

Het organisatie- kompas als onzichtbare leider

De invoering van het organisatiekompas stimuleert het ondernemerschap van managers en leidinggevenden in bedrijven als Agristo, Vanden Broele en Groep Zorg H. Familie. Dat kompas wordt zo een onzichtbare leider.

TEKST: PETER OOMS | FOTO'S: KOEN BAUTERS



Tijdens een ETION-event op 7 oktober getuigden Hannelore Raes (Agristo), Bram Van Impe (Vanden Broele) en Kristof Vankeirsbilck (gedelegeerd bestuurder Groep Zorg H. Familie) over hun ervaring met het opzetten en gebruiken van het organisatiekompas. Met zo'n kompas krijgen de medewerkers een strak kader dat hen helpt om zelf beslissingen te nemen. Ze krijgen de vrijheid om initiatief te nemen, maar ze kennen de doelstelling en de grenzen tot waar ze kunnen gaan.

Kapstok

Het event vond plaats bij Agristo. Co-CEO Hannelore Raes gaf een opgemerkte presentatie over de toepassing van het concept binnen haar organisatie. "We wisten wel dat we iets moesten doen. We hadden al allerhande missies, lijstjes met waarden en prioriteiten enzovoort, maar communiceren daarover viel niet mee. Er zat geen lijn in. Daarom hebben we de

tijd genomen om te reflecteren over onze strategie en hebben we vooral veel tijd besteed aan het correct verwoorden van onze belangrijkste beginselen: purpose,



“Directe feedback geven is een leidend principe, precies omdat we dat lastig vinden.

-Hannelore Raes-

missie, ambities, waarden en leidende principes.” Het organisatiekompas van Agristo ziet er als volgt uit:

- Purpose: We cultivate growth
- Missie: We make frozen potato inspired food
- Ambition: A global reference for retail and foodservice
- Waarden: Customer, People, Field to Fork
- Elf leidende principes

Het organisatiekompas functioneert als een onzichtbare leider. De mensen in de organisatie weten wat er van hen verwacht wordt en kunnen op eigen houtje beslissingen nemen die de doelstelling dichterbij brengen. Daarvoor hoeven ze niet telkens het akkoord te vragen van de top.

Kristof Vankeirsbilck, gedelegeerd bestuurder van Groep Zorg H. Familie, legde



DE GASTSPREKERS OP HET ETION-EVENT BIJ AGRISTO WAREN (VLNR.) ELS VANPARYS (WILDE ZWANEN), KRISTOF VANKEIRSBILCK (GROEP ZORG H. FAMILIE), HANNELORE RAES (AGRISTO), BRAM VAN IMPE (VANDEN BROELE) EN JOOST VAN DRIESSCHE (WILDE ZWANEN).

uit hoe in zijn organisatie voor elke beslissing een procedure bestond. Zelfs voor het aanvragen van businesskaartjes. Dat stoot onvermijdelijk op zijn limieten. “Daardoor kwamen de mensen vaak aan mij vragen wat ze moesten doen. Na de introductie van het kompas is dat veel duidelijker. Bij de eerste beslissingen komen ze nog even overleggen of het wel goed is, maar daarna kunnen ze zelf de knopen doorhakken.” Bij Agristo brengt Hannelore Raes het kompas nu ter sprake bij het begin van elke

vergadering. Ze wil dat het organisatiekompas als een kapstok dient voor alle beslissingen en activiteiten van het bedrijf.

Praktische impact

Het gebruik van het organisatiekompas moet ook een praktische impact hebben in de bedrijven. Kristof Vankeirsbilck getuigde hoe zijn medewerkers zelf met voorstellen kwamen voor innovaties. Groep Zorg H. Familie heeft in haar kompas een heel ambitieuze “wilde

doelstelling” geformuleerd en medewerkers spelen daar steeds meer op in. Daardoor werden de inspanningen om innovaties en nieuwe technologieën te introduceren, fors opgedreven. “Voor mij werkt het kompas het beste voor die innovaties met een echte stroom van ideeën. Ik besef als gedelegeerd bestuurder ook goed dat er veel meer creativiteit komt uit een groep van mensen dan uit mijn hoofd alleen. Intussen hebben we al een resem projecten gestart rond het toepassen van nieuwe technologieën binnen onze organisatie.”

Voor Vanden Broele maakt het kompas ook duidelijk welke projecten het aanneemt en welke niet. Algemeen directeur Bram Van Impe vertelde dat het bedrijf zelf nieuwe softwareproducten wil gaan maken voor overheden. Maar die klanten vragen vaak om alleen medewerkers te leveren voor projecten.

“Wacht niet tot je denkt dat je er klaar voor bent.

-Bram Van Impe-

Hij geeft wel aan dat dit een makkelijke bron van inkomsten kan zijn voor het bedrijf, maar de hoofdactiviteit mag het niet worden. Daarom geeft het kompas nu duidelijk aan: 80% van de tijd besteedt

Vanden Broele aan eigen producten.

Bij Agristo bepaalt het kompas ook mee hoe een nakende reorganisatie van het topmanagement er zal uitzien. Die aanpassing is nodig omdat het bedrijf zeer sterk blijft groeien. De huidige structuur met een brede top met daarin twee CEO's — Hannelore Raes en Filip Wallays — is dan niet meer optimaal. In het kompas maakt het bedrijf ook duidelijk dat 'people' intussen een kerncompetentie is geworden, naast 'klanten' en 'field to fork'. Bij de herstelling van bevoegdheden zal Hannelore Raes in de toekomst die werknemersbevoegdheid voor haar rekening nemen en niet meer optreden als co-CEO. Dat maakt aan de hele organisatie duidelijk hoe belangrijk deze thematiek is voor het bedrijf. Zij zal die verantwoordelijkheid voor de kerncompetentie 'people' opnemen samen met 'finance'

trouwens. Dat laatste beschouwt Agristo als een ondersteunend proces.



Hoe maak je een kompas?

Begin eraan met wat je nu al hebt. “Wacht niet tot je denkt dat je er klaar voor bent”, zei Bram Van Impe (Vanden Broele). Ook Joost Van Driessche en Els Vanparys, beiden organisatie-architect van Wilde Zwanen, benadrukken dat het niet nodig is om alle voorgaande initiatieven weg



te gooien. Ze moeten dienen als vertrekpunt.

Ze geven wel aan dat de complexiteit een belangrijk onderdeel is van een hedendaagse organisatie. Die moet je blijven aanvaarden en niet in de verleiding komen om hier en daar wat weg te schrappen. Het kompas moet dan een instrument zijn om naar dat geheel te kijken. Daardoor moet er meer duidelijkheid komen over de belangrijke doelstellingen van de organisatie. Tegelijk is het nodig om die scherp en helder te formuleren. “We hebben heel lang op die formuleringen moeten kauwen vooraleer we tevreden waren”, getuigde Hannelore Raes (Agristo).

Het is ook een proces in een groep, om zo erover te waken dat het gedragen wordt door de hele organisatie. Kristof Van Keirsbilck (Groep Zorg H. Familie) gaf nog mee dat je de groep ook de vrijheid moet geven om zelf met een tekst te komen. Het gaat niet op om als directeur je eigen visie op te dringen aan de rest. Alle sprekers waren het erover eens dat het niet nodig is om een volledige consensus na te streven. Soms is het nog niet perfect, maar dan moet je wel afkloppen en verdergaan. Goed genoeg voor nu, veilig genoeg om het te proberen. Het kan ook nodig zijn om sommige thema's te laten rusten en verder te gaan met de rest.

De bedenkers van het kompas bij Wilde Zwanen verwijzen vaak naar andere bekende concepten. Simon Sinek vertrekt bijvoorbeeld van de ‘Why?’ Waarom bestaat het bedrijf? Tijdens haar presentatie toonde Hannelore Raes hoe Agristo dat heel letterlijk heeft geïnterpreteerd.



“Voor mij werkt het kompas het beste voor innovaties.

-Kristof Vankeirsbilck-

Bij het opstellen van het kompas werd de vraag gesteld aan de stichters van het bedrijf om te getuigen waarom het toen is ontstaan en wat hun beweegredenen waren. Agristo werd opgericht door Luc Raes en Antoon Wallays, de vaders van Hannelore en Filip. Tijdens de besprekingen rond het organisatiekompas werden die stichters geïnterviewd en gefilmd. Gelukkig maar, want kort daarna is Luc Raes overleden. Maar het valt op hoe ze

hun visie formuleerden: ze droomden van een groot familiebedrijf met een mooie toekomst, waar de medewerkers zich goed voelen en in een aangename sfeer kunnen werken. Ze wilden groeien, maar dachten vooral aan hun reputatie als succesvolle ondernemer en niet in termen van geld. Er was ook aandacht voor de volgende generaties. “En dat principe leidt als vanzelf naar duurzaamheid, een belangrijk facet in onze aanpak”, aldus Hannelore Raes.

Wat zijn leidende principes?

Over de leidende principes in het organisatiekompas kwamen heel wat reacties vanuit de zaal. Wat zijn dat eigenlijk? Waarom elf en geen tien? Hannelore Raes: “Het was voor ons ook nieuw. We hebben gekozen voor een aantal principes die ons echt kunnen vooruithelpen. Het zijn zaken waar we nu last mee hebben. Bijvoorbeeld over directe feedback geven. Als echte Vlamingen zoeken we de confrontatie niet op en lopen we er liever van weg. Nu zeg ik in een moeilijke situatie: in het kader van de directe feedback wil ik erop wijzen dat... Zo breng ik het expliciet ter sprake.”

Een ander leidend principe voor Agristo is de veiligheid van de medewerkers. Daarover loopt nu een groot project in het hele bedrijf. Dat leidende principe moet straks een kernwaarde worden van de organisatie en verdwijnt op termijn uit de lijst met leidende principes. Dat wijst al op het evoluerende karakter van het organisatiekompas. Bram Van Impe vertelde hoe Vanden Broele intussen al aan de derde aanpassing toe is. De laatste was nodig omdat de activiteiten van het bedrijf na een overname fors werden uitgebreid. ■