

de volgende ontwikkelingsfase over te gaan, zou toelaten 111 miljoen euro te besparen", besluit Maes.

Biotech en farma

Biotech is eigenlijk geen aparte sector. Het gaat meestal over kleinere organisaties die op een innovatievere manier werken om op zoek te gaan naar nieuwe medicijnen. Farmabedrijven zijn traditioneel grotere bedrijven, die op een minder ondernemende manier aan onderzoek doen, maar wel heel goed zijn in het op de markt zetten van een nieuw geneesmiddel. Het onderscheid tussen beide vervaagt. Farmabedrijven reorganiseren hun departementen onderzoek en ontwikkeling, op zoek naar de ondernemende spirit en originele ideeën van de biotechbedrijven. Er zijn ook farmabedrijven die een 'venture capital'-departement opgericht hebben om net strategisch te investeren, in biotech bijvoorbeeld. De toekomst is aan de biofarmaceutische bedrijven met een nieuw businessmodel.

En de Belgische biotech?

China, India, Zuid-Korea en Singapore zetten vaak lenigere structuren op dan die van het Westen, die bovendien

innovatief werken. Ze investeren bovendien veel geld en formuleren ambitieuze doelstellingen.

Ondertussen deed België het niet slecht de voorbije jaren. Qua marktkapitalisatie per land van de Europese beursgenoteerde biotechbedrijven stond België op een derde plaats (cijfers juni 2010). De marktkapitalisatie van Belgische biotechbedrijven is gemiddeld vijf keer groter dan die van biotechbedrijven in de andere top 5-landen. Dat hebben we te danken aan de hoge technologische innovatie, het verre stadium van productontwikkeling en een goede cashpositie. België kampt wel met typisch Belgische problemen: het vergt veel tijd en energie om terugbetaling te bekomen van nieuwe geneesmiddelen, zo meent Thierry Vanwelkenhuyzen, partner bij PwC en verantwoordelijk voor de Belgische Pharmaceutical and Life Sciences practice. Ook moeilijk is het om de verkoopprijs van een nieuwe behandeling vast te stellen en om een nieuwe ontdekking te patenteren. Ten slotte zijn er ook nog erg uitgebreide testen nodig voor een geneesmiddel op de markt mag gebracht worden.

Jo Cobbaut



Annick Neyt (Recruitment, Training & Development manager DHL Aviation)

Het verhaal achter de enquête

(Foto Johan Martens)

Luisteren naar wat er leeft op de vloer, het is een nobele gedachte. Kan een tevredenheidsenquête nuttig zijn? Ja, maar ga vooral op zoek naar het verhaal achter de antwoorden, zo leert ons DHL.

Jaarlijks organiseert DHL vanuit eigenaar Deutsche Post haar Employee Opinion Survey, die moet dienen als basis voor verbeteracties, zo vertelt ons Annick Neyt. De Recruitment, Training & Development manager ging er echter verder mee aan de slag in de vestiging op Zaventem. Na het vertrek van de centrale hub voor Europa naar Leipzig, telt de regionale afdeling van DHL Aviation op de luchthaven van Zaventem toch nog steeds 840 medewerkers. DHL Aviation verwerkt de zendingen van DHL Express en ontplooit de meeste activiteiten tussen zeven uur 's avonds en zes uur 's ochtends. Zendingen komen aan per vliegtuig of vrachtwagen, worden gesorteerd en nog dezelfde nacht verzonden naar de klant. In deze activiteit stelt het bedrijf ongeveer 540 werknemers tewerk. De overige 300 werknemers bevinden zich in de ondersteunende afdelingen, die actief zijn op zowel Europees als wereldwijd niveau.

Kwantitatief luik

De tevredenheidsenquête, biedt het voordeel dat ze kwantitatieve data oplevert, maar de onmiddellijke bruikbaarheid van die gegevens is relatief. De enquête wordt opgesteld op groepsniveau en bevraagt op dezelfde manier de topkaders als de medewerkers die de vliegtuigen laden en lossen. Bovendien geeft een cijfer of een grafiek onvoldoende weer waar precies de bekommernissen van medewerkers liggen. "Als uit zo'n enquête blijkt dat het beter kan op het vlak van bijvoorbeeld 'interne communicatie'

of op het vlak van 'actief leiderschap', tja, wat betekent dat dan voor ons in Zaventem? Deze manier van werken resulteert dikwijls in eenmalige initiatieven", zo bedenkt Annick Neyt. Voorstellen tot verbetering komen vaak van het management, met te weinig betrokkenheid van medewerkers en dat belemmert nu net duurzame verandering. Het eerste opzet van Annick Neyt was dan ook de medewerkers betrekken bij de analyse van de resultaten. "We willen naar boven halen welk verhaal er achter de resultaten schuilgaat."

Om dat naar boven te halen, zocht Neyt alvast een aantal vrijwilligers onder de operationele medewerkers en eerste lijnsleidinggevenden om de resultaten eens te analyseren. Bedoeling was nog niet om definitieve conclusies te trekken, wel om de basis te leggen voor een duurzaam veranderingstraject waarbij zoveel mogelijk medewerkers betrokken zouden worden.

Betrokkenheid

Het gaat om pragmatisch opgezette acties, maar er zit een theoretisch concept achter, met name de zelfdeterminatietheorie, zo duidt Annick Neyt. De kerngedachte is dat mensen gemotiveerd worden om iets te veranderen als ze zich bij de organisatie betrokken voelen, zich competent voelen en voldoende regelruimte krijgen om dingen zelf vorm te geven. "Ik heb in deze beroep gedaan op Clement Leemans (Move Organizational Learning) om een werkwijze te bedenken die medewerkers laat meedenken over verbetering, en de verantwoordelijkheid daarvoor ook bij hen legt. Het is dus de bedoeling dat ze zelf permanent zoeken naar mogelijke verbeteringen in hun werkomgeving. Dat is uiteraard niet evident in een operationele omgeving. Tijdens piekperiodes, zoals met kerst — als de laatste



18 maart 2011
www.koffiestop.be

Doe mee
aan de
Koffiestop



Broederlijk Delen
OMDAT HET ZUIDEN PLANNEN HEEFT

Het gaat om pragmatisch opgezette acties, maar er zit een theoretisch concept achter, met name de zelfdeterminatietheorie, zo duidt Annick Neyt. De kerngedachte is dat mensen gemotiveerd worden om iets te veranderen als ze zich bij de organisatie betrokken voelen, zich competent voelen en voldoende regelruimte krijgen om dingen zelf vorm te geven. "Ik heb in deze beroep gedaan op Clement Leemans (Move Organizational Learning) om een werkwijze te bedenken die medewerkers laat meedelen over verbetering, en de verantwoordelijkheid daarvoor ook bij hen legt. Het is dus de bedoeling dat ze zelf permanent zoeken naar mogelijke verbeteringen in hun werkomgeving. Dat is uiteraard niet evident in een operationele omgeving. Tijdens piekperiodes, zoals met kerst — als de laatste

Betrokkenheid

of op het vlak van 'achtel leiderschap', tja, wat betekent dat dan voor ons in Zaventem? Deze manier van werken resulteert dikwijls in eenmalige initiatieven", zo bedenkt Annick Neyt. Voorstellen tot verbetering komen vaak van het management, met te weinig betrokkenheid van medewerkers en dat belemmert nu net duurzame verandering. Het eerste opzet van Annick Neyt was dan ook de medewerkers betrekken bij de analyse van de resultaten. "We willen naar boven halen welk verhaal er achter de resultaten schuilgaat". Om dat naar boven te halen, zocht Neyt alvast een aantal vrijwilligers onder de operationele medewerkers en eerste-lijnleidingsgroepen om de resultaten eens te analyseren. Bedoeling was nog niet om definitieve conclusies te trekken, wel om de basis te leggen voor een duurzaam veranderingstraject waarbij zoveel mogelijk medewerkers betrokken zouden worden.

Het verhaal achter de enquête

(Foto Johan Martens)



Annick Neyt (Recruitment, Training & Development manager DHL Aviation)

Luisteren naar wat er leeft op de vloer, het is een nobele gedachte. Kan een tevredenheidsenquête nuttig zijn? Ja, maar ga vooral op zoek naar het verhaal achter de antwoorden, zo leert ons DHL.

Jaarlijks organiseert DHL vanuit eigenaar Deutsche Post haar Employee Opinion Survey, die moet dienen als basis voor verbeteracties, zo vertelt ons Annick Neyt. De Recruitment, Training & Development manager ging er echter verder mee aan de slag in de vestiging op Zaventem. Na het vertrek van de centrale hub voor Europa naar Leipzig, telt de regionale afdeling van DHL Aviation op de luchthaven van Zaventem toch nog steeds 840 medewerkers. DHL Aviation verwerkt de zendingen van DHL Express en ontplooit de meeste activiteiten tussen zeven uur 's avonds en zes uur 's ochtends. Zendingen komen aan per vliegtuig of vrachtwagen, worden gesorteerd en nog dezelfde nacht verzonden naar de klant. In deze activiteit stelt het bedrijf ongeveer 540 werknemers tewerk. De overige 300 werknemers bevinden zich in de ondersteunende afdelingen, die actief zijn op zowel Europees als wereldwijd niveau.

Kwantitatief Juik

De tevredenheidsenquête, biedt het voordeel dat ze kwantitatieve data oplevert, maar de onmiddellijke bruikbaarheid van die gegevens is relatief. De enquête wordt opgesteld op groepsniveau en be vraagt op dezelfde manier de topkaders als de medewerkers die de vliegtuigen laden en lossen. Bovendien geeft een cijfer of een grafiek onvoldoende weer waar precies de bekommernissen van medewerkers liggen. "Als uit zo'n enquête blijkt dat het beter kan op het vlak van bijvoorbeeld interne communicatie

pakjes nog buiten moeten — is dat niet echt mogelijk." Toch blijft dat het nobele streefdoel. Samen met Clement Leemans, die het project begeleidde, zorgden we ervoor dat medewerkers tijdens dit proces zelf bepaalden welke verbeterpunten essentieel waren en hoe ze die het best konden aanpakken.

Maar er werd ook wel een stuk verder gekeken dan de eigen werksituatie. Annick Neyt: "Er kwam al snel naar boven dat heel wat medewerkers die hier al tien jaar of langer werken, nog niet goed begrijpen waar zij zich precies situeren in de

hele ketting. We hebben toen een oproep gedaan naar vrijwilligers die gids wilden spelen voor collega's. We hebben hen opleiding gegeven rond omgang met groepen, een stuk technische bagage en ze werden bovendien begeleid door een van onze interne trainers. Dat loopt nog steeds maar ondertussen heeft dit initiatief toch 70 tot 80 procent van onze populatie bereikt."

"We willen naar boven halen welk verhaal er achter de resultaten schuilgaat."

In dat kader past ook een ervaringsspel waaruit moest blijken dat het belangrijk is dat iedereen zijn werk goed doet, maar dat het allemaal ook nog eens goed in elkaar moet klikken. Dat veronderstelt dan weer dat iedereen zicht heeft op wat anderen, ook in andere afdelingen, nodig hebben om hun werk goed te doen. Voor de leden van de werkgroep werd het daardoor ook zeer duidelijk dat duurzame veranderingen alleen mogelijk zouden zijn als er medewerkers van buiten het eigen groepje betrokken werden.

Deel van het geheel

Om dat dan weer waar te maken, sprak de groep pioniers af dat ze zich allen engageerden om met een vijftal collega's te gaan praten over één bepaald onderdeel van de enquête. Op die manier werd zowat een derde van de medewerkers op de werkvloer bereikt. De groepsleden werd gevraagd om bij voorkeur collega's te gaan opzoeken die ze niet kenden. Deze actie op zich werd als zeer positief ervaren, zowel door de leden van de werkgroep als door de bevroegden. Het bleek prettig om in gesprek te gaan met collega's van andere area's, die men dikwijls niet of niet goed kende. De medewerkers op het terrein waren blij met de komst van de pioniers voor een gesprek en apprecieerden dat

ze betrokken werden en dat er naar hen geluisterd werd. Bovendien werd de informatie uit de enquête heel wat concreter. De abstracte resultaten van de bevraging kwamen tot leven dankzij de dialoog met de betrokkenen. En er kwamen uiteraard een aantal verbeterpunten en actiepunten naar boven. De oorspronkelijke werkgroep werd opgesplitst in vier deelgroepen, om initiatieven uit te werken in overleg met alle collega's die betrokken zijn bij hun voorstel.

Dit alles is geen evidentie want ondertussen ligt het werk niet stil. Zo doorkruisten de zomervakanties en een plotse stijging van de activiteit dit jaar de werking van de deelgroepen, maar Annick Neyt is er gerust in: "er is een proces op gang gekomen dat niet meer te stoppen valt." In september werd ondertussen weer een tevredenheidsenquête gehouden en de resultaten daarvan stemmen Neyt erg hoopvol. Maar zoals gezegd: de discussie die er ontstaat naar aanleiding van resultaten van een bevraging is veel belangrijker dan de cijfers of de resultaten van de enquête zelf. Annick Neyt: "Vergeet ook niet dat een tevredenheidsenquête in wezen een risico is, want als je medewerkers vraagt naar hun mening, riskeer je uiteraard dat

er ontevredenheid naar boven komt. Het gesprek daarover en wat je daarmee doet, is het belangrijkste."

Leipzig

Er is voor de Hub in Brussel nog leven na de verhuis van de centrale Europese hubfunctie naar Leipzig in april 2008. "We moesten een resem moeilijke boodschappen brengen en de zomer daarop kwam er de crisis. Maar we zijn daar op een goede manier mee omgegaan en hebben zoveel mogelijk ingezet op het gebruik van het systeem van economische werkloosheid. We zien ook wel dat vanuit de groep Deutsche Post nieuwe opdrachten naar Brussel komen en dit is duidelijk geen aflopend verhaal. We zijn momenteel met een inhaalbeweging bezig. Tussen de aankondiging in 2004 en de effectieve verhuis in 2008 gebeurden wel de noodzakelijke operationele opleidingen, maar samen met de werkvloer nadenken hoe het beter en slimmer kan, was er heel die tijd niet meer bij. Het was toen een aflopend verhaal, nu zitten we in een opbouwende fase."

Jo Cobbaut

Waarvoor staan mensen 's ochtends op?

Mensen staan op maandagochtend niet alleen op om brood op de plank te krijgen. Ze staan ook op om dingen te realiseren. Vanuit hun eigen individuele drijfveren, maar ook in samenwerking met collega's, klanten en zakenpartners. Bovenal staan veel mensen ook op om elke dag iets nieuws te leren.

In het boek 'Waarom mensen opstaan op maandagochtend – Motiveren met resultaat' brengt het VOV – Lerend Netwerk een aantal bevindingen bij elkaar rond fundamentele aspecten waaraan organisaties moeten werken zodat hun medewerkers op zondag al

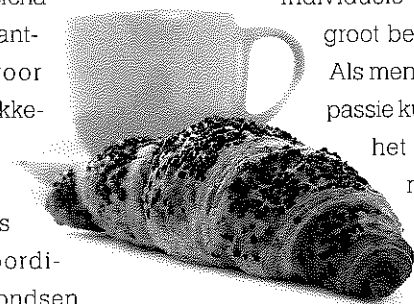
zin hebben in maandagochtend. VOV - Lerend Netwerk telt ruim 800 leden en is gegroeid uit het vakgebied van leren en ontwikkelen. Leden van VOV - Lerend Netwerk zijn verantwoordelijken voor opleiding en ontwikkeling, algemene HR-medewerkers en –consultants en vertegenwoordigers uit sectorfondsen.

Jan Weverbergh, die namens VOV voor de eindredactie zorgde, geeft theoretische onderbouw maar ook praktijkvoorbeelden rond drie belang-

rijke domeinen: passie, arbeidsorganisatie en 'ontwikkelingswaarden'.

Passie

Individuele drijfveren zijn van groot belang voor mensen. Als mensen in het werk hun passie kunnen beleven, gaat het al snel erg goed met de motivatie. In veel reclameboodschappen, slogans of vacatures, wordt 'passie' gebruikt als een verkoopargument. Een slagerij biedt 'passie voor fijnkost' aan, een organisatie werft met de vraag 'Heb jij passie voor ICT?'



Jan Weverbergh (VOV - Lerend Netwerk)

(Foto Johan Martens)

wordt ontworpen, hoe arbeid wordt georganiseerd. Een fel gestructureerde, hiërarchische omgeving heeft een ander effect op motivatie dan een omgeving die veel nadruk legt op autonomie van medewerkers. Om motivatie aan te wakkeren stelt VOV - Lerend Netwerk alvast voor om meer aandacht te besteden aan autonomie. Naast autonomie zijn er echter nog een aantal andere organisatieprincipes van belang: een samenhangend takenpakket, juiste informatie, teamwork,...

VOV - Lerend Netwerk schuift een aantal principes naar voren die organisaties kunnen helpen passie niet alleen in marketing te gebruiken, maar passie ook de nodige ruimte te geven in de organisatie.

Arbidsorganisatie

Motivatie in het werk is afhankelijk van de manier waarop de organisatie

op de arbeidsmarkt zal de aandacht voor het aantrekken van talent alleen maar verhogen. Een goede 'employer branding' start echter met de medewerkers die reeds verbonden zijn aan de organisatie. Door duidelijke waarden aan te bieden aan medewerkers, zullen zij meer loyaal zijn ten opzichte van de organisatie en zullen zij effectiever kunnen communiceren naar klanten en contacten. Op termijn kan dit met andere woorden leiden tot betere prestaties.

Jo Cobbaut

Jan Weverbergh (red.), 'Waarom mensen opstaan op maandagochtend. Motiveren met resultaat', Lannoo Campus 2010, ISBN 9789020994216.