



Chistel Bruynseels (Van Breda International):
"Dat het gewerkt heeft, staat buiten kijf: onder
meer op het jaarlijkse overlegmoment met de
medewerkers komt tot uiting dat de communi-
catie en het streven naar betrokkenheid de
jongste maanden sterk verbeterd zijn."

(FOTO HENDRIK DE SCHRIJVER)

Het boek "Resultaten!" dat Marcel Van der Avert in 2004 uitbracht, is een eigen leven beginnen leiden: de verkoop loopt als een trein en behoorlijk wat bedrijven hanteren het verhaal en de werkmethode die erin beschreven staan om de efficiëntie binnen de eigen organisatie op te drijven. Van Breda International is daar één van. Door Pol Bracke

Betere samenwerking

"Resultaten!" is opgevat als een verhaal waarbinnen de auteur een voor managers ongetwijfeld zeer herkenbare problematiek beschrijft en, aan de hand van de verhaallijn, een methodiek en oplossingen aanreikt. Het tweede deel van de publicatie is een werkboek, waar de lezer met zeer concrete hulpmiddelen uitgenodigd wordt om de werkwijze die in het romangedeelte wordt uitgetekend, in de eigen organisatie toe te passen.

Het eenvoudige scenario maakt dat het boek zeer licht verteerbaar is, terwijl er toch heel wat interessante visies worden meegegeven. De setting is de volgende: Paul, een general manager van het bedrijf Essential, staat onder druk van het Amerikaanse hoofdkwartier om de tegenvallende resultaten in positieve zin om te buigen. Om dat probleem aan te pakken, doet hij een beroep op Dirk, gewezen topman binnen het bedrijf en sinds enkele jaren zelfstandig consultant. Al gauw komen de gesprekken tussen beide collega's in het vaarwater van human resources

terecht: resultaten moet je met mensen behalen, dus komt het erop aan om die mensen in de juiste richting aan te sturen en op de juiste manier te motiveren. Aan de hand van zes thema's organiseert Dirk gespreksessies met de general manager en de leden van zijn team. De thema's zijn: sturen, effectief communiceren, resultaatgericht managen, strategisch handelen, gemeenschaps-cultuur ontwikkelen en inspireren. Rond elk onderwerp ontstaan dialogen die de auteur in het verhaal gebruikt om inzichten door te geven aan de lezer.

Christel Bruynseels, directeur van het Medical Claims Center bij Van Breda International, voelde zich meteen aangetrokken door het uitgangspunt van het boek - meer productiviteit, betrokkenheid en winst creëren door betere samenwerking - en de glasheldere manier waarop dat is uiteengezet.

Volgens Christel Bruynseels is de grote toegevoegde waarde van het boek de toegankelijkheid en leesbaarheid ervan en het gegeven dat het aanzet tot nadenken over bepaalde aspecten binnen de eigen organisatie. Het boek slaagt erin om een zekere universaliteit - onder meer via de 'zes resultaatvelden': financieel, klanten, organisatiecultuur, interne processen, groei- en leerprocessen, bijdrage aan de samenleving/organisatie - te combineren met een grote herkenbaarheid en bruikbaarheid.

Efficiëntie

Het Medical Claims Center van Van Breda International bestaat uit tien "claim units", elk met een afdelingshoofd die een 20-tal mensen aanstuurt. Hoofdfunctie is het verwerken van medische kosten facturen, die vanuit de hele wereld worden toegestuurd. Per jaar worden er op het Medical Claims Center meer dan drie miljoen facturen verwerkt. "De meeste afdelingshoofden zijn doorgegroeid en beschikken dus over een stevige dosis vakkennis, maar er was niet altijd de tijd om de vereiste leidinggevende capaciteiten bij te schaven", verduidelijkt Christel Bruynseels, die zelf eveneens doorgroeide binnen de Van Breda-groep en in december 2004 directeur van het Medical Claims Center werd. Van Breda International groeide de voorbije twee jaar sterk: het Medical Claims Center breidde in die periode

male prestaties neerzetten. Het was voor mij helemaal niet duidelijk of dat wel zo was. In eerste instantie legden we de focus op de afdelingshoofden, omdat zij hun team kunnen inspireren en motiveren. Er werd hen gevraagd om het boek 'Resultaten!' te lezen en in een eerste sessie, die niet langer duurde dan een halve dag, konden ze kwijt wat hen aansprak in het boek, wat hen was opgevallen. Dat leidde tot een waterval aan opmerkingen en vergelijkingen met het eigen bedrijf en de eigen individuele ervaringen."

Resultaatgebieden

Het oorspronkelijke idee om de bedenkingen op een halve dag te overlopen, werd, op basis van de enthousiaste en gedreven reacties, opgeborgen en Christel Bruynseels besliste samen met auteur Marcel Van der Avert, die als adviseur bij het project betrokken werd, om een specifiek traject van vijf dagen uit te werken.

Hoewel het project zeer nadrukkelijke HR-invalshoeken bevat, werd de HR-afdeling er slechts zijdelings bij betrokken. Volgens Christel Bruynseels is daar een zeer plausibele verklaring voor: "Het HR-aspect is inderdaad zeer sterk, maar eigenlijk zijn we met de oefening gestart om de prestaties en de efficiëntie te verhogen. Bij het begin van het traject is dan gebleken dat er nood was aan opleiding en ondersteuning omtrent enkele basisvaardigheden. Bovendien heeft het hele project zich hoofdzakelijk buiten het bedrijf afgespeeld. Het feit dat we een externe adviseur hebben aangezocht voor de begeleiding, heeft een zeer grote toegevoegde waarde gehad. In eerste instantie heb ik met het idee gespeeld om zelf een rol te spelen in deze begeleiding, maar gelukkig

op dezelfde golfengte zaten. Op basis van de aandachtspunten werd een zeer gedetailleerde prioriteitenlijst opgesteld. Zegt Christel Bruynseels: "We hadden als directie zelf nooit een dergelijke gedetailleerde lijst kunnen opleggen. De



Titel: Resultaten!

Auteur: Marcel Van der Avert

Uitgeverij: Lannoo/Scriptum, 2004

Pagina's: 174

ISBN: 90 7743201 9

Prijs: 17,95 euro

basis voor betere resultaten

uit met een veertigtal extra personeelsleden, tot een totaal van ongeveer 200 medewerkers -Van Breda International telt in totaliteit ruim driehonderd werknemers. Situeert Christel Bruynseels: "Zoveel extra personeel op een dergelijke periode, zet druk op de rendabiliteit en de efficiëntie. Toen ik hier directeur werd, leek het me dan ook noodzakelijk om dat aspect van de bedrijfsvoering eens grondig onder de loep te nemen. Waar het op aankwam, was ervoor te zorgen dat alle medewerkers zich zo goed in hun vel voelden, dat ze sterk gemotiveerd zouden zijn en dus opti-

ben ik daarvan afgestapt, want dat zou nooit op een even objectieve manier kunnen gebeuren." De afdelingshoofden moesten eerst en vooral enkele zogenaamde "resultaatgebieden" definiëren. Dat zijn bedrijfsaspecten waar men in eerste instantie wil aan werken. Christel Bruynseels geeft toe dat bij de directie en de HR-afdeling enige ongerustheid bestond toen die oefening op het programma stond. Het risico dat de heads met een andere agenda naar buiten kwamen dan de directie voor ogen heeft, was immers verre van denkbeeldig. Maar het bleek dat beide partijen

sterkte van de oefening zat erin dat de heads zelf tot deze takenlijst zijn gekomen. Het traject werd afgesloten met een presentatie door elk afdelingshoofd. Elk individu moest voor zichzelf bepalen wat hij of zij uit het traject had geleerd en hoe hij of zij daar in de toekomst mee verder wou. Het was opvallend hoe sterk de afdelingshoofden deze presentaties brachten. Hieruit bleek duidelijk dat het geen vrijblijvende vijfdaagse geweest was, maar dat iedere head er voor zichzelf een agenda had uit gedistilleerd. Gezien dit telkens vanuit het individu zelf gekomen was, zonder dat

O&O Focus

bepaalde actiepunten werden opgelegd, konden we er ook van uitgaan dat de heads alle inspanningen zouden leveren om hun eigen agenda af te werken. En dit is ook wat we vandaag in de praktijk vaststellen.” Een bijkomend positief effect was het feit dat het traject ook als teambuilding kon tellen: de afdelingshoofden die extern waren aangetrokken, waren voorheen minder geïntegreerd dan hun collega's, wat na afloop helemaal niet meer het geval was.

Confronterend

Op basis van de sessies definieerden de afdelingshoofden de vaardigheden coaching, delegeren en communicatie als belangrijkste elementen die aangescherpt moesten worden. De heads werden daarop gevraagd om aan de hand van praktische oefeningen in de eigen werkomgeving aan te tonen hoe ze aan die aandachtspunten werkten. Dat viel Christel Bruynseels meteen op bij de eerste contacten met de afdelingshoofden: “Tijdens de persoonlijke gesprekken die ik onmiddellijk na mijn aanstelling voerde, stelde ik een geringe bereidheid of durf tot echte interactie vast. Dat had te maken met het feit dat de afdelingshoofden zich niet steeds bewust waren van het verschil dat ze voor hun afdeling konden betekenen door meer

als ‘manager’ van hun claims unit op te treden.” Open communicatie was eigenlijk de leidraad in het traject van Marcel Van der Avert. De afdelingshoofden werden gestimuleerd om wrevels en frustraties te uiten. Wel werd dat telkens ook teruggespeeld: de persoon in kwestie werd aangespoord om uit te maken of en hoe hij of zij zelf iets had kunnen verhelpen aan de geschetste toestand. Heeft hij of zij zelf gereageerd? Het probleem aangekaart? Oplossingen gezocht?

“Het was veel moeilijker, zoniet onmogelijk geweest om dezelfde oefening intern uit te voeren, zonder externe begeleiding. Maar dat het gewerkt heeft, staat buiten kijf: onder meer op het jaarlijkse overlegmoment met de medewerkers komt tot uiting dat de communicatie en het streven naar betrokkenheid de jongste maanden sterk verbeterd zijn”, schetst Christel Bruynseels. “Bij het begin van het traject heeft de openheid, die we hier dus niet kenden, wat spanningen veroorzaakt. Ook de directie werd gevraagd om een vragenlijst in te vullen en daar heb ik zonder omwegen mijn mening in verwoord. Voor sommigen was dat zeer confronterend. Dat was in eerste instantie een moeilijk moment, maar heeft zich uiteindelijk in positieve zin gekeerd. Om het met de woorden van begeleider Marcel Van der

Avert te zeggen: misschien is het wel door het sterke moment bij het begin dat we zo ver geraakt zijn. Er viel en valt immers niets meer te verbergen.”

Iedereen betrekken

Op het vlak van open communicatie heeft het traject zijn doel dus niet gemist. Daarnaast weten de afdelingshoofden ook veel beter wat er precies van hen wordt verwacht, en op basis van de methode die in “Resultaten!” beschreven staat, kunnen ze die doelstellingen ook concreter en meetbaarder maken. Of ook de initiële doelstelling, namelijk de productie verhogen, is geslaagd, daar heeft de directeur op dit ogenblik echter nog geen zicht op. “We kunnen er op dit ogenblik van uitgaan dat de medewerkers beter presteren omdat ze zich beter voelen in hun job en de organisatie, maar dat is natuurlijk een onstabiele gevolgtrekking.”

De afdelingshoofden dringen er zeer uitdrukkelijk op aan om de oefening door te trekken naar alle medewerkers. Er werd beslist om in het najaar de customer service representative op dezelfde manier te screenen, ditmaal zal het project door de heads zelf begeleid worden. ■ HR

bracke@hrmagazine.be