

Een emotionele cultuur toevoegen aan technisch DNA

Bosch Rexroth is een wereldwijde naam in de productiesector. Is er plaats voor emotionele intelligentie in zo'n technisch bedrijf?

"We willen dat mensen allerlei veranderingen doorstaan en zichzelf ontwikkelen", zegt Steven Huylebroeck, Managing Commercial Director bij Bosch Rexroth in België.

Hij werkt al 30 jaar bij het bedrijf en werkte zich vanuit het magazijn op via verschillende afdelingen. Hij kent het bedrijf door en door, hoewel hij de eerste zou zijn om te zeggen dat er altijd meer te leren valt.

Hij heeft ook een missie: persoonlijke ontwikkeling verankeren in de bedrijfscultuur.

We spraken met hem om meer hierover te weten te komen, en om te zien hoe 'soft skills' passen in een technologisch productiebedrijf dat de zware industrie ondersteunt.

"Toen ik manager werd, kwam ik erachter dat er geen bevredigend of duurzaam programma voor persoonlijke ontwikkeling in ons bedrijf was", zegt Steven. "Sommige mensen wilden dat de training

Uitdagingen

- Emotionele intelligentie geaccepteerd krijgen in een technische cultuur
- Het bouwen van een consistent, continu ontwikkelingsprogramma

Bedrijfsprofiel

In 2001 leidde een fusie tussen Mannesmann Rexroth en Bosch Automationstechniek ertoe dat het bedrijf één merk creëerde voor softwaregestuurde en onderling verbonden Drive & Control-oplossingen. Bosch Rexroth staat bekend als 'The Drive and Control Company' en lost aandrijf- en besturingsuitdagingen over de hele wereld op. Met vestigingen in meer dan 80 landen heeft het wereldwijd ongeveer 30.000 mensen in dienst en het hoofdkantoor bevindt zich in Duitsland.

door een externe consultant werd geleverd, sommige mensen wilden iets anders, en dus eindigde het gewoon in eenmalige acties. Ik denk dat het bij veel grote bedrijven hetzelfde is, maar dit is wat ik wilde veranderen.”

Steven gelooft al lang in het potentieel van emotionele intelligentie (EI) en wilde dit graag gebruiken als basis voor ontwikkelingsprogramma's bij Bosch Rexroth.

“Ik ben altijd gepassioneerd geweest over emotionele intelligentie ... het is iets dat je kunt leren en ontwikkelen, het is heel anders dan IQ. Ik werk al 30 jaar voor het bedrijf en heb geen technische of financiële kwalificaties. Ik begon in het magazijn en werkte me op. Maar ik begon me af te vragen hoe ik aan al die verschillende posities kwam ... het was zeker niet alleen vanwege mijn IQ, dus ik wist dat er iets anders was.

“Ik zag veel zeer capabele mensen op verschillende afdelingen zoals verkoop en technische ondersteuning, maar ik dacht ook dat als ze een beetje konden opschalen op EI, het beter voor hen en voor het bedrijf zou zijn.”

Oplossing

Een competentieproject voor de Cluster Noord Europa van Bosch Rexroth (België, Nederland, Verenigd Koninkrijk, Noorwegen, Zweden, Finland en Denemarken) werd besproken.

Het had twee kerndoelen. Een daarvan was om harde vaardigheden in het hele bedrijf in kaart te brengen. Dit zou onder meer helpen bij het delen van competenties en successieplanning.

Het andere, belangrijkere doel was om de emotionele intelligentie in het hele bedrijf te vergroten. Voor Steven betekende dit dat de MBTI® werd ingevoerd in het hele bedrijf om het zelfbewustzijn te vergroten, wat de hoeksteen is van emotionele intelligentie.

Oplossing

- Gebruik de MBTI als basis voor emotionele intelligentie training
- Gebruik interne practitioners om de training te geven
- Organiseer informatiesessies om het programma uit te leggen voordat het begint

Het bedrijf overtuigen

“Nou, het was niet gemakkelijk om dit binnen Bosch Rexroth te introduceren”, geeft Steven toe.

“We zijn een groot bedrijf, we zijn een technisch bedrijf en ik ben geen HR-man. Dus je komt op het gebied van dit is een HR-aangelegenheid. En ze hebben al modules opgesteld voor ontwikkelingsprogramma's, enzovoort. Maar in de top van het bedrijf wordt veel gesproken over competentie management, dus het idee is er zeker.”

Het helpt om mensen aan je zijde te hebben en een van die mensen is Mette Boeegh-Nielsen.

Mette is commercieel directeur voor Bosch Rexroth Denemarken. “Ik ben vanaf het begin betrokken geweest bij het competentieproject”, zegt ze. “Steven is er al jaren gepassioneerd over en ik ook. En onze regiomanager is ook een groot voorstander van menselijke vaardigheden.”

“In het competentieproject ontwikkelen we hard skills en human skills”, vervolgt Mette. Door haar vorige rol als HR-manager brengt ze een mensgericht perspectief mee voor zowel de verkoopafdeling als het bedrijf in het algemeen. “Hoe beter we bijvoorbeeld worden in het ontwikkelen van onze menselijke vaardigheden, hoe beter we onszelf en onze collega's kunnen helpen om met stressniveaus om te gaan. In de wereld van vandaag zie ik stress als een van de grootste uitdagingen die we in onze organisaties hebben, en als managers is het onze verantwoordelijkheid om stressfactoren in de organisatie voor iedereen te matigen. Maar het is belangrijk voor ons allemaal, niet alleen managers, om ons bewust te zijn van onze stresstriggers en -reacties, en hoe we ermee omgaan. Dit kun je bereiken door zelfreflectie en emotioneel bewustzijn. En dit is slechts een van de redenen waarom het ontwikkelen van EI in de organisatie een van de belangrijkste dingen is die we kunnen doen om mensen te helpen en ons bedrijf als geheel te ontwikkelen.”

Bosch Rexroth

Hoe beter we worden in het ontwikkelen van onze menselijke vaardigheden, hoe beter we stressniveaus kunnen beheersen.

Serius aan de slag met soft skills

Bosch Rexroth is een leerbedrijf. Dit betekent dat het zijn technische medewerkers opleidt en ontwikkelt, hen helpt kwalificaties te behalen en carrièremogelijkheden creëert. Het investeert in de technische toekomst van het bedrijf.

“Het profileren van onszelf als leerbedrijf heeft onze case wel geholpen, eigenlijk”, merkt Steven op. “We trainen en ontwikkelen onze technische medewerkers en dat is een heel goed programma. En dan denk ik, waarom doen we niet hetzelfde voor de soft skills? Waarom leiden we onze eigen mensen niet op om onze ontwikkelingsprogramma's te leveren? Mensen die het bedrijf door en door kennen, waarden de training veel hoger als deze wordt gegeven door mensen die het bedrijf ook door en door kennen.”

We trainen en ontwikkelen onze technische medewerkers ... waarom doen we niet hetzelfde voor soft skills?

Welkom bij Competence World

Om het competentie management programma bij medewerkers te promoten, gebruikte het team een pretparkmetafoor.

“We noemden het hele programma Competence World. De training is als een avonturenpark - je ervaart spanning, misschien ben je opgewonden, soms bang. Je komt door de ingang, dat is de MBTI

“ We moeten dit veranderen. We moeten een emotionele cultuur in ons bedrijf implementeren en om dit te doen, moeten we iedereen aan boord krijgen. We moeten deze persoonlijke ontwikkelingskansen aan iedereen bieden.

Steven Huylebroeck,
Managing Commercial
Director, Bosch
Rexroth België

”

foundation training. Daarna kun je gaan en staan waar je wilt en je richting kiezen.”

“We hebben het volgende motto bedacht voor het project”, zegt Mette. ‘We willen een emotionele cultuur toevoegen aan ons technische DNA.’ Dit beschrijft heel goed waar wij voor staan.”

Het projectteam ontwikkelde modules voor de volgende gebieden:

- Emotionele intelligentie
- Persoonlijkheidstype
- Typedynamiek
- Teams en organisaties
- Stress
- Verandermanagement
- Leiderschap
- Verkoop verbeteren

We willen een emotionele cultuur toevoegen aan ons technische DNA

GROOT denken

Bosch Rexroth kijkt breder dan de gebruikelijke benadering van ontwikkeling.

“Soortgelijke bedrijven hebben de neiging om zich te concentreren op het trainen van enkel managers. Ik zei: dit moeten we veranderen. We moeten een emotionele cultuur in ons bedrijf implementeren en om dit te doen, moeten we iedereen aan boord krijgen. We moeten deze persoonlijke ontwikkelingskansen aan iedereen bieden.”

De training is niet verplicht. Maar om het programma te promoten voordat het werd gelanceerd, creëerde het projectteam informatiesessies die voor iedereen toegankelijk waren.

Om een emotionele cultuur in ons bedrijf implementeren, moeten we iedereen aan boord krijgen.

Resultaten

Op het moment van schrijven is de opleiding voor het Belgische kantoor in volle gang. Het project in Denemarken is verder gevorderd. De respons was uitzonderlijk goed.

“Voor de MBTI-foundation fase hadden we een deelnamepercentage van 95% terwijl de training vrijwillig was”, zegt Mette over het programma in Denemarken. “Er is enorme interesse van mensen in het hele bedrijf - managers, medewerkers, studenten, stagiaars - en het is voor iedereen toegankelijk. We zijn nu bezig met teams en probleemoplossing. Dit zijn workshops van een hele dag waarbij we afdelingen bij elkaar brengen zodat we het samenspel tussen hen kunnen zien. Het weerspiegelt het dagelijkse werklevens.”

Wrijving verminderen

De externe verkoopafdeling en de technische afdeling zijn een voorbeeld van teamsamenwerking en de uitdagingen die dit met zich meebrengt. Mette legt uit:

“Bosch is een productiebedrijf. Als er iets is dat we kunnen controleren, zijn het richtlijnen, structuren en processen. Wij leveren topproductie voor onze klanten en daar staan we om bekend. Bosch hanteert in alles een extreem hoog kwaliteitsniveau.

Resultaten

- Een hoge participatiegraad verhoogt de kans op het creëren van de juiste bedrijfscultuur
- Incompany training door interne trainers wordt vertrouwd door werknemers, wat het succes van de sessies verhoogt
- Beter begrip tussen afdelingen verbetert de klantervaring

Bosch Rexroth



“Voor de technische klantenondersteuning is dit hun focus. Ze willen de beste kwaliteit voor klanten en daarom gebruiken ze veel checklists om ervoor te zorgen dat het gebeurt.

“Onze externe verkopers willen nieuwe business voor het bedrijf veiligstellen. Soms hebben ze meer snelheid en concepten op ‘hoger niveau’ nodig wanneer ze met bedrijven praten, vooral als ze onderhandelen. Ze kunnen dus een beetje ongeduldig worden. Maar de technische ondersteuning denkt soms dat sales klanten niet de beste kwaliteit geeft als ze dit doen.”

Beide zijn gericht op kwaliteit voor de klant, maar soms op verschillende manieren. Steven heeft precies hetzelfde gezien.

“Verkoop- en supportmedewerkers zijn allemaal technisch ingesteld. Ze hebben alleen verschillende behoeften. Maar met zelfbewustzijn en betere luistervaardigheden kunnen we mensen helpen om raakvlakken te vinden en nog beter te worden voor onze klanten. Dit wil ik bereiken met de emotionele intelligentie training.”

Waarde vinden in reflectie

Tot nu toe is het anekdotisch bewijs bemoedigend. “In de trainingen heb ik enorm veel ‘a-ha’-momenten gezien”, zegt Mette. “Veel interessante en verschillende gesprekken zoals: ‘Nu zie ik waarom jij dit doet en ik dat.’ Het zelfreflectiegedeelte hiervan is groot, het is goed voor iedereen. Als leider krijg je vaker kansen voor dit soort sessies en kun je vergeten dat het voor iedereen goed is.

“Dus dat is wat we doen. Maak het voor iedereen toegankelijk. Mensen krijgen waardevolle inzichten over dingen die hen nog lang bijblijven.”

Zowel Mette als Steven zijn het erover eens dat een informatiecampagne voorafgaand aan het programma van cruciaal belang is geweest om zo’n hoog deelnamepercentage te bereiken.

Vroeg en vaak over de training praten

“Het slimme wat we deden, was om mensen er eerst over te informeren”, zegt Mette. “We zijn niet alleen op pad gegaan om de trainingen aan te bieden. We herhaalden de boodschap over de voordelen van hogere EI en zelfbewustzijn. We waren zeer grondig. En ik gebruikte mijn stem in het managementteam om de boodschap uit te dragen. Als we kritische vragen kregen, hebben we erover gepraat. In zekere zin hebben we een interne marketingcampagne gevoerd om het bewustzijn hoog te houden.”

Het slimme wat we deden, was om mensen er eerst over te informeren.

“We hebben de sessies opgezet om alles uit te leggen”, zegt Steven. “We zeiden: ‘Bosch Rexroth is een technisch bedrijf, maar wat willen we doen? Wat willen we bereiken?’ Vervolgens legden we het programma uit: emotionele intelligentie, zelfbewustzijn en hoe het allemaal begint met de MBTI-vragenlijst.”

“Ik denk dat de infosessies veel hebben geholpen”, vervolgt hij. “Ik was echt verrast door feedback van mensen die zeiden: ‘Ja, we zijn hier echt in geïnteresseerd.’ Ik kreeg feedback van mensen waarvan ik het nooit had verwacht - mensen die vaak kritisch zijn over deze dingen en ze misschien soft vinden. Maar we hebben het goed uitgelegd en de belangstelling was enorm. In Denemarken en België bijvoorbeeld willen mensen dit heel graag. Ze zijn heel enthousiast.”

“Het belangrijkste is om het levend te houden”, zegt Mette. “We hebben enorm veel tijd besteed aan het trainen van mensen, dus we willen niet dat het wordt vergeten. We moeten het in leven houden, het in beeld houden.”

OVER THE MYERS-BRIGGS COMPANY

In onze snel veranderende wereld ligt je voordeel in het benutten van 100 procent van je talent - of je nu op het werk, thuis, op de universiteit of ergens daartussenin bent. Je succes en gevoel van voldoening gaan niet alleen over wat je weet en wat je kunt doen, ze hangen af van je relaties en interacties met anderen.

De Myers-Briggs Company stelt individuen in staat om de beste versie van zichzelf te zijn door het zelfbewustzijn en hun begrip van anderen te verrijken. We helpen organisaties over de hele wereld om teamwork en samenwerking te verbeteren, inspirerende leiders te ontwikkelen, diversiteit te bevorderen en hun meest complexe uitdagingen op te lossen.

Als gecertificeerd B Corporation® brengt The Myers-Briggs Company duurzaam positieve verandering teweeg. Onze krachtige en praktische oplossingen zijn gebaseerd op diepgaand inzicht in de belangrijkste maatschappelijke en technologische trends die van invloed zijn op mensen en organisaties.

Met meer dan 60 jaar ervaring in het uitgeven van persoonlijkheidsvragenlijsten, meer dan 30 jaar consultancy- en trainingsexpertise, ons wereldwijd netwerk van kantoren, partners en gecertificeerde onafhankelijke consultants in 115 landen, onze producten in 29 talen en onze ervaring met 88% van de beursgenoteerde bedrijven, helpen we u graag succesvol te zijn.