

## Hoe creëer je een motiverende, door waarden gedreven bedrijfscultuur?

*Over die vraag gaat 'De kracht van het gedragskompas', het boek van Wim Hoeckman, CEO van Victor Buyck Steel Construction. Met een inspirerende getuigenis over zijn persoonlijke aanpak als industriële CEO in een internationale context, gevolgd door een panelgesprek, kruidde hij op 18 september '14 in zijn bedrijf de exclusieve boekvoorstelling op een Agoria-seminarie .*



Zo'n 80 leden waren op initiatief van Agoria Vlaanderen te gast bij Victor Buyck Steel Construction (VBSC) in Eeklo, dat als een van de grootste staalbouwers van Europa o.a. constructies voor wegenbruggen en gebouwen maakt. Wim Hoeckman, sinds 2001 de CEO van het bedrijf, beschrijft in zijn boek vanuit welke visie (en met welke ervaringen tot gevolg) hij als industriële ondernemer sinds enkele jaren bouwt aan een constructieve bedrijfscultuur waarbij alle neuzen duidelijk in dezelfde richting staan: *"Wij sporen onze medewerkers in alle geledingen van de organisatie aan om niet 'gewoon enkel hun werk te doen', maar daarnaast ook actief mee na te denken over de verbetering van de bestaande processen, producten en diensten."*

Na de openingstoespraak door de Oost-Vlaamse provinciegouverneur **Jan Briers** en een korte bedrijfspresentatie kregen de aanwezigen eerst een rondleiding in de productieateliers van VBSC. Engineering, fabricage, montage, het beheer en de coördinatie van complexe totaalprojecten... alles kwam aan bod. Daarna volgde nog een inspirerend drieluik: een getuigenis door **Wim Hoeckman** zelf over zijn visie en aanpak rond het sociaal gedrag van mensen, een panelgesprek met Wim Hoeckman, **Kristian Vandenhoudt** (VP HR Atlas Copco), **Jan Vercammen** (CEO Egemin Automation) en **Fons Leroy** (gedelegeerd bestuurder VDAB) en ten slotte de lectuur zelf van het boek "De kracht van het gedragskompas".

### **Bent u de 'haas' in uw organisatie?**

Wim Hoeckman legde uit dat VBSC onder zijn impuls in 2008 startte met werken vanuit een duidelijk waardenkader, gebaseerd op de visie en missie van het bedrijf. Dat kader werd sindsdien stelselmatig verder ingevuld en verdiept: *"Onze waarden vertalen niet alleen wat, maar ook waarom we als organisatie iets doen. Het voegt passie en emotie toe aan onze activiteiten en spreekt op die manier ook onze klanten aan. Een dergelijke insteek kan echter alleen maar werken als alle medewerkers diezelfde waarden delen en vanuit eenzelfde gepassioneerde attitude hun taken opnemen."*

In *De kracht van het gedragskompas* illustreert de CEO heel pragmatisch en stap voor stap het veranderingstraject dat VBSC de voorbije jaren aflegde. Maar ook zijn presentatie voor de Agoria-leden stond bol van de direct bruikbare tips, onder meer over de manier waarop je als CEO voortdurend blijf moet geven van inspirerend leiderschap om de werknemers bij je project te betrekken: *“De wetenschap leert dat nieuw aangeleerd gedrag na gemiddeld 66 dagen consequent toepassen, een natuurlijk gedrag wordt. Maar denk erom: mensen doen niet zomaar wat je zégt dat ze moeten doen; ze volgen vooral het gedrag dat je als leider zelf vertoont. Een bedrijfsleider moet daarom voortdurend zijn eigen houding in vraag stellen: ben ik wel voldoende de haas in mijn bedrijf? Geef ik goed de koers en het tempo aan, maar belichaam ik ook consequent de waarden die we met onze organisatie willen uitstralen?”*

Een voorbeeld van een praktische tip om zo de vinger aan de eigen pols te houden, volgens Wim Hoeckman, is in je bedrijfsvoering structureel feedback-momenten inbouwen: *“Top down, maar ook bottom up. Een inspirerende leider is immers ook in het leren de haas. Betrek je beste medewerkers als toetssteen voor jezelf en benoem vooraf waarover je feedback wilt krijgen. Hou ook effectief rekening met de ontvangen feedback en bespreek in meetings openlijk zowel je successen als je eventuele persoonlijke blunders. En doe vervolgens met je medewerkers hetzelfde. Samen durven groeien, met vallen en opstaan, daar gaat het om.”*

### **Innovatie zit overal!**

Fons Leroy (VDAB) trad volmondig het advies van Wim Hoeckman bij om vanuit een specifiek waardenkader te werken en daar voor alle medewerkers duidelijk meetbare gedrags- en prestatiecriteria aan te koppelen. *“Bij VDAB spreken we dan wel niet van een gedragskompas, maar we doorlopen er wel een gelijkaardig traject,”* zo vertelde hij tijdens het aansluitende panelgesprek. En ook: *“Ik ben er trouwens van overtuigd dat een dergelijke aanpak veel jongeren aanspreekt die vandaag op de arbeidsmarkt komen. Meer nog dan vorige generaties hebben zij het bij het zoeken van een job oog voor de waarden die hun mogelijke toekomstige werkgever uitstraalt en is dat voor hen een bepalende factor om er al dan niet te solliciteren.”*

Ook de panelleden van Atlas Copco en Egemin konden zich in de visie van Wim Hoeckman vinden. *“Ik heb enorm genoten van je boek omdat het veel herkenningpunten bevat die ik ook in onze organisatie tegenkom,”* zei Kristian Vandenhoudt (Atlas Copco). Hij beaamde dat een veranderingstraject zoals dat in het boek beschreven wordt *“inderdaad geen gemakkelijke oefening”* is: *“Maar ook bij ons hebben we vastgesteld dat het begin eigenlijk de moeilijkste stap is. Zodra de bal aan het rollen gaat, wordt het een continu proces waarvan de basis niet meer ingrijpend verandert en dat je vervolgens vrij vlot kan uitrollen, ook internationaal: de implementatie kan weliswaar van land tot land verschillen, maar het onderliggende kader van de waarden, engagementen en streefdoelen blijft over de culturen heen gelijk.”*

Jan Vercammen (Egemin) ten slotte wees o.a. op de cruciale rol van het aanwervingsbeleid als succesfactor: *“In ons bedrijf gelden het diploma en de beroepskwalificaties als verplicht toegangsticket tot de sollicitatieprocedure, maar daarnaast kijken we ook heel sterk naar de mate waarin de sollicitanten zich kunnen identificeren met de missie en waarden waar Egemin voor staat. Wie zich van nature kan vinden in de waarden die jouw organisatie uitstraalt, zal zich ook makkelijker integreren in de bedrijfscultuur. Daarom deze tip: licht tijdens het jobinterview je eigen ‘corporate*

*identity' toe, maar vraag dan ook eens aan de kandidaat om zijn/haar eigen 'personal identity' te omschrijven. Je ziet dan meteen welk vlees je in de kuip hebt."*



Het panelgesprek werd beëindigd met de vraag in welke mate een 'gedragskompas' de innovatie binnen de onderneming stimuleert. *"Innovatie is het resultaat van ideeën die ergens in je organisatie ontstaan, maar die creativiteit kan er pas komen als je mensen in beweging zet,"* zegt Wim Hoeckman daarover. Jan Vercammen en Kristian Vandenhoudt knikten instemmend: *"In onze value set staat het letterlijk: 'Be open minded'. Daarmee bedoelen we dat onze mensen niet zomaar mogen accepteren dat de zaken gaan zoals ze gaan. We stimuleren ze om voortdurend na te denken over de verdere verbetering van onze producten, diensten en processen,"* zei Jan Vercammen. En Kristian Vandenhoudt: *"Precies. Te vaak wordt innovatie te eng geassocieerd met de ingenieurs in de R&D-afdeling, maar eigenlijk kan verbetering en vooruitgang uit alle hoeken van je organisatie komen. Ons motto hierin is: we trachten elke dag iets te verbeteren; there is always a better way."*