

# Bedrijf en werknemers groeien samen

AE slaagt erin om zijn eigen groeiverwachtingen te verbinden met de ambitie van zijn medewerkers. De ontwikkeling van de medewerkers laat het bedrijf intussen toe om projecten van een hoger inhoudelijk niveau te verwerken.

TEKST: Peter Ooms

// Toen ik in 2007 aan de slag ging bij AE, heerste er aan de top bezorgdheid over het gebrek aan schaalbaarheid en door-groeimogelijkheden van het bedrijf. Die is mede afhankelijk van het aantrekken van inhoudelijke experts met een zwaar profiel. Tegelijk verdiende de relationele en ondernemende talenten van de consultants extra aandacht”, zegt Luc De Bodt, HR Director van AE.

Aan de top van het bedrijf groeide het inzicht dat het noodzakelijk was om verder te bouwen op de bedrijfssterktes, maar tegelijk bij te leren op ongekende domeinen. Dat alles kon alleen gebeuren door de medewerkers hierin nauw te betrekken. Er kwam een verankering aan de hand van de bedrijfscultuur. “Het komt er op neer dat we onze hoogopgeleide medewerkers zoveel mogelijk zelfsturing en medezeggenschap willen geven. Een belangrijk aspect daarbij is dat er ook zeer open over visie, strategie en aanpak wordt gecommuniceerd. Een persoonlijke aspiratie moet ook voldoende overlappen met de keuze van de organisatie.”

En die organisatorische keuze was nu eenmaal gericht op groei. Jaarlijks groeide AE sinds 2007 zowat met 12 procent, zowel in omzet als in aantal mensen. Die groei bracht interne uitdagingen met zich mee naar structuur en organisatie. Tegelijk ging AE zich meer en meer richten op projecten die de pure informatica overstegen. Naarmate IT een zwaardere rol krijgt in de bedrijfsvoering van de klanten, komt de nadruk meer en meer te liggen op

*business enabling IT.* Zo helpt AE bijvoorbeeld TestAankoop bij de evolutie van tijdschriftuitgever naar een digitale onderneming. Het begeleidt energiebedrijven om wendbaar te anticiperen op veranderingen van zowel overheden als klanten, en helpt het hen om niet alleen energie maar ook andere producten aan te bieden. Dat houdt voor de medewerkers in dat zij niet meer alleen met de IT-verantwoordelijke van de klant overleggen, maar evenveel met marketeers, inkopers of de CEO. Het profiel van de medewerkers verandert daardoor aanzienlijk.

## Nieuwe kennis en kunde

Luc De Bodt: “Onze directie wil hoe dan ook vermijden dat er een ouderwetse beweging optreedt van een sturende directie die de plannen bedenkt en dan doordrukt naar de werkvloer. AE zocht en kreeg de *buy in* van de medewerkers.”

Hiermee ontstond ook de mogelijkheid om in overleg met de medewerkers een doorgroei te creëren op een nieuwe as van kennis en kunde. “Maar je eigen aspiratie eerlijk en matuur benoemen, was niet voor iedereen een gewone zaak. Het is wel een noodzakelijke stap naar zelfsturing. Veel van onze mensen zagen zichzelf enkel als een expert, een vakman, zonder dat ze noodzakelijk andere ambities hadden. En als ze dat willen blijven, is daar helemaal niets mis mee. Maar naar buiten brengen dat AE ook entrepreneurs en manager-consultants nodig heeft, beïnvloedt zonder twijfel de aspiraties en de groeipaden van veel medewerkers. In mijn hoofd moeten medewerkers



wel te allen tijde de keuze hebben om al dan niet in te stappen. En als organisatie moeten wij hun keuzes respecteren en waar mogelijk ondersteunen door inspiratie, opleiding en coaching”, zegt Luc De Bodt.

“Eén van de zaken die we systematisch doen, is het intern publiceren van de nieuwe projecten die zijn binnengehaald. Medewerkers kunnen zich dan kandidaat stellen om deel te nemen aan een nieuw project in het kader van hun eigen aspiraties, ook als ze op een bestaand project actief zijn. Zelfsturing en een vorm van selfservice doorvoeren is de enige mogelijke toekomst.”

### **Vakmanschap wordt leiderschap**

In de aanpak van AE staat het team centraal. Voor elk project wordt een team samengesteld bestaande uit ervaring en jong talent. Telkens is er een teammanager aangewezen die formeel het aanspreekpunt is voor de klant. “Maar de teammanager is niet noodzakelijk de leider van het team. In onze manier van werken, kan ieder teamlid op een ander moment de leider zijn en dat in functie van de specifieke kennis die in die fase van het project vereist is”, zegt Luc De Bodt.

Iedereen draagt daarin bij, zelfs als ze recht van de schoolbanken komen. Luc De Bodt: “Zoals in onze projecten trachten we de volledige context te bekijken, en daarin hantieren we vaak het perspectief van de klant van onze klant. Jonge mensen geven ons zelf bijvoorbeeld prachtige inzichten in het imago van AE in de buitenwereld. We doen bevragingen om te zien hoe AE overkomt naar (interne en externe) klanten, hoe de interactie verloopt, en geven dan de autonomie aan onze mensen om ons daarin te verbeteren.”

Om ook anonieme feedback te krijgen van medewerkers en de organisatie voortdurend bij te sturen, neemt AE al enkele jaren deel aan Great Place to Work. “Door mensen te vragen naar hun ideeën over waar het beter kan en hen vervolgens de kans te geven om dingen te veranderen via interne projecten, verkrijgt je een zichzelf voedende positieve stroom in je bedrijf.”

### **Ontwikkelingstrajecten**

Voor medewerkers die een aantal jaar in dienst

zijn organiseert AE een specifiek programma om hun toekomstpad mee te bepalen. “We noemen dat de ontwikkelingstrajecten waarin mensen een overzicht van hun ervaringen maken en zo voor zichzelf scherp krijgen waar en hoe ze zijn gegroeid. Het is een periode van reflectie waarbij mensen scenario's verkennen naar verdere groei. *Zijn, kunnen en willen* komen samen, en het creëert een leidraad waarmee mensen een aantal groei mogelijkheden bepalen en dit toetsen aan de context van AE. In functie daarvan kan men een ontwikkelingstraject uitstippelen. In feite is het een leiderschapsprogramma, maar dan inclusief: iedereen komt aan bod en iedereen blijft aan boord. De betrachting is om iedereen maximaal kansen te geven om verder te groeien.”

De uitkomst hiervan is belangrijk voor zowel medewerker als AE. Gewoonlijk bestaat er een gezonde ambitie en is het zaak om scenario's te benoemen voor een verdere groei. Een hernieuwde blik op uitdagingen is een belangrijke katalysator voor de *seniors*. “En in zeer uitzonderlijke gevallen is een aangescherpt zelfinzicht het einde van een samenwerking. Het blijft tot nu toe erg zeldzaam, maar als iemands interesses en ambities echt geen overlapping kennen met die van de organisatie, dan is dat een pijnlijk inzicht, maar ook een objectief feit. Elke scheiding doet pijn, zo'n soort bedrijf zijn wij nog, maar er moet naast de relatie ook genoeg inhoudelijk verband zijn. Wij sturen er in ieder geval nooit op aan en ook dit zal van het individu moeten komen”, zegt Luc De Bodt.

### **Expliciete bedrijfscultuur en selectie**

De organisatiegroei heeft AE geholpen om de bedrijfscultuur verder te expliciteren. De hoeksteen in de bedrijfscultuur van AE blijft de inhoudelijke kwaliteit. “AE'ers staan bekend als architecten: mensen die net iets verder denken en structurele oplossingen aanreiken. Die kwaliteit staat centraal en moet voortdurend worden verbeterd en verbreed”, zegt Luc De Bodt.

Naast *continuous improvement* zijn de andere AE-kernwaarden: *commitment* (resultaatgedreven werk waarmee de klant iets is, ook als de consultant er niet meer is), *people growth* (persoonlijke ontwikkeling in teamverband waarbij collega's elkaar vooruithelpen aan de hand van kennisdeling) en *balance* (een open en evenwichtige kijk op alles en iedereen, het nieuwe, het oude en het ongekende).

Dat vindt zijn weerslag ook op het vlak van rekrutering. Luc De Bodt: “Wij vragen kandidaten meteen naar hun ambitie en hun visie op groei. Daarbij is niet alleen de maturiteit van het antwoord relevant, maar ook de mate

*“Zelfsturing en een vorm van selfservice doorvoeren is de enige mogelijke toekomst.”*

*Luc De Bodt (AE)*



waarin hun attitude volgens ons zal passen in onze bedrijfscultuur. Attitude is een belangrijk selectie criterium geworden. Zo hebben we net een aanwervingsronde van pas afgestudeerden achter de rug. Van de 120 jonge mensen met een geschikte achtergrond die we zagen, hebben we er uiteindelijk 11 aangeworven. Zeg maar 10 procent. Bij de sollicitaties van ervaren profielen ligt dat rond de 20 procent. Dat alles in een sector met alleen maar knel-

puntberoepen. Maar de gekozen mensen blijven dan ook. Door een gedegen selectieproces krijgen we niet alleen een consistente kwaliteit in huis, maar mensen waarvan iedereen aanvaardt dat zij onze toekomst mee bepalen. Het heeft ook een gunstig effect op de retentiegraad: het verloop ligt intussen onder de 5 procent per jaar. Zeven jaar geleden was dat nog 14 procent, wat zowat het gemiddelde in onze sector zal zijn.” **HR**