

MIREILLE COUDRON (MEDIAGENIX)

“We stellen **onszelf in vraag** vanuit de principes van **sociocracy**”

- Gamification en serious games ■ Innoveren in HR
- Interne crisiscommunicatie ■ Breindiversiteit op de werkvloer



> **Mireille Coudron (Mediagenix)**

“Hier hing lange tijd de sfeer dat we met zijn allen rond één grote keukentafel aan het werk waren. Iedereen was bij alles betrokken en de kennis zat in de hoofden van de mensen. Nu staan de keukentafels over heel de wereld.”

© Hendrik De Schrijver

Mireille Coudron (Mediagenix)

“We stellen **onszelf in vraag** vanuit de principes van **sociocracy**”

■ Timothy Vermeir

Om in een sterk groeiende organisatie het keukentafelgevoel te behouden, medewerkers te blijven betrekken en tegelijk betere beslissingen te nemen, past Mediagenix enkele patronen uit sociocracy 3.0 toe. Een verhaal over zoeken naar evenwicht in volle verandering.

Mediagenix? Geen nood als de naam niet meteen een belletje doet rinkelen: als u niet thuis bent in wat er op IT-vlak achter de schermen gebeurt bij een televisiestation, zal niemand u dat kwalijk nemen. De onderneming met hoofdkantoor in Groot-Bijgaarden startte toen de commerciële zenders in Europa van start gingen met scheduling software, en is vandaag uitgebreid tot een internationale speler die meer dan 100 broadcasters wereldwijd als klant heeft. Mireille Coudron, die VP People is, omschrijft de software (WHATS'ON voor ingewijden) als een ERP-pakket voor televisiestations. Vandaag is dat nog een klassieke applicatie die bij de klanten geïnstalleerd is, maar de onderneming koos er recent voor om de klanten in de toekomst een cloud-based oplossing aan te bieden.

De onderneming is in volle verandering. “Toen ik hier zes jaar geleden startte, waren we nog een heel Vlaams bedrijf, zij het met een internationaal klantenbestand. Drie jaar geleden hebben we kantoren geopend in Singapore en Bangkok, en vorig jaar ook een in Florida. Dat maakt dat we nu een internationale organisatie zijn, en dat we vanuit People² – zo noemen wij HR – werken voor de verschillende regio's EMEA, Americas en APAC”, schetst Mireille Coudron.

Mediagenix groeit als kool, en is dan ook continu op zoek naar nieuwe ontwikkelaars, analisten, projectmanagers, medewerkers voor customer support,... Als B2B-onderneming in een specifieke niche, moet de onderneming mogelijke kandidaten rechtstreeks aanspreken.

“Er gaat héél veel inspanning naar het benaderen van kandidaten in vergelijking met hoeveel we er kunnen binnenhalen. Maar vorig jaar hadden we een hiringplan van 50 FTE's, en zijn we er uiteindelijk in geslaagd om 60 mensen aan te werven. Eenmaal we mensen naar onze website leiden, en zeker hier in ons kantoor over de drempel krijgen, en we kunnen vertellen wie we zijn, dan zijn ze vaak verkocht. Ik denk dat onze cultuur daarin een belangrijke factor is: een heel laagdrempelige no-nonsense cultuur.”

Wil dat ook zeggen dat je medewerkers makkelijk kan houden?

MIREILLE COUDRON: “Ik denk dat dat culturelement ons onderscheidt in rekrutering én retentie, ja. We hebben heel veel flexibiliteit, vertrekken heel erg vanuit vertrouwen in mensen. Medewerkers krijgen heel veel kansen, maar kunnen bijvoorbeeld ook heel veel thuis werken. Als je dan toch overweegt om te vertrekken en je vergelijkt de situatie hier met die ergens anders, dan zie je dat dat niet overal kan.

Als mensen toch weggaan, is dat vaak omdat ze inhoudelijk niet meer aan hun trekken komen. We ontwikkelen bijvoorbeeld in Smalltalk (een objectgeoriënteerde programmeertaal die mee aan de basis ligt van populaire talen als Java, n.v.d.r.), maar we zijn waar-

schijnlijk één van de enige ondernemingen waar die gebruikt wordt. Daar lopen onze mensen wel eens tegenaan, al gaat dat wel veranderen wanneer we onze nieuwe web & cloud-based oplossing gaan bouwen.”

Kan je kwaliteit en kwantiteit combineren? Kan je de lat hoog genoeg leggen en toch nog 60 FTE's aantrekken op een jaar?

MIREILLE COUDRON: “Over het algemeen slagen we er zeer goed in om de lat hoog te leggen. We selecteren op culturele ‘fit’, motivatie én de technische competenties. Als één van die drie niet in orde is, is het een ‘no go’. Vooral selecteren op culturele ‘fit’ is een uitdaging, en daar nemen we wel eens een risico, maar de lat ligt wel degelijk hoog. De

“We moeten formeler worden, maar willen wel dat keukentafelgevoel behouden.”

rekrutering gebeurt volledig in partnerschap met de business, en ook zij zijn heel streng.”

Jullie hebben 60 nieuwe medewerkers aangeworven om nu met 200 te zijn. Hoe absorbeert de organisatie zo'n groot aantal nieuwe collega's?

MIREILLE COUDRON: “We hebben heel goed uitgewerkte onboardingprogramma's. Daar (Mireille Coudron wijst naar de andere zijde van de glazen wand, waar een tiental mensen druk in de weer zijn achter hun laptop, n.v.d.r.) is een developers class aan de gang. Die zitten drie maanden samen in een opleiding met ervaren trainers uit de business – elke week iemand anders. Tegelijk zijn er initiatieven om die nieuwelingen te laten blenden in de organisatie. En eenmaal ze opgeleid zijn, krijgen ze een mentor en gaan ze aan de slag in verschillende teams.

Er heerst ook een hele grote openheid voor de verscheidenheid aan culturen. In het begin worstelden we daar wel mee. Toen we voor het eerst Engelstaligen aanvierven in België, was dat bijvoorbeeld lastig: we moesten ook onder elkaar Engels spreken, anders begreep die persoon ons niet. Ondertussen is dat een gewoonte, en nemen we heel veel taalinitiatieven. Er zijn ook potluck lunches, waarbij iedereen gerechten meebrengt uit zijn eigen cultuur.

Door die grote instroom zal de cultuur evolueren, maar tegelijk blijven we een aantal principes vooropstellen: vertrouwen, ‘employee in the drivers’ seat’, flexibiliteit, grenzen bewaken,... We merken dat er een groeiende noodzaak aan duidelijkheid rond rollen is, dat accountability belangrijker wordt. We proberen veel te doen rond zelforganisatie, bijvoorbeeld, en we merken dat het meer dan vroeger nodig is om daar een kader rond te creëren. Dat is zoeken: hoe strikt moet dat kader zijn, hoe vrij kan je zijn? Ik heb er geen recept voor, dat evolueert voortdurend...”

Tegelijk is er de internationalisering...

MIREILLE COUDRON: “We starten met mensen van hier die we naar onze buitenlandse kantoren sturen, omdat we nu eenmaal een zeer kennisintensieve organisatie zijn. En wie we daar rekruteren, komt naar het hoofdkantoor voor de onboarding, omdat de kennis hier zit.

Voor de medewerkers is het een uitdaging omdat we nu in verschillende tijdszones werken. Bovendien heerste lange tijd de sfeer dat we met zijn allen rond één grote keukentafel aan het werk waren. Iedereen was bij alles betrokken en de kennis zat in de hoofden van de mensen. Nu staan de keukentafels over heel de wereld. We moeten dus betere afspraken maken, meer communiceren, meer formaliseren, iets procedureler gaan werken. We moeten formeler worden, maar willen wel dat keukentafelgevoel behouden.”

Niet alleen de organisatie verandert, ook de oplossing die jullie aan klanten aanbieden. Van een traditioneel softwarepakket zullen jullie naar een cloud-based oplossing evolueren. Dat is een érg grote verandering voor de business, in eerste instantie op het vlak van kennis en vaardigheden. Wat is de rol van HR daarin?

MIREILLE COUDRON: “Om te kijken wat de impact zal zijn, zijn we met 40 mensen uit de organisatie samengekomen om daarover na te denken, vertrekkende vanuit een aantal leidende principes.

Met die 40 mensen hebben we het veranderprogramma gedefinieerd. Daarin zijn er drie duidelijke HR-projecten: het definiëren van de nieuwe rollen, het aanleren van nieuwe skills en het uitschrijven van het transitietraject voor de komende jaren.

In een opstart moeten we vooral snel die kennis verwerven, al weten we nog niet écht wat we precies zullen nodig hebben. We zijn gestart met een aantal mensen die hier al werkten, maar hebben ook nieuwe medewerkers aangeworven met die nieuwe skills. Voor de mensen die intern in de organisatie zitten en die sowieso door die transitie moeten, zijn we een transitieplan aan het opstellen. Zij kunnen nu al solliciteren op de vacatures die we openstellen voor externen, en voor elk van hen zullen we kijken of die functie bij hen past en wat het leertraject zou zijn. Iedereen zal uiteindelijk in dat transitietraject terechtkomen.”

Kunnen medewerkers makkelijk mee in die transitie?

MIREILLE COUDRON: “Je hebt mensen die zelf gaan studeren, na hun uren. Smalltalk is een objectgeoriënteerde taal, en wie die principes kent, kan snel een andere gelijkaardige taal zoals Java aanleren. Een andere component is innovatief en creatief kunnen en durven denken. Het is nog niet volledig gedefinieerd hoe we naar een webgebaseerd product gaan – we zitten echt in een beginfase – en dus zoeken we op dit moment zeker ook mensen die ‘agile’ zijn, die creatief en innovatief kunnen werken, met ‘trial & error’, die kunnen leven zonder duidelijke structuur... Het is bijna een start-up-omgeving binnen onze organisatie, en we hebben een aantal mensen met de juiste attitude die die stap gezet hebben.”

Als alles verandert, blijft er weinig zekerheid meer. En we weten dat zekerheid net belangrijk is voor mensen...

MIREILLE COUDRON: “Ik denk dat je de illusie aan zekerheid en houvast ook een deel moet loslaten. In de sector waarin wij zitten, is er per definitie verandering. Het is ingebakken. En dus zetten we vooral heel erg in op de communicatie van de ‘why’. We zijn nog relatief klein, wat maakt dat communicatie vlotter gaat. We investeren heel veel in het steeds opnieuw uitleggen van het waarom zonder het geduld te verliezen. Op de duur is iedereen mee in het verhaal. Daarnaast is people management echt verspreid in de organisatie, zodat mensen heel veel ankerpunten hebben waar ze met hun vragen terecht kunnen.”

Je kan niet meer met zijn allen rond één keukentafel, maar probeert hetzelfde te bereiken door mensen voldoende aanspreekpunten te geven...

MIREILLE COUDRON: “Dat is het inderdaad. We hebben bijvoorbeeld ook iedereen de mogelijkheid gegeven om een people coach te kiezen. Mijn eigen people coach is iemand uit business development die in het Verenigd Koninkrijk woont en een keer per maand naar België komt. Dat is iemand met wie het goed rezoneert: hij kent misschien niet zo heel erg veel van HR, maar net daarom is dat voor mij een goed klankbord, omdat hij op een andere manier naar de organisatie kijkt en mij op een aantal vlakken kan uitdagen.

Ik stimuleer het ook bij de anderen dat ze een people coach zouden kiezen in een andere hoek van de organisatie waar ze niet meteen aan zouden denken. Niet om je technisch te laten coachen, maar echt om je persoonlijke traject, waarvan je zelf het stuur in handen hebt, in de organisatie te reflecteren met iemand

“Ik denk dat je de illusie aan zekerheid en houvast ook een deel moet loslaten.”



> **Mireille Coudron** (Mediagenix)

“Ik geloof heel sterk dat je maar cocreatief met je klanten kan werken, als je dat ook intern doet. Dat is hetzelfde met klantgerichtheid: je kan pas klantgericht zijn extern als je intern ook dat concept in alles probeert toe te passen.”

© Hendrik De Schrijver

die je spiegelt. Het is niet verplicht, maar bijna iedereen heeft zo'n people coach.

Daarnaast is er een groep van communicators opgericht. Dat is de groep waarmee we op voorhand belangrijke communicatie aftoetsen. Als er iets gebeurt of we moeten iets aankondigen, dan gaat de eigenaar van die boodschap eerst met die groep samenzitten en de initiële boodschap voorleggen, zodat die communicators feedback kunnen geven over hoe die zou landen in de organisatie, waarop we moeten letten, wat duidelijk is en wat niet,... Zij hebben dan ook de impliciete rol om intern mee een draagvlak te creëren, of in elk geval aan ons te signaleren als er vragen zijn of zaken die echt niet duidelijk zijn.

Waar je vroeger één people manager had per team, hebben we hier die rol 'uitgerafeld' in verschillende rollen. Door die verschillende rollen erin te houden, blijven we heel dicht bij de mensen.”

Sociocracy 3.0

Het keukentafelgevoel behouden, maar tegelijk toch groeien, betere beslissingen nemen en voldoen aan de kwaliteitseisen van klanten als de BBC: Mediagenix was in zijn evolutie op zoek naar een organisatie-model waarin een aantal goede elementen be-

houden bleven, terwijl de onderneming op andere vlakken sterker moest worden. De leidende principes in die zoektocht: wendbaarheid en 'agility', zelforganisatie en authentiek leiderschap moeten componenten zijn. Die principes, en menig avondje googelen brachten Mireille Coudron bij sociocracy 3.0.

Sociocracy 3.0 is een framework van een tachtigtal patronen die gericht zijn op samenwerking, verandering en aanpassing aan een complexe omgeving. Daarvoor put men uit verschillende andere werkvormen, zoals holacracy, agile, geweldloze communicatie,... De zeven leidende principes zijn transparantie, gelijkwaardigheid, empirisme, continu verbeteren, effectiviteit, efficiëntie, consent en accountability.

Bijzonder aan sociocracy 3.0 is dat het een modulair systeem is: als organisatie kan je er de patronen uitkiezen die je best passen. Dat leidde bij Mediagenix tot het MGX Collaboration Framework. Eén van de patronen die de onderneming heeft overgenomen, is role selection. In plaats van voor een bepaalde rol van bovenaf aan te duiden wie die zal opnemen, of mensen zich kandidaat te laten stellen voor een rol, houdt role selection in dat medewerkers elkaar kunnen nomineren. In het geval van de people coaches, bijvoorbeeld, laten collega's weten wie zij een goede people coach zouden vinden, en waarom – al kan de genomineerde steeds aangeven dat hij liever niet die rol zou opnemen. “Maar zo'n ronde waar je met 20 mensen rond de tafel zit en iedereen zegt waarom jij een goede coach zou zijn: dat geeft een enorme boost”, weet Mireille Coudron.

Een ander patroon zijn de governance meetings. Daar nemen medewerkers beslissingen die impact hebben op de werking van hun dagelijkse organisatie, op de samenwerking tussen mensen, tussen teams.

Welke andere patronen hebben jullie uit sociocracy 3.0 gehaald?

MIREILLE COUDRON: “Een belangrijke voor ons is 'consent decision making'. Dat start vanuit de idee 'tap the wisdom from the group': we zitten hier met allemaal slimme mensen. Voordien betrokken we iedereen al in onze beslissingen, maar dat leidde toch vaak tot halfslachtige consensus of zelfs géén beslissing. 'Consent decision making' is een patroon dat start met iemand die – het klinkt eigenlijk allemaal evident – met een goed uitgewerkt voorstel naar een vergadering komt. Traditioneel zie je dan dat zo'n voorstel meteen – zelfs al voor het helemaal is uitgelegd – een heel aantal commentaren uitlokt. In dit patroon mag je geen commentaar formuleren, maar start je met een rondje 'clarifying questions'. Na die eerste vragen kijk je samen of je het voorstel kan aanpassen aan de hand van de verduidelijkingen die er gegeven zijn. Pas dan ga je kijken of er 'objections' zijn. Zo'n tegenwerping moet gaan over de schade, bijvoorbeeld aan de organisatie, die zou toegebracht worden door het voorstel. We stemmen door een handgebaar: je kan een 'objection' geven, een 'concern' of jezelf helemaal akkoord verklaren. Zo lang er 'objections' zijn, ga je het voorstel verfijnen. Dat leidt uiteindelijk tot veel meer kwalitatieve en duidelijke beslissingen.”

Maar het is wel een langer proces, toch?

MIREILLE COUDRON: “Neen, net niet. Vroeger kwam er géén beslissing, nu komt er een goede, gedragen beslissing. Je moet mensen soms over de streep trekken om deze aanpak te proberen, maar de voordelen zijn goed voelbaar. Dat je iedereen aan bod laat komen, dat je mensen tijd geeft om na te denken over de dingen – de voordelen zijn heel snel zichtbaar.”



MIREILLE COUDRON

- Studeerde in 1998 af als master in de Klinische Psychologie aan de KU Leuven. Die opleiding vulde ze aan met een post-graduaat Bedrijfscommunicatie (1998-1999), en een Expert Class Personeelsmanagement (2002-2003).
- Startte haar professionele loopbaan bij Quintessence als consultant.
- Ging in 2005 aan de slag bij ZNA, waar ze achtereenvolgens Performance Manager en HR Manager was. In deze periode volgde ze ook een opleiding rond coachen van verandering volgens de Gestaltbenadering.
- In 2010 begon ze bij Accenture als Manager Talent & Organization Performance.
- Een jaar later startte ze als HR Consultant bij Katena.
- Is sinds 2013 VP People bij Mediagenix.

> Mireille Coudron (Mediagenix)

“Wij zijn er om trends, concepten, psychologische modellen of wat dan ook binnen te brengen in de organisatie, iets te definiëren wat zou werken, maar het dan aan de business te geven en hen daarin te ondersteunen om zich daarin te ontwikkelen en continu met hen te evalueren of het werkt.”

© Hendrik De Schrijver

Bovendien creëer je ook betrokkenheid door mensen niet alleen top-down beslissingen te laten implementeren. Vanuit zelforganisatie leg je een deel van de verantwoordelijkheid in de uitvoerende teams. Dat is heel fijn: mensen hebben het gevoel dat ze impact hebben, en dus engageren ze zich. Ze kunnen met een ‘proposal’ naar een meeting gaan en kunnen ermee aan de slag, zonder dat het eerst ‘naar boven’ moet.

Cocreatie is altijd al erg belangrijk geweest voor Mediagenix: het zit in ons DNA. We doen dat ook met onze klanten: ons basisproduct wordt aangevuld met aanpassingen op maat die we met en voor klanten doen. We organiseren ook jaarlijks een User Advisory Board, waar onze klanten kunnen aangeven welke features zij graag in het product zouden zien. Ik geloof heel sterk dat je maar cocreatief met je klanten kan werken, als je dat ook intern doet. Dat is hetzelfde met klantgerichtheid: je kan pas extern klantgericht zijn als je intern ook dat concept in alles probeert toe te passen.”

In sociocracy 3.0 gaat het om initiatieven van onderuit. Is het nog overzichtelijk voor de directie wat er allemaal gaande is?

MIREILLE COUDRON: “Dat is een terechte vraag. We wilden het framework heel organisch laten groeien,

maar op een bepaald moment zijn we er gigantisch tegenaan gelopen. We hadden het overzicht niet meer en wisten als directie niet wat er aan het gebeuren was. Dat is een enorm oncomfortabel gevoel en dus hebben we dat principe bijgestuurd.

We merkten ook dat we een tool nodig hebben die de organisatie inzichtelijk maakt. Welke cirkels zijn er allemaal? Welke rollen bestaan er binnen de organisatie? Om het overzicht te behouden, hebben we de implementatie van sociocracy in een veranderprogramma, met echt de principes van changemanagement, gestoken. We voelden dat alleen maar organisch evolueren problemen ging geven. Als directie en CEO heb je ook een verantwoordelijkheid over de organisatie.”

Hoe anders is HR binnen een organisatie die de patronen van sociocracy implementeert?

Mireille Coudron: “We werken zelf ook volgens de principes van zelforganisatie in het HR-team. We zijn onszelf vanuit de principes van sociocracy in vraag gaan stellen. Wie zijn onze stakeholders? Wat verwachten die van ons? In dat traject en door onze eigen ‘driver’ en onze ‘purpose’ te definiëren, kwamen we tot de vaststelling dat ‘HR’ voor ons de lading niet dekt. We voelden nog weinig ‘human’ in dat klassieke human resources-verhaal. En dus hebben we onszelf een nieuwe naam gegeven –

“Vanuit zelforganisatie leg je een deel van de verantwoordelijkheid in de uitvoerende teams.”

People². Het is maar een naam, maar we willen echt de organisatie Mediagenix én elk individu mee ondersteunen naar de groei. Dat is onze ambitie.

We passen ook de principes van governance en zelforganisatie toe binnen onze eigen cirkel. Dat is voor mij ook een leertraject: ik ben nooit heel erg gericht geweest op controle, op alles weten, alles beslissen, maar nu iemand anders de rol van teamconnector heeft, is dat uit mijn rol weggenomen. Toch moet ik het overzicht bewaren, want ik heb wel een mandaat vanuit het directiecomité. Het is een zoektocht om daarmee om te gaan. Nu, ik heb het geluk dat de mensen me spontaan over heel veel dingen informeren of consulteren. Ik voel me vaak als degene die instaat voor 'connecting the dots', zowel binnen de organisatie en het team, als tussen de organisatie en het People²-team."

Mediagenix is vrij uniek in zijn people-aanpak. Is dit een voorbeeld van een moderne aanpak?

MIREILLE COUDRON: "Mijn persoonlijk beeld van HR is dat het in vele organisaties nog sterk in die hiërarchische, bijna ouder-kind-relatie zit. Dat paternalistische, ik heb daar een allergie aan. Je ziet dat mensen zoeken naar zingeving, naar een doel. Men wil zichzelf kunnen zijn, ondernemerschap tonen... Ik geloof wel dat het de rol is van HR om dat te ondersteunen. Geen processen opleggen en zeker niet als politie ageren."

Om een voorbeeld te geven: je ziet dat de initiatieven die het best slagen, de initiatieven zijn die van de medewerkers zelf komen. Het enige wat we moeten doen als People², is dat versterken, ondersteunen en meedoen. Ik geloof heel hard dat dat de manier is waarop HR moet werken. Het is cocreëren en loslaten. Soms introduceer je iets nieuws in de organisatie, maar dan moet je dat loslaten. Wij zijn er om trends, concepten, psychologische modellen of wat dan ook binnen te brengen in de organisatie, iets te definiëren wat zou werken, maar het dan in cocreatie verder te ontwikkelen en continu met hen te evalueren of het werkt. En als het niet werkt, stoppen we ermee. Je moet geen proces in stand houden om het proces of omdat het gangbaar is in HR, maar alleen omdat de mensen er iets aan hebben."

Julie hebben zichzelf hernoemd tot People Square. Moeten wij nu op onze beurt de naam van het tijdschrift aanpassen?

MIREILLE COUDRON: "Goh... People ligt voor de hand: de authentieke connectie met de mensen vinden wij superbelangrijk. Square heeft een dubbele betekenis: we willen het plein zijn in het centrum van de organisatie waar alles wat met de mensen te maken heeft samenkomt, maar tegelijk houden we ook aan de betekenis van 'square' als kwadraat, het exponentiële. Voor ons dekt het de lading: we gaan keihard meewerken aan de groei van Mediagenix." 📌

**COACHING
THE SHIFT**

ICF
International Coach Federation

Noteer alvast volgende startdata in je agenda:

Professional Coach Training Program: 11/09/2019

Masterclass Teamcoaching: 26/09/2019

“ Een jaar boordevol inzichten, aan te bevelen aan alle transformatoren! ”

Olivier Mangelschots
Digital Transformator

“ De doorleefde verhalen van de trainers, maakten het écht en waardevol ”

Nathalie Luyckx
Clinical consultant

“ Zeer impactvolle opleiding en onmiddellijk toepasbaar ”

Paul Van Roy
HR BP Nestlé

“ Ik ben een beter en krachtiger mens én coach dankzij deze opleiding ”

Kevin De Backer
Manager Mazda

Maak je eigen shift in 2019

- Word individuele coach
- Word teamcoach
- Bouw aan gezondere organisaties

Gun je jezelf een traject en contacteer ons op:

info@coachingtheshift.com +32 475738515

www.coachingtheshift.com