikbewind zijn nefast als je een participatief model wil. Dan ga je ook je menselijk potentieel en je financieel resultaat niet optimaal aan-

wenden. We werken met de CAO90, een niet-recurrent resultaatgebonden voordeel. Het betreft een collectief plan dat we recent hebben bijgestuurd om ervoor te zorgen dat de doelstellingen over de ganse organisatie dezelfde zijn en dat alle collega's invloed hebben op het resultaat. Daarom focussen we enerzijds op onze omzet-

doelstellingen — iedereen in onze organisatie werkt ondersteunend aan de klant en de verkoop — en anderzijds op de *net promotor score* (NPS) die we hebben toegevoegd. De NPS is een universele maatstaf om de klantentevredenheid te meten. De klantentevredenheid wordt beïnvloed door alle afdelingen, omdat klanten met de verschillende

geledingen van ons bedrijf in aanraking komen. Onze belofte aan de klant dient immers tijdens de gehele klantenreis te worden waargemaakt. Vandaag maken we 50% van onze business door mond-tot-mondreclame. Alle 125 Easykit-collega's spelen een belangrijke rol in het NPS-resultaat. We communiceren hierover dan ook wekelijks.”

Geert, in je boek stoel je je model op de concepten 'eigendom', 'verantwoordelijkheid' en 'efficiëntie'.

Geert Janssens: “Vaak denkt men bij eigenaarschap en eigendom meteen aan aandelen. Maar ik bedoel eerst en vooral het gemeenschappelijk belang. Dat kan gaan over aandelen en winst. Zowel de bedrijfsleiding als de medewerkers moeten uit hun loopgraven komen. Ze moeten samen een participatieve brug leggen en bekijken hoe ze samen het gemeenschappelijk belang kunnen nastreven, als een soort van 'burgers' van een organisatie. Dan pas kan je komen tot een gedeelde doelstelling. Daarvoor moet je de doelstellingen van je medewerkers laten samengaan



Iedereen eigenaar

Medewerkers die met volle overgave de zogenaamde extra mijl willen gaan, alsof ze zelf eigenaar zijn van de zaak? Iedereen kan zulke betrokken medewerkers gebruiken, zeker in turbulente en disruptieve tijden. Maar, wat bepaalt of iemand daadwerkelijk dat gevoel van eigenaarschap ontwikkelt en beleeft?

Dit boek brengt participatief ondernemen terug tot zijn essentie: een cultuur van samenwerking, organisatorische efficiëntie én resultaatdeling onder eigenaars.

Janssens, Geert (2021), Iedereen eigenaar. Het hoe en waarom van participatief ondernemen, Leuven: LannooCampus, 192 blz., EAN: 9789401475075. Prijs: 16,99 euro. Het boek is vanaf 16 maart verkrijgbaar in de boekhandel, ETION-leden krijgen rond die tijd een exemplaar in hun brievenbus.

met die van de organisatie. Zo ontstaat een ruimte om de betrokkenheid en het psychologisch eigenaarschap concreet in te vullen. Een cultuur van verantwoordelijkheid komt tot leven, de tweede pijler. Dat vergt leiderschap vanuit een positief mensbeeld met ruimte voor initiatief. Daardoor zullen medewerkers verantwoordelijkheid durven te nemen en elkaar coachen. Ze worden eigenaar en voelen zich medeverantwoordelijk voor het resultaat. Dat resulteert in een verhoogde efficiëntie, de derde pijler. Als er dan uiteindelijk resultaten volgen, is de cirkel rond. Het resultaat wordt gedeeld, al dan niet via winstparticipatie, een bonus of aandelenparticipatie.”

Jullie hebben het over een leiderschap vanuit een positief mensbeeld?

Geert Janssens: “Leidinggevend moeten een veilige omgeving creëren zodat medewerkers weten dat ze niet worden afgestraft als ze initiatief nemen en mislukken. Medewerkers durven dan effectief het stuur vastnemen en de productiviteitswinsten verzilveren. Ik heb ondervonden dat alles staat of valt met het leiderschap dat uitgaat van een positief mensbeeld en van vertrouwen. Als bedrijfsleiding moet je geloven in het potentieel van mensen. Je zal vertrouwen moeten geven en dat is emotioneel niet altijd makkelijk, maar het werpt vruchten af als je de dingen op die manier kan loslaten. Het staat lijnrecht tegenover het autoritair leiderschap dat gebaseerd is op controle. Waar veel van bovenaf opgelegd wordt, zie je dat het eigenaarschap moeilijker ontstaat of beperkt blijft tot de top.”

David Janssens: “Voor mij begint het ook bij mijn eigen bereikbaarheid en bij bedrijfsdoelstellingen op korte en lange termijn die voor iedereen helder zijn. En inderdaad, als CEO moet je er als eerste voor zorgen dat mensen het gevoel hebben in een veilige omgeving te werken,

waar er ruimte is om fouten te maken, te leren. Dat is cruciaal voor persoonlijke groei. Als ik zou leiden vanuit wantrouwen, dan zou mijn aanpak nooit werken. Controle is belangrijk, maar mag niet het uitgangspunt zijn. Ik moet naar dat vertrouwen leven en handelen en er consequent mee omgaan. Dat veronderstelt ook dat je snel in gesprek moet gaan en corrigeren als het vertrouwen niet terecht blijkt te zijn.”

Een kwetsbaar leiderschap in een turbulente omgeving, het lijkt niet zo evident?

Geert Janssens: “Bedrijven staan inderdaad voortdurend onder druk. Vandaag is dat corona, maar eerder was dat de digitalisering, e-commerce en de robotisering. Maar juist dan heb je medewerkers nodig die op alle niveaus kunnen meedenken en snel kunnen schakelen. Participatief ondernemen is dan een enorme troef. De ruimte die ontstaat, laat medewerkers toe mee te denken over hoe de organisatie zich kan aanpassen. Nieuwe producten, klanten, procedures en manieren van werken kunnen verzilverd worden in meer efficiëntie.” ■

Boeklancering

Voor de digitale voorstelling van zijn nieuwe boek op 23 maart (17.30 uur) krijgt Geert Janssens gezelschap van enkele doorwinterde ervaringsdeskundigen: Koen De Maesschalck (Colruyt Group), Danny Gladines (Qframe), Luk Patyn (ChocDecor) en Kris Poté (Capgemini Belgium). Prof. Dr. Thomas Steger (Universiteit van Regensburg) en Ander Etxeberria (Mondragón Corporation) zorgen voor een internationale insteek.

Voor meer info & inschrijven: scan de QR-code of surf naar <https://lannoo.webinargeek.com/online-boekvoorstelling-iedereen-eigenaar>



Workshop

ETION zet participatief ondernemen op de agenda. Na de lockdown plannen we een workshop om met dit thema concreet aan de slag te gaan. Interesse? Mail naar britt.de.weirt@etion.be