

De rol van externe dienstverleners in de ontwikkeling van

EEN MOTIVEREND WERKKLIJMAAT

in Kleine en Middelgrote Ondernemingen

Deze whitepaper kwam tot stand naar aanleiding van het Drive project van Europa WSE waarbij Vlaamse KMO's met de ondersteuning van externe dienstverleners bouwen aan een motiverende werkomgeving.

HET DRIVE PROJECT

Het Europa WSE Drive project ging van start in januari 2020 en eindigde in maart 2023. In dit project konden organisaties die voor HR-uitdagingen staan op het vlak van motivatie, welzijn, burn-out en verbondenheid onder het personeel, zich kandidaat stellen voor ondersteuning. Drie gespecialiseerde dienstverleners boden HR-steun op maat van de organisatie. Elk project was erop gericht een werkomgeving te creëren die motivatie bij de medewerkers stimuleert.

De auteurs

Als één van de vier dienstverleners in dit Drive project, vormden we een samenwerkingsverband tussen de organisaties Andriessen, Grow for it, MindSet, & Obelisk. Deze paper werd geschreven door de organisatiebegeleiders Goele Nickmans, Stephanie Cael, Maarten Andriessen, Liesbeth Vanhelmont en Inez Swinnen.

Inhoudstafel

Hoofdstuk 1

Het belang van motivatie op de werkplek en de rol hierin van externe begeleiders

	3
1.1 De bril van de Zelfdeterminatietheorie	3
1.2 De rol van externe begeleiders	4
1.3 De blinde vlekken van externe begeleiders	5

Hoofdstuk 2

Methodische dienstverlening

	6
2.1 De Vanguard methode	6
2.2 Ingewikkeld of complex?	10
2.3 Een haalbare doelstelling?	13
2.4 De "happy flow"	14

Hoofdstuk 3

Waarde creëren door interventies

	20
3.1 De waardestap "Vertrouwen"	20
3.2 De waardestap "Will to invest"	25
3.3 De waardestap "Inzicht in het systeem"	29
3.4 De waardestap "Los van het oude"	32
3.5 De waardestap "Consistent systeem"	36
3.6 De waardestap "Structuur in place"	39
3.7 De waardestap "Cultuur in place"	44

Hoofdstuk 4

Het team van Drive begeleiders

	47
4.1 Expertisedomeinen, ervaringen en rollen	47
4.2 Reflecties binnen ons team mbt de samenwerking	49

Hoofdstuk 5

Projectbeschouwingen

	51
Annex: interessante literatuur	53

HOOFDSTUK 1

Het belang van motivatie op de werkplek en de rol hierin van externe begeleiders

1.1 De bril van de Zelfdeterminatietheorie

In de voorstudie die door Europa WSE gerealiseerd was voor het uitschrijven van de Drive-oproep, werd het kader van Zelfdeterminatie naar voren geschoven om organisaties te begeleiden in het realiseren van een motiverend werkklimaat. Daarbij was het de bedoeling om met deze Drive-oproep verschillende zaken vanuit het verleden 'te tackelen', zoals:

- Vroegere subsidieprojecten waren zeer outputgerelateerd met een focus op het ontwikkelen van tools. De impact daarvan op werknemerswelzijn werd niet aangetoond door de evaluatiestudies. Europa WSE ging op zoek naar wetenschappelijke onderbouwing en dit werd ingebracht in een nieuwe opdracht. De leerdoelstelling was om meer kennis te genereren rond wat er effectief werkt om het welzijn van medewerkers te bevorderen.
- Europa WSE rekende op de inbreng van gerichte expertise m.b.t. motivatie door het aantrekken van geselecteerde externe adviseurs om interventies met impact te realiseren op de werkvloer.

Voorheen werd dit te veel overgelaten aan organisaties zelf en hun (al of niet) keuze voor een externe leverancier.

- Europa WSE koos voor het gebruik van eenzelfde, generiek theoretisch kader om alle interventies van hieruit te laten starten. Het voordeel is dat er veel wetenschappelijke evidentie voor het ZDT-kader bestaat en dat de keuze om met een bepaald kader te werken op deze manier niet overgelaten wordt aan het gevoel en ervaring van de individuele organisaties.

Deze oproep kaderde in de ambitie om werk te maken van "werkbaar werk". Een werknemer met werkbaar werk heeft meer plezier op het werk, leert meer bij, blijft langer werken, kijkt minder uit naar een andere baan en is minder vaak ziek.

Ook voor de werkgever heeft dat voordelen, zeker in een krappe arbeidsmarkt waar vacatures moeilijk ingevuld geraken, is het belangrijk om mensen gemotiveerd aan de slag te houden. In een werkbare werkomgeving zijn werknemers bovendien efficiënt aan de slag en dragen ze de waarden van de organisatie uit.

Over het belang van een motiverend werkklimaat en de positieve effecten hiervan is voldoende onderbouw te vinden in de academische bijdrages rond Zelfdeterminatie. We verwijzen graag naar de literatuurlijst in bijlage voor een overzicht.



De vraag binnen deze Drive-oproep werd dan wel op scherp gesteld:

"Hoe zullen de dienstverleners deze theoretische kennis in de praktijk vertaald krijgen en organisaties effectief ondersteunen om hun gedeelde verantwoordelijkheid hierrond om te zetten in de praktijk?"

1.2 De rol van externe begeleiders

Organisaties leven en bestaan door hun historiek en ontwikkeling.

Ze doen wat ze doen omdat ze daar (in het verleden) effectief in zijn geweest, anders bestonden ze niet meer. Organisatieleden zijn dan ook expert in hun eigen systeem, enkel zij kennen de "in en out's".

Binnen het Drive-project kwamen we als externe begeleiders binnengestapt in een bestaand systeem, en daarbij waren de initiële vragen binnen de Drive-doelgroep niet meteen verschillend van deze in eerdere opdrachten. Ook al werd de Drive-oproep vormgegeven vanuit het ZDT-kader, toch kwamen er in de aanvragen weinig 'proactieve' vragen naar voren. Veelal ging het over werknemersgedrag dat niet de gewenste cultuur of resultaat met zich meebracht. Om hier verbetering in te brengen werd er externe begeleiding ingeroepen. Enkele voorbeelden van startvragen: "Ze willen niet mee; we zijn aan het groeien en ondervinden groeipijnen; werknemers zijn niet betrokken; ze doen niet wat we vragen; er is veel absentieïsme; er is te veel turnover en dergelijke meer. Vaak werden er al een aantal initiatieven genomen die niet het gewenste resultaat opleverden.

Het inschakelen van externe begeleiders is in deze aanvragen op zich een duidelijke meerwaarde. In eerste instantie omdat een externe persoon kan helpen om van de initiële vraag uit te zoomen, afstand te nemen en dan over te gaan tot de eigenlijke vraagstelling.

Als externe begeleiders waren we – in de meeste gevallen – in staat om het onbekende of het onbewuste bij organisaties wat meer boven de oppervlakte te brengen zodanig dat het via een actieplan hanteerbaar werd. Zo konden we er op een waarderende manier mee aan de slag gaan. De dynamiek van 'reframing' en 'hercontracteren' heeft in de meeste van onze organisatievragen andere perspectieven naar boven gehaald.

Een grote kracht van dit project was dat we als externe begeleiders wat tijd mochten spenderen aan een meer diepgaand onderzoek van het systeem en dat we de kans kregen om via iteratie op zoek te gaan naar wat er écht toe deed in de organisaties.

We kregen de ruimte om te leren, onderling uit te wisselen en te experimenteren. Zo bouwden we heel wat waardevolle kennis en inzicht op die we graag met jullie delen in deze paper.

Eén van de doelstellingen van Europa WSE in dit Drive project was immers ook om consultancy en HR -adviseurs te versterken en op die manier de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren. Ons inziens gingen we dankzij de werkwijze in Drive door een steile leercurve als begeleiders en we delen dan ook graag onze kennis en ervaring voor consultants, coaches maar ook interne organisatie-ontwikkelaars.

1.3 De blinde vlekken van externe begeleiders

Net zoals organisaties hun blinde vlekken hebben, hebben externe begeleiders dat ook. We ontrafelen het verder nog in deze paper, maar door de gerichte tijd, structuur en middelen die door Europa WSE via kwaliteitswerking werden voorzien, werden wij als externe begeleiders uitgedaagd in ons eigen onbewuste en onbekende. Ook dat is anders dan in reguliere klantenopdrachten omdat het daar meestal op eigen aanvraag is dat je in intervisie gaat en dat je dat mogelijks pas doet als je voelt "dat je ergens vastzit".



Door én intervisie te doen binnen ons eigen team, én intervisie te doen onder begeleiding van Europa WSE, kregen we als begeleiders neen soort vaste, getrapte structuur om ons eigen handelen in vraag te stellen. We werden ook uitgedaagd om er anders over na te denken. Terugkijkend op het geheel van de intervisies moeten we toegeven dat wij soms even 'trapped' zijn als organisaties in ons denken en handelen: we doen wat we doen omdat we daar (in het verleden) effectief mee zijn geweest.

Maar op zich is dat geen trigger tot verandering of vernieuwing. Noch om op een meer systematische manier naar het eigen handelen te kijken. Waar we in het begin veelal de argumenten uit het contingentie-denken hanteerden ('het hangt ervan af', 'dat hangt samen met de context',...), kwam bij ons door de meer gestructureerde aanpak in intervisies ook het besef naar boven dat niet alles zomaar variatie is, of, door alles als variatie te zien 'we ook maar deden wat we konden'.

Het feit dat dit inzichtelijk is gemaakt, is voor ons als begeleiders een grote meerwaarde geweest in dit traject. Ook al was het met vallen en opstaan en vonden we het soms moeilijk om ons eigen denken, overtuigingen en handelen steeds opnieuw in vraag te stellen.

Het resultaat is wel dat we anders over onze eigen interventies zijn beginnen nadenken én dat we vermoeden dat we op die manier klanten ook op een andere en effectievere manier hebben bijgestaan in hun vraagstelling en noden.

Het Vanguard model stelt dat je "anders denken" het best in de praktijk leert (daarover later meer) en dat kunnen we na dit traject volmondig bevestigen. Dit traject was voor ons enorm waardevol in termen van professionele ontwikkeling, bewustwording, continue leren en groeien als begeleider

“
"The wise man is one who knows
what he does not know"
Lao Tzu
”

HOOFDSTUK 2

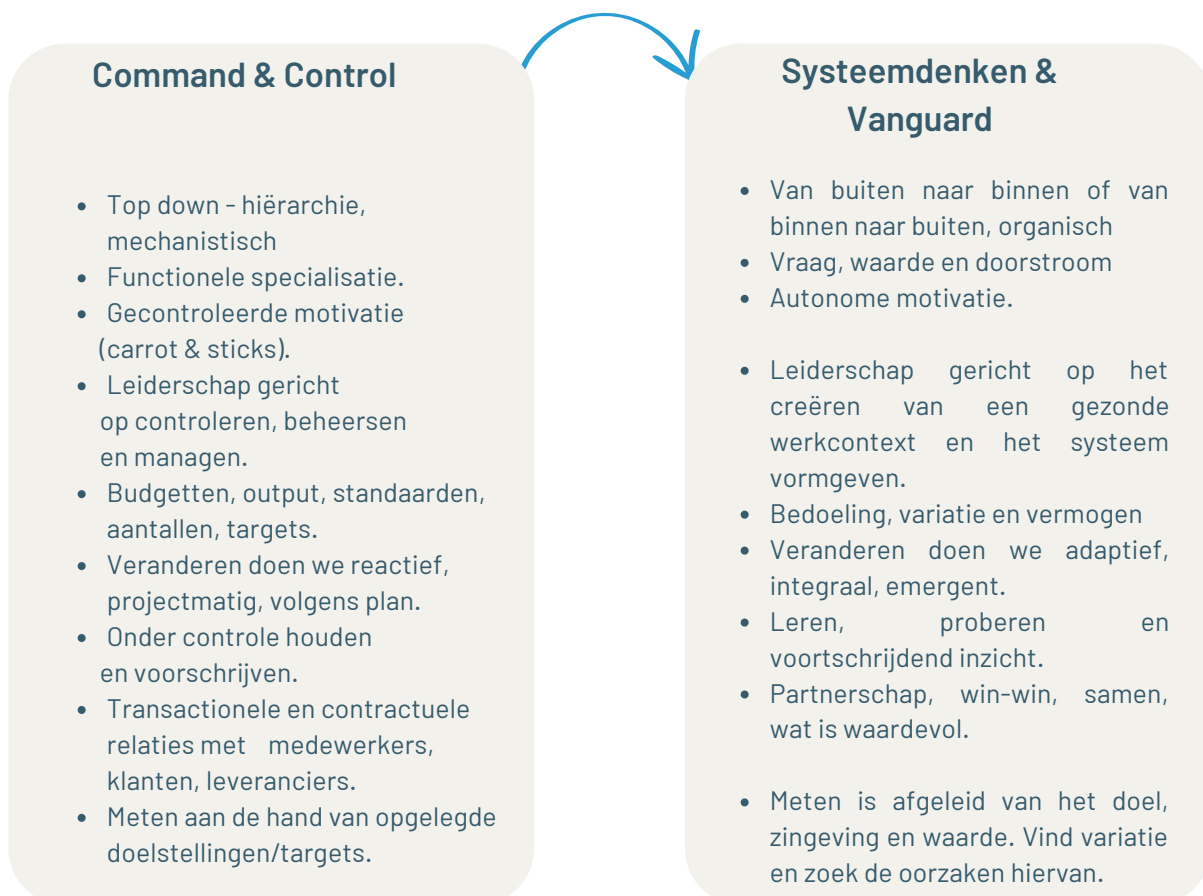
Methodische dienstverlening

Een organisatie begeleiden om actie te ondernemen naar een motiverende werkplek vergt een methodische aanpak. Geïnspireerd door Europa WSE, bouwden we deze dienstverlening uit aan de hand van de Vanguard Methode.

2.1 De Vanguard methode

In 1987 ontwikkelde John Seddon de Vanguard Methode, een combinatie van systeemdenken en interventietheorie. Het doel van deze methode is organisaties te transformeren door het managementdenken te veranderen. Deze methode helpt leiders om vanuit een ZDT-kader effectievere diensten te ontwerpen, klantentevredenheid te verhogen en zo goede prestaties neer te zetten met bevlogen medewerkers. Het bevragen van veronderstellingen is een belangrijk element van Vanguard. De methodiek stelt dat de sleutel tot effectief veranderen ligt in het veranderen van de manier van denken van sleutelfiguren in een organisatie en het in vraag stellen van datgene wat ze vandaag als de norm beschouwen.

De shift in organisatie en managementdenken die ZDT & Vanguard vooropstellen is deze van "command and control" naar "systeemdenken". Een organisatie bekijken als een complex en adaptief systeem vanuit het klantenperspectief is de essentie. Om effectief te veranderen is afleren en opnieuw leren cruciaal.



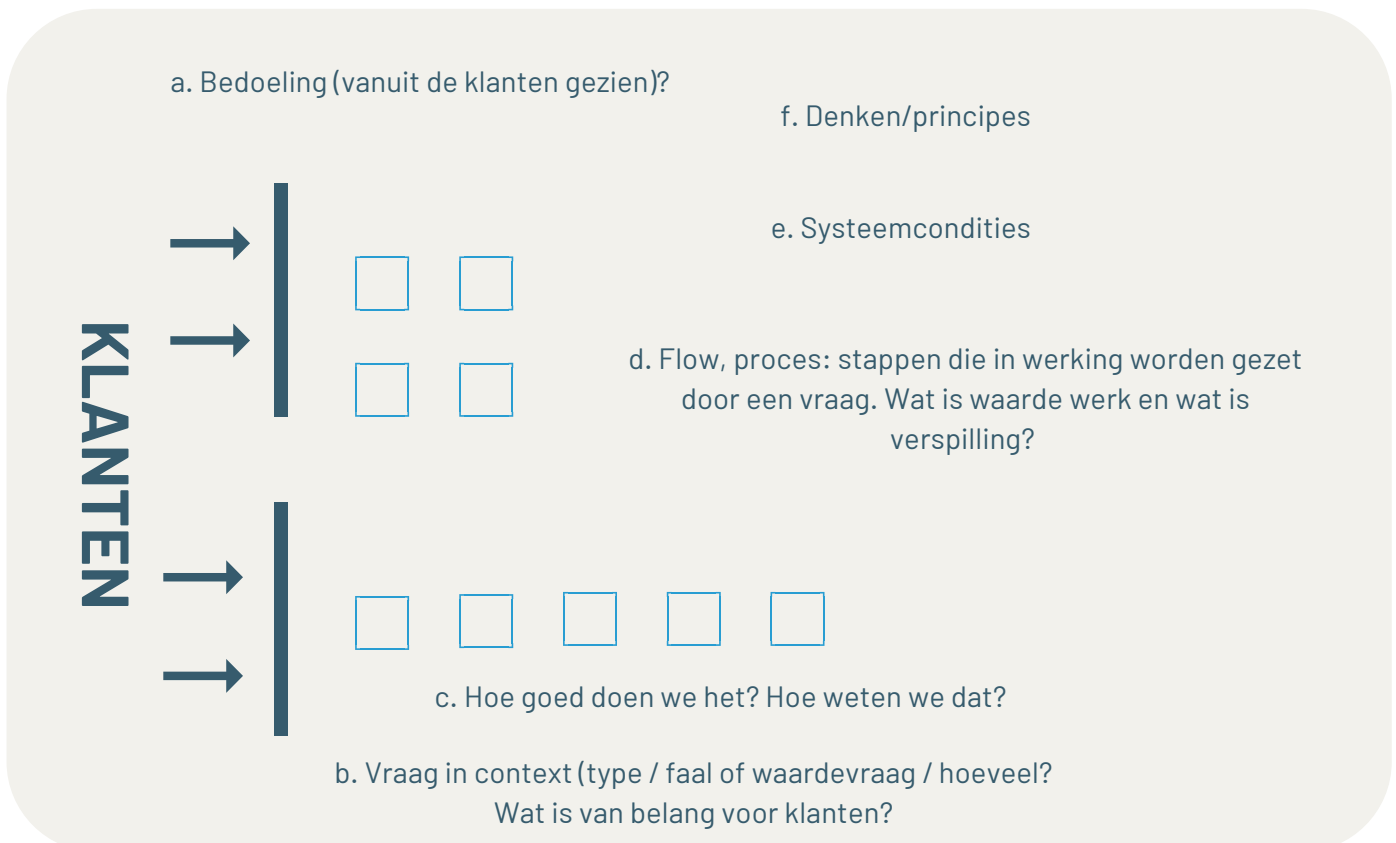
Het Vanguard model is gebaseerd op een aantal belangrijke uitgangspunten:

- Onderzoek is de basis om te veranderen. Zonder kennis is iedere verandering willekeurig. Daarom bestaat een verandertraject uit drie fases: Check – Plan – Do. In de Check-fase vindt het onderzoek plaats. Pas als het werk eerst begrepen wordt, kan er op experimenterende wijze een nieuwe werkwijze worden ontwikkeld – Plan. Deze nieuwe wijze wordt dan in de "Do"-fase het nieuwe normaal.
- Het werk staat centraal. Daarom wordt het werk – geen afdelingen of taken – onderzocht: hoe werkt het en waarom werkt het zo?
- Het onderzoek vindt plaats op basis van casussen die gevolgd worden van begin tot einde.
- Er wordt gekeken met een systeembril: niet alleen het werkproces wordt onderzocht, maar ook de besturing, de wijze van management, de condities die het werk bepalen en de opvattingen die daaraan ten grondslag liggen.
- Om het werk te verbeteren zijn goede metingen noodzakelijk, metingen die gebaseerd zijn op de kwaliteit van het werk. Doen we de goede dingen en doen we die dingen goed. Metingen zijn de feedback-lus in een lerende organisatie.

De check fase - eerst begrijpen

De Vanguard methode bepleit om besluiten te nemen op basis van feiten en deze te zoeken 'in het werk'. Wat vindt er – vanuit klantperspectief bekeken – op de werkvloer plaats en waarom gebeurt dat zo?

Hieronder een weergave van de stappen die doorlopen dienen te worden volgens het Vanguard model in deze check-fase.



Het Vanguard model gaf structuur en hielp ons om de dienstverlening procesmatig aan te pakken. Nadat we een aantal projecten hadden opgestart en gestart waren met het begeleiden, gaven we ook onze intervisies vorm vanuit dit Vanguard model om onze werking te structureren en te optimaliseren. Vanguard start vanuit het werk zelf, vanuit de praktijk. Daarom gingen we na een eerste periode van 6 maanden waarin we projecten hadden opgestart, pas intensief aan het werk met dit kader.

Om onze klanten beter te leren kennen en begrijpen, maakten we vanuit een persona oefening een aantal klantenprofielen of archetypes.

Om tot onze bedoeling te komen - "Klanten helpen om een motiverende organisatie te creëren waarin medewerkers vandaag én (over)morgen met goesting komen werken" - zoomden we tijdens onze intervisie in op de concrete cases en de vragen die we kregen. Om te weten of we effectief impact hadden, hielp het ons om waardenstappen te bepalen.

Welke waarde moet er gecreëerd worden om onze bedoeling te realiseren?

De manier waarop we deze waardenstappen gedefinieerd hebben is tweevoudig.

Eenzijds bestudeerden we change management literatuur om zo op basis van bestaande kennis en onderzoek waardenstappen te ontdekken.

Anderzijds gebruikten we onze eigen opgebouwde kennis en ervaring. Na een tijdje logden we voor elk project de waarde en verspilling, om zo tot een dieper inzicht te komen in onze werkwijze en de impact ervan op de bedoeling die we specificeerden per klant.



We kwamen tot deze 7 waardenstappen:

- Inzicht**
Inzicht in systeem en waarom van het project / motivatie / HR beleid.
- Will to invest**
De wil om te verankeren en het zelf te leren.
- Vertrouwen**
Een gevoel van wederzijds vertrouwen.
- Consistent systeem**
Het systeem is consistent in het lange termijn plaatje.
- Structuur in place**
Structuur, processen en organisatie zijn aanwezig voor duurzame, pragmatische KMO oplossingen.
- Los**
Los van het oude, focus op het nieuwe.
- Cultuur in place**
Soft frames, leiderschap en leerbeleid om te verankeren, zijn aanwezig.

Gaandeweg verdiepten we deze waardestappen en koppelden er waardevragen aan.

Inzicht van de sleutelfiguren



- Is er inzicht en geloof in ZDT?
- Is er inzicht in het “waarom” van dit project?
- Is er inzicht in de complexiteit van een systeem?
- Is er inzicht in het eigen recept en de werking ervan, wat werkt en wat werkt niet?
- Is er inzicht in de impact van het eigen gedrag op organisatie?
- Is er sponsoring gedrag van sleutelpersonen?

Will to invest van de sleutelfiguren



- Is er engagement, beschikbaarheid en een pro-actieve houding?
- Is er inzicht in de eigen zone of influence (AHA erlebniss) (ook bv; context omgeving, wetgeving, ...)?
- Worden verwachtingen uitgesproken en gaat men hier regelmatig over in dialoog?
- Worden er middelen vrijgemaakt voor het project: van betrokkenheid naar commitment?

Vertrouwen



- Worden we als bescheiden, onbevooroordeelde en bekwame begeleider ervaren? Wordt er geluisterd en wederzijds advies gevraagd?
- Is er ruimte voor “niet weten”?
- Kan er kwetsbaarheid getoond worden langs beide kanten?

Los



- Zijn de belemmerende gedachten in kaart gebracht?
- Is er onthechting van vroegere acties en gewoontes, zonder ze meteen als “slecht” te labelen?
- Is er het besef en inzicht dat de organisatie niet verder groeit dan wat de sleutelpersoon aankan? “Waar zijn ik en mijn principes, helpend in de doelstelling en waar niet. En ben ik bereid beslissingen te nemen in functie van de organisatie?”
- Wordt er gewaardeerd wat er is en kan het systeem van hieruit zelf verandering in gang zetten?

Consistent systeem



- Is het ruimere kader duidelijk? Begrijpt men de lange termijn van de inspanningen, een programma voor de toekomst, HR beleid? Is dit op elkaar afgestemd en consistent?
- Is er een projectplan, een volgorde, een plan van aanpak?

Structuur in place



- Zijn de praktijken en afspraken gekend en kunnen ze door mensen in de praktijk gezet worden?
- Is er balans tussen structuur en autonomie en is er een procesmatige evaluatie van de effectiviteit van de structuur?
- Zijn er minimale, werkende praktijken en afspraken rond HR?

Cultuur in place



- Is er communicatie en worden stakeholders betrokken?
- Is er een leercultuur en ondersteunende processen?
- Wordt er feedback gegeven en zijn er groei, evaluatie, welzijns gesprekken?
- Hebben de sleutelpersonen inzicht en competenties om motivatie ondersteunend te werken, zodat dit continue toegepast wordt?
- Is er team management en aandacht voor groepsdynamiek?

2.2 Ingewikkeld of complex?

Er is geen technisch, exact en juist antwoord op de vraag hoe je een motiverende omgeving creëert in een KMO. Daarom hebben we ook geen strakke procesflow met interventies ontworpen, die altijd garandeert dat de waardenstappen volledig en correct gezet kunnen worden in elke organisatie. Ook de volgorde van onze waardenstappen is afhankelijk van de context.

Uitdagingen met betrekking tot werkbaar werk en het creëren van een motiverend werkklimaat, bevinden zich in het complex kwadrant van het Cynefin model, ontwikkeld door Dave Snowden in 1999.

Het Cynefin model biedt besluitvormingscontexten of "domeinen" die leiders helpen te bepalen hoe zij situaties waarnemen en hoe ze hun eigen gedrag en dat van anderen begrijpen. Wanneer de context waarbinnen organisaties werken beter begrepen wordt, kunnen er succesvolle manieren geïdentificeerd worden om organisaties te helpen om te veranderen. Met het Cynefin model wordt duidelijk welk gedrag succesvol kan zijn in een bepaalde context.

Het simpele domein staat voor duidelijke "oorzaak-gevolg" relaties. Het enige juiste antwoord bestaat en kan gevonden worden door toegang tot feiten, deze eenvoudig te ordenen en dan te reageren met het toepassen van de best practice of de juiste procedure/regel.

Het ingewikkelde domein bestaat uit de "bekende onbekenden".

De relatie tussen oorzaak en gevolg vereist analyse of deskundigheid; er zijn verschillende juiste antwoorden. Het raamwerk beveelt "sense-analyze-respond" aan: beoordeel de feiten, analyseer, en pas de juiste goede operationele praktijk toe. Het assembleren van een Boeing 747 bevindt zich bijvoorbeeld in dit domein. Je kan een handleiding maken waardoor elke persoon deze taak op dezelfde manier weet uit te voeren. Je kan ook elk onderdeel los en apart van elkaar beschouwen.

Het complexe domein vertegenwoordigt de "onbekende onbekenden". Oorzaak en gevolg kunnen alleen achteraf worden afgeleid en er zijn geen juiste antwoorden.

Leerzame patronen kunnen naar voren komen als de leider experimenten uitvoert die veilig kunnen mislukken.

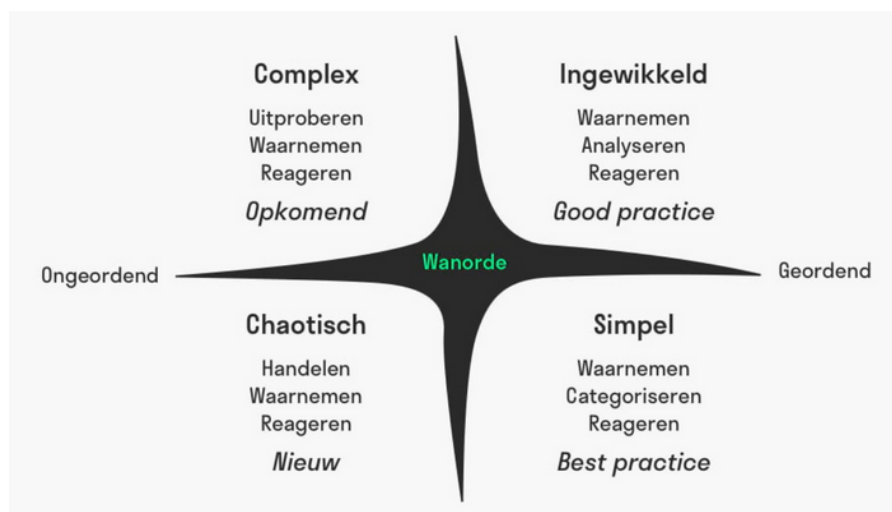
Cynefin noemt dit proces "probe-sense-respond". Het maken van mayonaise is bijvoorbeeld complex. Er zijn heel wat onvoorspelbare variabelen die het eindresultaat zullen beïnvloeden en eens je een poging ondernomen hebt, is het onmogelijk om de ingrediënten apart van elkaar te destilleren. Stewart identificeert bedrijfsculturen als complexe systemen die "ongevoelig zijn voor een reductionistische, take-it-apart-and-see-how-it-works benadering, omdat je eigen acties de situatie op onvoorspelbare manieren veranderen."



Het chaotische domein staat voor "turbulentie". Er zijn geen duidelijke oorzaak-gevolg relaties en het is zinloos om te zoeken naar antwoorden. Hier is meteen actie nodig om de orde te herstellen. Men tracht om de situatie van chaos naar complex te krijgen door nieuwe praktijken. Alle handelingen komen hieruit voort. Van daaruit wordt gekeken wat voor resultaat dit heeft en of dit moet worden gecontinueerd.

Er moet voortdurend worden gecheckt of er al stabiliteit aanwezig is. Is dit er niet, dan moet hierop gereageerd worden door nieuwe en andere handelingen toe te passen.

Wanorde wordt binnen het Cynefin Model ook wel de onduidelijke context genoemd en is niet goed te traceren en te identificeren. Het ligt in het centrum van alle domeinen. In dat geval kan een bedrijf ervoor kiezen om in kleinere delen te analyseren en deze onderdelen te verdelen over de vier andere domeinen. Van daaruit kunnen de werkwijzen worden toegepast die specifiek voor elke context zijn, zodat leidinggevendenden betere beslissingen kunnen nemen.



Het creëren van een motiverend werkklimaat is een complexe uitdaging. Dit betekent dat er geen technisch “juiste” interventieketting bestaat om onze waardenstappen te realiseren. De antwoorden worden gezocht in samenwerking met het organisatiesysteem.

Een organisatie begeleiden vergt het vermogen om aan “sense making” te doen met de sleutelfiguren, zodat de beoogde cultuurveranderingen in overeenstemming zijn met het DNA van de organisatie. Het voorbeeldgedrag van sleutelfiguren is daarbij ook van groot belang voor het slagen van het opzet. Hoe gaan zij om met deze domeinen bij het nemen van beslissingen? Hebben complexiteit en chaos een plek in de organisatie of wordt alles vanuit het ingewikkelde of simpele domein benaderd?

We benaderen organisaties als complexe, adaptieve systemen. De complexiteit van een organisatie is gelaagd en fractaal, dat wil zeggen zelfgelijkend op de verschillende niveaus. Het sleutelwoord hier is onvoorspelbaarheid. Hoe een organisatie reageert op veranderingen in de omgeving, en wat daar de uitkomst van zal zijn, is per definitie onvoorspelbaar. Alles hangt af van de context. Recepten die werkten in één organisatie, kunnen spectaculair falen in een andere. Je kunt interventies dan ook nooit zomaar ‘knippen en plakken’.

Meer nog, wanneer de context van een organisatie gewijzigd is, kan dezelfde actie toch een verschillend resultaat opleveren. Wat vorig jaar werkte, werkt nu misschien niet meer. Maar ook andersom: wat vorig jaar mislukte, zou nu wel kunnen lukken.

Met adaptief bedoelen we dat een organisatie een lerend systeem is. Het past zich voortdurend aan de omgeving aan, in de hoop een zekere balans te bewaren. Een organisatie die dit beseft, en structuren in plaats zet om doelbewust dat voortdurende leren te ‘hacken’, is wat wij beogen met een lerende organisatie.

Onze interventies gericht op organisatieverandering zijn ook adaptieve uitdagingen: aangepast aan het pad dat zich aanbiedt en wat past bij de natuur van de organisatie. Het bewustzijn m.b.t. de domeinen in het Cynefin framework, het denken in complexiteit en de sleutelfiguren leren om "veilige experimenten" uit te voeren, is een metaskill waar we heel wat aandacht aan besteed hebben tijdens alle trajecten. Duurzaamheid stond immers centraal en daarbij komt het ontwikkelen van lerend vermogen hoog op de agenda. We begeleiden een organisatie gedurende een beperkte periode. Aangezien de wereld in continue verandering is en er zich steeds nieuwe complexe uitdagingen stellen, hechtten we veel aandacht aan het ontwikkelen van lerende organisaties.

2.3 Een haalbare doelstelling

Samen met de organisatie een duidelijke, haalbare doelstelling definiëren die rekening houdt met complexiteit en de maturiteit van de organisatie én ook echt bijdraagt aan een motiverend klimaat, is cruciaal voor het slagen van het traject.

Uit de vragen die we kregen van klanten, bleek geregeld dat men vanuit het ingewikkelde of simpele kwadrant keek naar de uitdagingen. Hierdoor was er soms vraag naar "technische oplossingen", waarvan we inschatten dat ze niet meteen zouden bijdragen aan de bedoeling.

Zo kregen we vragen zoals:

- "Kan je ons helpen met het opstellen van een 9-grid om talent te managen?"
- "Kan je ons helpen met het opstellen van functieprofielen?"
- "Kan je ons helpen met het implementeren van HR software?"
- "Kan je "iets" komen doen met dat budget van EUROPA WSE rond motivatie?"
- "Kan je een HR beleid schrijven?"

Ook was het voor de klant niet altijd duidelijk dat er een cultuur- en gedragsverandering nodig zou zijn om het klimaat te beïnvloeden.

In bijna alle gevallen was er "een vraag achter de vraag" en moest er eerst breder gecontracteerd worden.

- "Een opleiding "feedback" geven" versus "Wat zijn rollen en verantwoordelijkheden voor het management team en de laag eronder"
- "Installeer een 9-grid" versus "Ondersteun eerstelijns leidinggevenden in het coachen en ontwikkelen van hun mensen"
- "Zorg dat IAO werkt" versus "Begeleid ons in het zoeken naar een eigen recept voor een klantgerichte werking en het bieden van structuur en stabiliteit door het management."

Een eerste stap bestond altijd uit onderzoek om te verfijnen en op zoek te gaan naar wat er echt speelde. Zo konden we een duidelijke en scherpe bedoeling formuleren:

- "Een goed werkklimaat" versus "Teams ondersteunen in samenwerking en coördinatie"
- "Meer gemotiveerde medewerkers" versus "Het afstemmen van verschillende HR-initiatieven voor de zaakvoerders met oog op behoud personeel"

Elke organisatie zat op een verschillend startpunt m.b.t. het bouwen van een motiverende werkomgeving en de mate waarin bepaalde waardenstappen al dan niet gezet waren.

Soms waren bepaalde waardenstappen al gezet en konden er snel, mooie resultaten neergezet worden. Bij andere klanten moest er nog "gezaaid worden" en was een haalbare doelstelling eerder om de manier van denken m.b.t. motivatie te veranderen en de sleutelfiguren tot inzicht te laten komen.

Er zijn dan ook klanten die in de loop van het project geen extern zichtbare stappen gezet hebben, maar mogelijks in de toekomst veranderingen zullen doorvoeren.

2.4 De "happy flow"

Opereren in het complexe kwadrant en organisaties benaderen als adaptieve systemen wil niet zeggen dat een systematische aanpak en expertise overbodig worden. Het is de bedoeling om bepaalde uitdagingen naar het ingewikkelde kwadrant te brengen en daar best practices in te zetten voor onderdelen die "technische uitdagingen" geworden zijn.

Een voorbeeld hiervan is dat na het onderzoeken van de problematiek, beslist wordt dat het uitwerken van een onboarding traject of een leiderschapsopleiding belangrijke interventies zijn, die impact hebben op de doelstelling.

Hoewel er dus geen "juiste" volgorde in waardenstappen en interventies bestaat, kunnen we wel een "happy flow" – een ideaal scenario- identificeren. Aan de hand van dit standaardscenario, kunnen vraag- en context variabelen in kaart gebracht worden.

In de happy flow worden de waardenstappen in onderstaande volgorde gezet, omdat dit volgens change management literatuur de beste kans op slagen geeft.

1 Inzicht | 2 Will to invest | 3 Wederzijds vertrouwen | 4 Los | 5 Consistent systeem | 6 Structuur in place | 7 Cultuur in place

Inzicht in het huidige systeem (systeem A), de eigen rol daarin en wat er anders zou kunnen (1), bevordert de wil om te investeren in het nieuwe (systeem B) en ook de autonome motivatie om zelf te veranderen (2).

Als er voldoende vertrouwen is in de begeleider en in de uitkomst van het traject (3), is het eenvoudiger om het verleden los te laten (4). Eens er een basis is gelegd van "inzicht, will to invest en loskomen van het oude systeem A", is er een mogelijkheid om de toekomst, systeem B (5), te gaan definiëren. Om te zorgen dat de verandering duurzaam is, is het belangrijk dat systeem B consistent (5) is. Eens er een visie, strategie en plan is (5), kan een structuur (6) gebouwd worden die de motiverend omgeving ondersteunt. Als de structuur er is, zal deze de cultuur (7) beïnvloeden en veranderen.

In de happy flow kozen we ervoor om vooruitgang op de waardenstappen op 3 niveaus in te schatten:

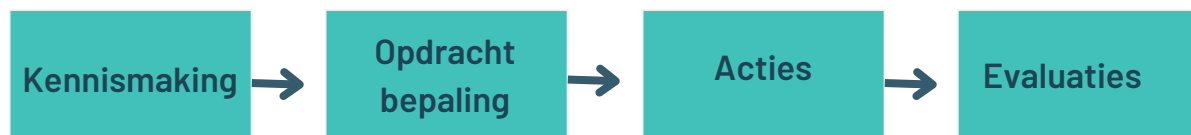
level 0: De waardenstap is nog niet bereikt.

level 0,5: De waardenstap is deels bereikt. Er is een start gemaakt en er zijn duidelijke signalen dat deze stap deels gezet is.

level 1: De waardenstap zit diep verweven in het DNA van de sleutelpersonen en de organisatie.

Bij adaptieve uitdagingen is "probing", "doen" & "experimenteren" belangrijk, om via de praktijk te kunnen leren en de oplossing te kunnen aanpassen. Verschillende interventies in onze happy flow zijn daarom actiegericht. Als je sleutelfiguren wil leren om te doen en experimenteren, moet je hierin het voorbeeld geven. Deze "hands on" mentaliteit werd meestal wel gesmaakt, het lijkt aan te sluiten bij de natuur van een KMO. Ondernemerschap en pragmatiek staan in deze kleinere organisaties vaak centraal ten opzichte van de grotere organisaties die door een te veel aan regels en procedures vaak kunnen doorslaan in regularisatie en daardoor rigide en minder flexibel of "lean" kunnen reageren op uitdagingen.

High level ziet een begeleidingstraject er als volgt uit:



We merkten dat er een aantal thema's vaak in de vragen van de klanten terug kwamen:

- Structuur en organisatie (inclusief Innovatieve Arbeids Organisatie)
- Leiderschap
- HR beleid en strategie
- Minimale HR processen
- Betrokkenheid en cultuur, waarden
- Teamwerk, teamopbouw
- Gesprekken: evaluaties, feedback, groei
- Loonbeleid, comp & ben
- Opleidingsbeleid
- Career en talent management
- Werkbaar werk
- Retentie
- Competentie management
- Onboarding, pre-boarding, aanwerving
- Functies, rollen, afspreken, verantwoordelijkheden
- Communicatie
- IT systemen

Stap 1: Kennismaking

Een goed contact maken en snel een vertrouwensband kunnen opbouwen is cruciaal voor een sterk begeleidingstraject.

Traditioneel startte elk traject met een intake gesprek. Na een eerste telefonisch contact, legden we een fysieke afspraak vast met de (naar onze eerste inschatting) sleutelfiguren. We verzochten om dit gesprek voor te bereiden aan de hand van onderstaande vragen:

Wat is de uitdaging in jouw organisatie mbt motivatie?

Welke factoren spelen hier volgens jou een rol?

Welke initiatieven zijn er reeds ondernomen in de organisatie om motivatie te bevorderen?

Wat zijn jouw verwachtingen mbt de begeleiding binnen dit Drive project

Wanneer is onze samenwerking voor jou geslaagd?

Tijdens dit proces van kennismaken vonden we het ook belangrijk om:

- Uitleg te geven over het Drive project, praktische modaliteiten, financiering, etc...
- De ZDT theorie uit te leggen, zodat men op de hoogte was van de bril die we hanteerden m.b.t. motivatie.
- Inzicht te krijgen in de rol van de begeleider en de verwachtingen t.a.v. de organisatie. We stelden een charter op ter ondertekening waarbij het erg duidelijk werd dat we een engagement verwachtten van de organisatie. We maakten duidelijk dat we niet de "geneesheer" of "oplosser" van het probleem zouden zijn.
- De vraag te stellen wat er voor de organisatie nodig was om je als begeleider te kunnen toelaten om op onderzoek te gaan in hun organisatie, om vragen te mogen stellen en informatie te mogen opnemen.

Naast verschillende gesprekken met de sleutelfiguren, vroegen we om documenten en materialen te mogen bestuderen (zoals missie/visie teksten, arbeidsovereenkomsten, website, vakliteratuur, folders/flyers voor medewerkers en klanten, etc...).

Als begeleider stap je in de rol van verkenner, onderzoeker en nieuwsgierige ontdekkingsreiziger met als doel om deze organisatie te begrijpen. Je gaat aan de slag met je toolbox aan onderzoeksmethoden, zowel kwantitatief als kwalitatief. Het gaat om participatief veldwerk om dit unieke adaptieve systeem te begrijpen.

We deden bevragingen (rond werkbaarheid, motivatie, veranderbereidheid, manier van samenwerken, etc...) en planden interviews. We analyseerden cijfers (absenteïsme, retentie, resultaten, etc...), deden observaties, spraken met medewerkers, klanten, stakeholders, etc... Telkens met heldere afspraken over onze rol en waar de verzamelde informatie naartoe gaat.

Met deze informatie maakten we een "model" van de organisatie. We probeerden de thema's te pakken te krijgen die relevant waren, zochten naar "de vraag achter de vraag", brachten polariteiten in kaart, keken naar de evenwichten en onevenwichten en bestudeerden de kwaliteiten en de uitdagingen van de organisatie.

Het liet ons als begeleider toe om de taal van de organisatie te leren spreken, het werkveld te verkennen en een goed contact te maken. Om échte verhalen te krijgen en alle informatie die op het eerste zicht niet makkelijk gedeeld wordt, is het cruciaal om hier snel relaties en het nodige vertrouwen op te bouwen.

Stap 2: Opdrachtbepaling

Na deze kennismaking en eerste onderzoeksfase, zorgden we voor een terugkoppeling naar de klant. Hoe begrepen wij als begeleider de natuur van de organisatie? Wat hadden we opgemerkt mbt het huidige en het gewenste werkklimaat?

Het was voor ons belangrijk om hierover in gesprek en afstemming te gaan. Als je een modellering maakt over een organisatie, is deze eigendom van de organisatie. Het is jouw perceptie als (team van) begeleider(s) die altijd vanuit een bepaalde "bril" ontstaan is. Het vertrouwen in jou als begeleider vraagt om transparantie. Waarom kijk je zo naar deze organisatie? Via welke data en waarnemingen ben je hiertoe gekomen? Resoneert dit met de sleutelfiguren of helemaal niet?

We merkten dat dit in sommige trajecten een moeilijk punt was. Bij het diagnosticeren begint de verandering. Het begrip van het DNA door de begeleider(s) bleek soms niet overeen te komen met de manier waarop de sleutelfiguren de organisatie ervaren. Het gebeurde wel eens dat de blik van de begeleider gericht was op een aantal thema's die "taboe" waren in de organisatie. Het is al eens gebeurd dat een traject werd stopgezet wanneer de thema's die volgens de begeleider relevant waren niet als zodanig beschouwd werden door de sleutelfiguren. Dan was er een breuk in vertrouwen en werd er niet naar stap 2 gegaan.



In deze 2de stap wordt er samen een haalbare doelstelling geformuleerd en worden de waardenstappen besproken. Er wordt aan de hand hiervan een projectplan en een interventieketting opgesteld met een inschatting van tijd en budget.

Het was belangrijk om te voorkomen dat we "alles tegelijk" gingen doen en dit hielp ons om focus te bepalen. Rollen en verantwoordelijkheden worden besproken en evaluatie en succescriteria worden bepaald.

Er worden concrete afspraken gemaakt m.b.t. de manier van samenwerken tijdens deze interventies, alsook over de manier van communiceren en tussentijdse evaluatie.

Na de kennismaking en opdrachtbepaling is het de bedoeling dat we in onze "happy flow" minimaal het level 0,5 bereikt hebben van de waardenstappen "Inzicht, Will to invest, Vertrouwen en Los". In sommige organisaties waren we hier na een paar weken, in andere organisaties duurde het maanden alvorens we deze 2 eerste stappen gezet hadden.

Stap 3: Acties

De opdrachtbepaling bestond o.a. uit een interventieplan. Welke acties willen we in deze organisaties ondernemen om de gewenste doelstelling te bereiken? De mogelijke acties bestond uit een breed scala aan interventies, zoals:

Trainingen en workshops mbt bepaalde thema's zoals leiderschap, vertrouwen, samenwerken, gesprekken voeren, beslissingen nemen, etc... Teamcoachings, individuele coachings, cultuur en waardenworkshops, minimale HR processen opzetten, opleidingsbeleid, talent management, beleidsvisie mbt HR/leiderschap/samenwerken/motivatatie en loonbeleid, performance management, planning en organisatie van het werk, HR strategie bekijken, cultuur/waarden/missie, interne communicatie opzetten/verbeteren.

Tijdens deze derde stap - het effectief "uitvoeren" van het plan - hebben we in de happy flow level 1 bereikt van de waardenstappen "Inzicht, Will to invest, Vertrouwen en Los" en richten we ons op het bereiken van leven 0,5 en 1 van "Structuur en Cultuur in place".

Elke begeleider heeft zijn of haar eigen gereedschapskist met methodieken, ervaringen, middelen, instrumenten en beproefde acties. We waren er doorheen onze interviews erg van bewust dat er altijd een risico is dat je als begeleider de eigen gekende methodiek of instrument centraal stelt. Wij geloofden dat elk type organisatie en elke vraag specifieke acties en verandergereedschap vergt. Het is zaak om als begeleider dus verder te kijken en niet enkel je eigen favorieten te gaan inzetten. Wij ervaren het samenwerken binnen Drive - met mensen vanuit verschillende expertises en achtergronden - hier als een belangrijke meerwaarde.



*Words may inspire but only action
creates change.*

Simon Sinek



Stap 4: Evaluatie

Zonder evaluatie is er geen zicht op de ontwikkeling en effectieve impact. Bereiken we onze doelstelling? Gaan we in de juiste richting? Hoe merken we dat? Houden we focus?

Deze evaluatie deden we over het algemeen aan de hand van tussentijdse gesprekken met de sleutelfiguren. We hanteerden naast de meer subjectieve aspecten "Is er een ander gevoel? Veranderen de verhalen? Zijn ze tevreden en hebben ze het gevoel dat er verandering is?", ook soms "harde" KPI's om te bepalen of er vooruitgang was in een bepaalde richting. Is er bijvoorbeeld effectief minder uitval? Gaat het beter met retentie? Zien we een positieve evolutie in de metingen mbt motivatie en betrokkenheid?

Aangezien cultuurverandering meestal "evolutie" en niet "revolutie" is - er moet een leercurve doorlopen worden - vonden we dit vaak het moeilijkst 'vast te pakken'.

Samen met de sleutelfiguren de evolutie in de waardestappen bespreken en inzoomen op waar we vandaag staan - bood structuur aan de gesprekken. Bij elke afsluiting van een periode (half jaar) planden we dit gesprek en in sommige projecten ook tussentijds.



HOOFDSTUK 3

Waarde creëren door interventies

Elk Drive traject kreeg handen en voeten aan de hand van een interventieplan op maat. We vertaalden de algemene bedoeling die we in elke organisatie nastreefden - een motiverend werkklimaat bouwen - in een scherpe en specifieke bedoeling. Vervolgens stelden we een interventieplan voor. Elke interventie had tevens een doelstelling om zo gericht aan de slag te gaan om waarde te creëren.

Een continue evaluatie van de interventies en de impact op het beoogde effect ervan in de organisatie was een cruciaal onderdeel van onze kwaliteitswerking. Door telkens in te zoomen op de contextvoorwaarden die ertoe bijdragen dat bepaalde interventies in de ene organisatie wel tot waarde leiden en in andere organisaties niet, ontstond er steeds meer kennis en inzicht.

De relatie tussen interventie en effect is van nature non-lineair en altijd een complexe interactie tussen begeleider en de brede context. Ook voor ons blijft dit proces soms ietwat "mysterieus" en waren er 'magische' momenten waarop we voelden dat er een "klik" gemaakt was. Soms was het effect van een interventie vrijwel meteen zichtbaar, op andere momenten dachten we dat een interventie weinig impact had, maar merkten we later in het proces dat er toch een beweging op gang gekomen was in de gewenste richting. Interventies 1 op 1 linken aan de bedoeling of waardestap is daarom geen evidentie.

Aan de hand van een aantal voorbeelden willen we in deze whitepaper dienstverleners en organisaties inspireren om effectieve interventieplannen te ontwerpen. We beschrijven bij elke waardestap een concrete case waarbij de interventie volgens ons cruciaal was om de organisatie in beweging te brengen.

3.1 De waardestap "vertrouwen"



"Een aantal belangrijke figuren zijn weggegaan en dat kunnen we ons niet permitteren met de huidige krapte op de arbeidsmarkt. We willen onze 'High Potentials' in kaart brengen zodat we een plan kunnen maken om hen te behouden. De directie wil heel snel iets concreets en we hebben besloten dat we een 'nine-grid' nodig hebben. Kan jij dit voor ons doen?"



Met deze concrete vraag meldde de KMO – een familiebedrijf met 70 medewerkers – zich aan voor het Drive traject. Een kloon van de HR manager – want dit was hoe het DRIVE traject in eerste instantie geprofileerd was naar KMO's – zou wel kunnen helpen met de snelle oplevering van de gewenste 'nine-grid'. En dit zou volgens de directie dé oplossing bieden voor het probleem van retentie.

Onze begeleider ging van start met het intake proces, het uitleggen van de bedoeling van DRIVE en een verduidelijking van de ZDT-principes.

Om de bedoeling scherp te kunnen formuleren en een interventieplan op maat te maken is het cruciaal om de organisatie écht te leren kennen. Het is belangrijk om de aanwezige kwaliteiten en uitdagingen goed in het vizier te krijgen. We leerden dat er achter de initiële vraag van de klant vaak een andere vraag verscholen ligt, waar de klant zich misschien in eerste instantie niet bewust van is.

Om een beter zicht te krijgen op de werking van het systeem onderzochten we bij aanvang de "dieptestructuur" van de organisatie. Een belangrijke overtuiging die we hadden met betrekking tot organisatiecoaching is dat de interventies steeds afgestemd moeten worden op de natuur of het DNA van de organisatie. En daarvoor moet je voldoende tijd nemen om deze natuur écht leren kennen.

We leerden dat toegang krijgen tot een systeem – zeker in een familiebedrijf – geen sinecure is. Er moet eerst vertrouwen zijn alvorens de eigenaar-ondernemer de deur van zijn onderneming openzet voor een "onbekende". Als begeleider wil je gaan rondsnuffelen op plekken die vaak goed verborgen blijven voor de buitenwereld. Je wil voorbij de façade, wat meer inzicht in de onderstroom en de patronen van het systeem krijgen.

In dit familiebedrijf werd het verzoek om te spreken met de eigenaar ondernemer een paar keer afgewezen. We moesten maar "gewoon" de gewenste 'nine-grid' opleveren, dan zat ons werk erop. Tegelijk was er wel een nieuwsgierigheid naar wat deze begeleider zou kunnen betekenen voor het bedrijf. Er was immers wel enige urgentie want meer mensen verliezen zou een stevige impact hebben op het bedrijfsresultaat.

Na verschillende gesprekken met de HR manager kwam er toch een vraag naar een workshop met het directieteam. Ze hadden gehoord over een model met "kleurtjes" en ze waren geïnteresseerd om hier wat meer over te weten. Zouden wij dat kunnen aanbieden?

En zo werd er naast de de Nine grid een nieuw verzoek bij ons neergelegd.

De klant tevreden stellen door het gewenste "product" aan te leveren, was voor ons een uitgelezen kans om in contact te komen met de eigenaar (die tot dan toe niet betrokken was in het proces) en zo een beter zicht te krijgen op het systeem. We faciliteerden een workshop m.b.t. persoonlijke voorkeuren en een exploratie van sterktes en uitdagingen in de organisatie.

Deze workshop leverde waardevolle informatie op. We leerden nu de eigenaar en zijn directieteam kennen. En hoewel de eigenaar bij aanvang van de workshop eerder afwezig was en weinig interesse toonde, merkten we doorheen de dag een toenemende betrokkenheid en nieuwsgierigheid. .

De eigenaar stelde zich steeds meer open en durfde kwetsbaarheid te tonen tijdens deze workshop.

Het thema vertrouwen kwam naar boven en hij gaf aan dat hij het moeilijk had om anderen te vertrouwen. Er was voldoende veiligheid ontstaan om dit uit te spreken.

Het werd ons ook meteen duidelijk waarom het zo moeilijk was om toegang te krijgen tot het managementteam. Naarmate de workshop vorderde, toonde iedereen engagement, betrokkenheid en actieve participatie. De eigenaar bleef zelfs nog een tijdje napraten.

Deze workshop was een kantelmoment in het traject. Er ontstond bij de sleutelfiguren - de eigenaar en het directieteam - een dieper inzicht in de uitdagingen m.b.t. retentie en het besef dat een 'nine-grid' hiervoor geen magische oplossing zou leveren. Het werd duidelijk dat de leidinggevenden in de organisatie zich onzeker voelde in leiderschap en er hier heel wat vragen rond waren.

We konden nu een heldere bedoeling formuleren: de leidinggevenden handvaten aanreiken om een motiverend werkklimaat te bouwen.

De leidinggevenden waren namelijk productiespecialisten maar hadden weinig notie van het menselijke aspect. Hoe moet je leidinggeven? Wat is leiderschapsstijl? Hoe geef je feedback? Hoe motiveer en coach je mensen?

Een interventieplan werd opgesteld met workshops en coaching van de leidinggevenden om hen te ondersteunen in hun rol. Zo kwam de organisatie in beweging richting motiverend werkklimaat en retentie zou hier een gevolg van zijn.

Deze case maakt duidelijk dat vertrouwen een cruciale waardenstap is om tot een goede samenwerking te komen en een effectief interventieplan.

De kwaliteit van de relatie tussen begeleider en sleutelfiguren bleek in al onze trajecten van cruciaal belang om resultaten te kunnen neerzetten. We vonden het telkens weer een prachtig cadeau om vertrouwen te ontvangen. En hoewel het installeren of "winnen" van dit vertrouwen niet altijd even makkelijk was, kunnen we stellen dat de meest succesvolle trajecten gebouwd waren op dit fundament.

Er waren ook een aantal trajecten waarbij we er niet in slaagden om deze waardenstap te zetten en bijvoorbeeld geen toegang kregen tot de sleutelfiguren. Het was vermoedelijk ook een reden waarom samenwerkingen soms werden stopgezet. We merkten dan vaak dat een gesprek over het "waarom" van het stopzetten stroef verliep. Of we merkten dat er geen "klik" was tussen begeleiders en contactpersonen.

Een goede match met de begeleider bleek een belangrijk element voor vertrouwen. Soms werkte het in een organisatie heel goed met een bepaalde begeleider en wat minder met een andere. Om een goede match te kunnen vormen is het bij aanvang belangrijk om een helder zicht te krijgen op de verwachtingen van de sleutelfiguur ten aanzien van de begeleider.

Een gesprek over wat hij/zij nodig heeft om de ander te kunnen vertrouwen, over wederzijdse verwachtingen en concrete afspraken over hoe er zal worden samengewerkt worden. Dit proces van afstemming, elkaar leren kennen en verwachtingen uitspreken loopt als een rode draad doorheen onze trajecten. Dat betekent dat je als begeleider ook in staat moet kunnen zijn om toe te geven dat je zelf misschien niet de juiste ervaring/kennis of match bent voor een organisatie. Hulp durven inroepen van collega's met andere expertises, achtergrond, taalgebruik, persoonlijkheid is een teken van maturiteit en kracht.

Een zicht krijgen op je eigen angsten, voorkeuren en persoonlijkheid en kunnen omgaan met afwijzing is ons inziens dan ook belangrijk "grondwerk" voor begeleiders. Mogelijks ben je geen goede "match" en kan een klant met jou geen vertrouwen opbouwen maar lukt dat wel met een andere begeleider.

Pas wanneer er een vertrouwensrelatie is, kan en mag er uitgedaagd worden. Er ontstaat openheid om te leren, flow op het co-creatieproces en durf om kwetsbaarheid te tonen. Dit zowel bij de begeleider als bij de klant.

Onze tips om vertrouwen te bouwen? Volgens ons start een samenwerking met een basishouding van nederigheid, leren en nieuwsgierigheid (ook als begeleider weet je niet alles), integriteit, afspraken na te komen, kwetsbaarheid tonen, bescheidenheid, competentie, ervaring die aansluit bij de branche en het vermogen om dezelfde taal te spreken.

In het DRIVE traject werd je als begeleider "toegewezen" aan een klant. Er was dus geen expliciete keuze voor jou als persoon. De "snuffelfase" waarin klant en begeleider elkaar leren kennen om daarna bewust te kiezen voor elkaar, viel binnen het traject. Dit zorgde ervoor dat de beginsituatie m.b.t. vertrouwen een andere invulling kreeg dan in trajecten waar de klant een expliciete keuze maakt voor een bepaalde leverancier. Deze unieke beginsituatie zorgde bij sommige begeleiders voor meer ongemak en voorzichtigheid en bij andere begeleiders net voor meer durf om vrijuit te spreken en te zijn (vanuit het idee dat we niet samen verder moeten wanneer het niet klikt en het vertrouwen dat er altijd kon worden doorverwezen worden naar iemand anders binnen het team).

Om leren centraal te kunnen zetten en de kwaliteit van onze interventies te verhogen, waren zowel de interne intervisies als deze bij Europa WSE erg waardevol. De kwaliteit van onze relaties onderling en deze met de begeleiders van Europa WSE was hoog. Het vertrouwen in elkaar was voelbaar en werd ook regelmatig uitgesproken.

Hoe we dit vertrouwen bouwden in het team van begeleiders?

Door regelmatig de sterktes van elkaar te benoemen, elkaar te erkennen en te bedanken, feedback te geven, hulp te vragen en te bieden en ook tijd te maken om elkaar persoonlijk te leren kennen. We deelden kennis en interessante literatuur en durfden ook wel eens een constructief conflict aan te gaan. Samen een oplossing vinden stond steeds centraal en we spraken geregeld uit dat we vertrouwden op elkaars kennis, competenties en goede intenties.

Het continu leren kreeg een centrale plaats in onze samenwerking onderling, maar ook in de samenwerking met Europa WSE. Zo moedigden Nikas en Anke - onze projectbegeleiders - ons aan om te experimenteren en werden we vaak geprezen voor de inspanning. Prestaties werden niet expliciet gemeten en "beoordeeld", waardoor we ook wat meer risico's durfden te nemen. We kregen nooit het gevoel dat we als "onbekwaam" zouden worden bestempeld.

In omgevingen waar een duidelijke oorzaak-gevolgrelatie ontbreekt - in onzekere, ambigue omgevingen - is het belangrijk om productieve reacties te ontvangen zoals uitingen van waardering of een kleine "bedankt dat je dat zei". Anke en Nikas drukten ons op het hart dat falen een noodzakelijk onderdeel was van innovatie. Tijdens de contactmomenten en intervisies waren er open discussies en "intelligent mislukken" werd gestimuleerd.

De hoge mate van psychologische veiligheid en vertrouwen waren het fundament voor de werking van ons team. We voelden ons vrij om plannen en ideeën te bespreken en ook bedenkingen konden geuit worden, zowel intern als naar Europa WSE. We zijn ervan overtuigd dat we creatiever waren en effectiever samenwerkten omdat er minder angst was en meer psychologische veiligheid.



3.2 De waardestap "Will to invest"



We groeien en hebben geen enkel officieel HR proces. Er is hier werk aan de winkel om te professionaliseren. De pijnpunten die naar voren gekomen zijn uit onze HR scan, moeten dringend weggewerkt worden.



Dit familiebedrijf met 130 medewerkers was actief in constructie maatwerk en werd vandaag geleid door de 2de generatie. We kregen wel vaker aanvragen als deze, waarbij de initiële vraag nogal technisch was: het opstellen van een HR beleid en functieprofielen.

Deze specifieke "ingreep" zou volgens de zaakvoerder de huidige uitdagingen makkelijk en snel "oplossen".

De zaakvoerder van deze organisatie - een straffe ondernemer die in een "technische wereld" succes wist te boeken - straalde "hard werken, snelheid en perfectie" uit. Hij stond stevig aan het roer van zijn onderneming en was sterk betrokken bij zowat elke beslissing die er werd genomen. Aanwervingen gebeurden vooral op "buikgevoel" en wanneer medewerkers een initiatief wilden nemen, werd het meestal eerst "gevraagd aan de chef".

Het was duidelijk dat de zaakvoerder een sterke invloed had op de cultuur van de organisatie. Een shift naar meer autonomie, connectie en competentie moest dan ook vooral door hem belichaamd worden.

Aanvankelijk was het voor de zaakvoerder uitdagend om de complexiteit en interdependentie te vatten. Hij ging ervan uit dat het "opstellen" van een beleid dé oplossing was en de investering zou vanuit deze optiek dan ook nogal "meevallen".

Doorheen het traject merkten we dat hij zijn "quick fix" mindset m.b.t. "mensen en organisatiecultuur" steeds meer durfde uit te dagen. Geleidelijk groeide het besef dat het bouwen van een motiverende werkplek een evolutie zou zijn, een verandering die inspanning vergde, en waarbij we van "quick fix" naar een "trial and error" approach moesten evolueren.

We merkten dat de zaakvoerder steeds meer tijd en ruimte vrijmaakte in zijn agenda en in die van zijn medewerkers. Ook de relatiedynamiek tussen de begeleider en zaakvoerder veranderde en werd steeds minder transactioneel. De begeleider werd aanvankelijk benaderd als adviseur voor "oplossingen". Naarmate het traject vorderde, veranderde zijn rol steeds meer naar begeleider, coach en facilitator. Er ontstond meer goesting en er was meer ownership om een eigen recept te maken voor de organisatie. De zaakvoerder zag in dat een snelle copy/paste niet tot echte transformatie zou leiden. Hij begon zelf uit te spreken dat "mensen geen machines zijn".

Waar het technisch talent zeer waardevol was voor de productie van constructies, zag de zaakvoerder in dat beslissingen en begrip m.b.t. organisatie en teamontwikkeling complex is i.p.v. ingewikkeld. De traditionele manier van denken in oplossingen voor ingewikkelde (technische) problemen was hier ontoereikend. De shift van transactioneel uitvoerend naar transformationeel ondernemend werd geleidelijk gemaakt.

Deze evolutie ging gepaard met een shift van "betrokkenheid bij het project" naar een dieper "engagement en commitment". De zaakvoerder gaf er prioriteit aan in zijn agenda om aanwezig te zijn bij interventies, hij stond erop om zelf de introductie te doen, hij durfde zich kwetsbaar op te stellen en aan te geven dat hij ook geen pasklare oplossingen had. Er werd verantwoordelijkheid genomen en dat was merkbaar in de investering die er gedaan werd. Er werden middelen vrijgemaakt voor een extra HR-medewerker, er werd tijd voorzien in de agenda's en de zaakvoerder ging steeds meer inzetten op persoonlijke ontwikkeling. Hij zag in dat zijn gedrag en manier van werken een zeer bepalende factor was voor de cultuur.

In sommige trajecten merkten we dat sleutelfiguren het vooral bij "woorden en wensen" hielden. Hier was het duidelijk dat deze zaakvoerder het meende, dat hij zijn gedag veranderde, zijn mindset uitdaagde en steeds meer prioriteit maakte van Drive.

Welke factoren hebben er volgens ons toe bijgedragen dat deze "will to invest" toenam? Ook hier is geen eenvoudige oorzaak-gevolg relatie en is het onmogelijk om een lijstje te maken van de "do's and dont's". We kwamen er wel achter dat de kwaliteit van de relationele bedrading een grote rol speelt in de ontwikkeling van de organisatie. Hoeveel weerstand zit er op de bekabeling en kan de energie stromen? Kunnen er open en eerlijke gesprekken gevoerd worden? Kan en mag er kwetsbaarheid zijn? Is er veiligheid?

Vanuit deze invalshoek is het onderzoeken van de lijntjes tussen mensen, het herstellen van verbinding en dingen terug in beweging brengen, de "core business" van organisatiecoaching. De kern van dit principe gaat over de kwaliteit van relaties.

De kwaliteit van de relatie tussen begeleider en sleutelfiguren speelt daarbij een leidende rol. Deze relatie moet een ontwikkelingsgerichte relatie zijn en de manier waarop deze relatie vorm krijgt, zal een sterke rol spelen in de mate waarin er energie voor verandering en ontwikkeling kan stromen.

Een ander element is het vermogen en de wil tot introspectie. De zaakvoerder liet zich al enige tijd persoonlijk coachen en had al een duidelijk zicht op zijn eigen overtuigingen. Hij geloofde niet in "command and control" en was ervan overtuigd dat een organisatie op basis van ZDT-principes een noodzaak was om innovatief en effectief te blijven in de huidige snel veranderende economische context. Hij beseftte dat er persoonlijk werk nodig was om deze principes ook echt te integreren. Hij kwam op een bepaald moment zelfs tot de conclusie dat de positie van CEO mogelijks voor hem niet meer de "juiste" was omdat hij de organisatie op een bepaalde manier in de weg stond.

Om de blik op de relationele bedrading te richten gebruikte de begeleider een nogal "technische" oefening. De zaakvoerder en projectleider moesten een lijstje maken van de verwachtingen die ze hadden ten aanzien van hun medewerkers. Ze begonnen ijverig aan het lijstje en beseften plots dat er heel wat verwachtingen en verlangens onuitgesproken waren. Ze werden zich bewust van het feit dat er nooit expliciet over gecommuniceerd was en dat ze er "maar vanuit gingen" dat iedereen dit wel wist en ook dat iedereen hetzelfde zou verlangen. Plots was er inzicht dat verwachtingen van organisatie en medewerkers gealigneerd moesten worden. Dat de "tussenruimte" hierin een cruciale rol speelt. Het is niet omdat ze duidelijk zijn in het eigen hoofd, dat de ander deze ook kent en weet.

Veranderenergie werd op deze manier aangeboord en de sleutelfiguren zagen in dat niemand anders dan zichzelf deze oefening kon doen en de nodige acties konden nemen om verwachtingen uit te spreken. Data en ratio waren de ingangspoort - via het hoofd - om zo te zakken naar hetgeen er niet zintuiglijk en objectief waarneembaar is, naar hart en ziel.

Doorheen de verschillende Drive projecten leerden we dat de cultuur in KMO's sterk gelinkt is aan de bezieling van de zaakvoerder. Een KMO is vaak het geesteskind van een persoon of familie en ontstond vanuit een bruisende, creatieve en ondernemende energie. Langzaam komen de oprichters erachter dat hun organisatie veranderd is waardoor deze stromende, stuwende energie op 1 of andere manier belemmerd wordt.

Als begeleider is het belangrijk om het potentieel van de organisatie te onderzoeken en verder te kunnen kijken dan wat er "hier en nu" is. Er moet veel aandacht gaan naar de gewenste situatie en het vermogen om dit te realiseren moet gewaardeerd en ondersteund worden. Een KMO kan meestal snel schakelen, ondernemen en creëren. Het is ons inziens belangrijk om geloof te tonen in de sleutelfiguren en een transformationele houding aan te nemen. Het verlangen aanboren om te veranderen zet meestal veel goesting en drive in beweging.

Een best practice uit een andere case om de blik te oriënteren op de gewenste situatie was een workshop met de medewerkers waarbij verlangens in kaart gebracht worden. De medewerkers konden zelf hun verlangens expliciteren en vervolgens een actieplan maken om concrete stappen te zetten. Je voelt dat er energie om dingen aan te pakken opnieuw begint te stromen en de goesting om ownership te nemen op deze manier geactiveerd wordt.

Als Drive begeleiders maakten ook wij deel uit van een team. De goesting en drive om telkens opnieuw te onderzoeken en experimenteren en om continue aandacht te geven aan ons eigen leren en kwaliteitswerking was ook voor ons cruciaal.

In onze samenwerking hadden we geen strak kader met afspraken, procedures, systemen, rollen en verantwoordelijkheden, maatregelen, reglementen, strakke processen, hiërarchie en boordtabellen. We merkten dat dit ertoe bijdroeg dat elke begeleider zich telkens opnieuw engageerde en inspanning bleef leveren om het volle potentieel van onze samenwerking te realiseren. Vanuit verbinding en een zekere "natuurlijke" ordening en taakverdeling, werkten we samen in dit project. Het fundament van onze werking was gebaseerd op een individuele vrijheid vanuit een aantal leidende principes.

Het ZDT-kader, systemisch denken, autonomie, competentie en verbondenheid, zorgden voor een stevige relationele verbinding.

Hierin waren we consistent en we evalueerden onze samenwerking regelmatig op basis van deze principes. Is onze manier van samenwerken voor ieder van ons nog motiverend? Hoe kunnen we elkaars autonomie, verbondenheid en competentie nog beter ondersteunen? Welke noden en behoeften zijn er? Hoe zijn we als team in verandering en welke condities ondersteunen of belemmeren onze ontwikkeling? Ook als team van begeleiders trachtten we steeds om onze verlangens steevast uit te spreken.



3.3 De waardestap "Inzicht in het systeem"



"Ik ben zo blij dat we dit vanuit een menselijke invalshoek kunnen benaderen en niet alleen vanuit een "IAO" organisatiemodel. Dit past veel beter bij onze organisatie die draait om zorg en ondersteuning."



Deze vzw met 120 medewerkers contacteerde ons met de vraag om 10 kinderdagverblijven te begeleiden om een innovatief proces op te starten. Het was de bedoeling om klantgerichter te werken, om verantwoordelijkheden te delen in de organisatie te leggen. Het ging hier om een IAO-project dat ze wilden benaderen vanuit motivatie.

Door een motiverend klimaat te bouwen zou de continuïteit en kwaliteit van de zorg verhogen en de veerkracht bij de medewerkers vergroten. Ze wilden meer autonomie geven binnen een afgebakend kader, in vertrouwen, met verbindende communicatie en op basis van gedeeld leiderschap. Ze geloofden dat wanneer de arbeidsvreugde zou toenemen, de structurele IAO-veranderingen pas écht succesvol konden zijn.

De coördinator van deze vzw was recent aangesteld en de organisatie was onderdeel van een grotere zorgorganisatie die doorheen elke sub organisatie een IAO-transformatie wou realiseren. Aan de begeleiders van Drive werd gevraagd om dit grote transformatieplan te vertalen binnen de context van de kinderzorg, aangepast aan de organisatie. Geen copy/paste maar op maat uitgetekend vanuit het ZDT-kader.

De begeleiders begonnen met de vraag "Waarom moet het anders? Wat gaat het ons brengen en wat gaat het ons kosten als we niet veranderen?" Er werd een projectgroep samengesteld om deze "waarom" grondig onder de loep te nemen. We wilden zeker zijn dat het hier niet "veranderen om te veranderen" was. Het moest beziend en geleefd worden en niet ervaren als "we moeten weer veranderen, gewoon omdat het "hip" is om te veranderen." In de organisatie heerste namelijk een zekere verandermoedigheid en de medewerkers waren over het algemeen gericht op harmonie, zorg en stabiliteit.

Door voldoende aandacht te besteden aan de waarom van deze verandering ontstond er steeds meer goesting. We merkten doorheen de samenwerking dat deze werkgroep langzaam maar zeker uitgroeide tot ambassadeurs van het Drive project. Vanuit autonome motivatie – zingeving en goesting – schoot de projectgroep uit de startblokken. Waar ze eerst nog twijfelden over "weeral een verandering" kwam er engagement en ownership, waarbij er telkens gerefereerd werd naar de "why" die we samen geformuleerd hadden:

“Omdat wij erin geloven dat trotse en gemotiveerde medewerkers graag komen werken en zo het verschil maken om [naam organisatie] - als sterk merk - wendbaar te laten inspelen op de snel veranderende noden van de gezinnen en de omgeving.”

De medewerkers van het projectteam werden boegbeelden, ze gingen draagvlak creëren en kwamen met talrijke ideeën en voorstellen. En hoewel het contra-intuïtief lijkt is er op weg naar meer zelforganisatie net sturing nodig. Sturing om zelforganisatie op gang te brengen, een aanpak, een kader en facilitatie.

Om te veranderen van A naar B is er gedrag nodig van B. Change is in the method. Dus in plaats van "top down" verandering op te leggen, gingen we hen vooral zelf de verandering laten designen en organiseren.

De drive begeleiders gingen in eerste fase op bezoek in elk kinderdagverblijf om het gewenste IAO-model af te toetsen met de praktijk en zo een beter begrip te krijgen van de context. Ze maakten kennis met de medewerkers en stelden vragen om de huidige stand van zaken m.b.t. de motivatie in kaart te brengen. Er werd ook gekeken naar de manier waarop "aanpassen en ontwikkelen" zich in de organisatie verhiel tot "stabiliteit en orde". Het was deze polariteit die een nieuw evenwicht moest vinden.

De begeleiders konden vaststellen dat de organisatie vandaag een cultuur had die niet zeer hiërarchisch was maar eerder participatief. Er lag wel nog heel wat uitdaging in het versterken van leervermogen, kennisuitwisseling, verduidelijking van rollen en verantwoordelijkheden, transformatief en motiverend leiderschap en beter samenwerken. Het interventieplan richtte zich dan ook op deze pijlers.

De coördinator – 1 van de sleutelfiguren – was bij aanvang van de samenwerking gericht op de "goedkeuring" van haar leidinggevende. We merkten dat elke beslissing eerst afgetoetst moest worden alvorens er verder gewerkt mocht worden. Het was duidelijk dat er in deze relatie nog aan vertrouwen gewonnen moest worden, wat niet onlogisch was aangezien ze recent gestart was in haar nieuwe functie.

We presenteerden de observaties die we verzameld hadden bij het bezoeken van de kinderdagverblijven grondig en gedetailleerd, wat bij de coordinator leek te zorgen voor meer rust en vertrouwen in onze samenwerking. Ze kon op basis van "objectieve" gegevens en een concreet projectplan op maat aantonen dat ze nu echt stappen zette in de richting van een wendbare en werkbare organisatie ten dienste van de klant. Door telkens opnieuw de "waarom" centraal te zetten en te benoemen, bleef de energie stromen en merkten we de betrokkenheid en het engagement steeds toenemen.

Het is onze ervaring in Drive dat de valkuil om een "butler service" te gaan bieden, wel eens op de loer ligt. Er komen doorheen een project namelijk steeds nieuwe inzichten m.b.t. de organisaties waarin je werkt. De organisatie is ook steeds in beweging en allerlei uitdagingen en groeipijnen worden wel eens bij jou neergelegd als begeleider.

Daarom is het belangrijk om bij de start van elk project een scherpe bedoeling te formuleren en deze af te stemmen met de sleutelfiguren. Baken je rol en verantwoordelijkheid af en bepaal samen criteria voor succes. Dit alles afgestemd op het DNA van de organisatie en de middelen die voor handen zijn. Identificeer wie er gemotiveerd is om mee te werken en inspireer ambassadeurs om verandering uit te dragen.

In tegenstelling tot sommige andere dienstverleners, was ons team samengesteld met begeleiders vanuit verschillende organisaties. We werkten nog niet samen voor het Drive project. Dat maakte dat we onze werking opzetten "from scratch". We bundelden onze deskundigheid en werkmethodes en tekenden zo onze werking uit, alsof het een start-up was. Dit zorgde ons inziens voor een rijkdom aan perspectief en het zette ons ertoe aan om een nieuw model te bouwen, aangepast aan de specifieke uitdaging die we samen aangingen.

In onze kwaliteitswerking stond het leren centraal door samen te reflecteren op onze ervaringen. We gingen meermaals op zoek naar systeemcondities die ervoor zorgen dat onze werking niet optimaal verliep.

Zo kwamen we er bijvoorbeeld achter dat onze initiële aanpak om de projecten te verdelen op basis van een beurtrol niet de beste keuze was. Om hier anders mee om te gaan besloten we te gaan kijken naar de motivatie en ervaring van de begeleiders (wie heeft er écht zin in dit project? Wie kent de context?) en kozen er steeds vaker voor om meerdere begeleiders te laten werken op 1 project. Door met 2 begeleiders een organisatie te onderzoeken, kregen we meerdere perspectieven. We hielpen we elkaar om zo neutraal mogelijk te blijven en we vormden een rijker beeld van het DNA van de organisatie.

We optimaliseerden ook het intakeproces en vonden nieuwe manieren om af te stemmen tussendoor (zodat er niet altijd gewacht moest worden op de intervisie), omdat we nood hadden aan "snelheid" om de vraagstukken aan elkaar te kunnen voorleggen.

Meer inzicht in ons eigen systeem kregen we ook door de spiegelende en bevragende houding van Anke en Nikas. Door kritische vragen te stellen over de manier waarop we samenwerkten, brachten ze nuttige en nodige reflectie op gang. Voor meer en beter inzicht in het systeem waar je onderdeel van uitmaakt, is de blik van een "buitenstaander" van cruciale waarde. Net zoals wij dat konden zijn voor onze klanten, was Europa WSE dat voor ons.



3.4 De waardestap "Los van het oude"



We hebben dit al zo vaak geprobeerd, het is alsof we telkens hetzelfde ritje doen op de paardenmolen. We hebben meer coordinatie nodig maar kunnen geen coördinator verdragen, hij/zij wordt telkens gelynched.



Een wijkgezondheidscentrum met 35 medewerkers contacteerde ons met de volgende vraag: "We zijn de laatste jaren heel hard gegroeid en door het missen van een goede leiding/strategie hebben we op de dag van vandaag heel erg te kampen met groeipijnen. We hebben heel veel nieuwe mensen moeten aannemen, wat een grote invloed heeft op de bedrijfscultuur. Onlangs hebben we ook afstand gedaan van onze coördinator, en proberen we opnieuw vat te krijgen op de situatie. Daarnaast hebben we ook een hoog ziektecijfer in onze organisatie. Omwille van ons zorgzaam karakter wordt ons eigen welzijn vaak verdrongen. Daarbij heeft Covid-19 ook een grote impact op onze werking, maar ook op onze medewerkers. Er is hulp nodig om het werk werkbaarder te maken, zodat wij kwalitatieve eerstelijnsgezondheidszorg kunnen blijven garanderen voor onze patiënten."

De initiële vraag was gelaagd en het gaf meteen een weerspiegeling van de complexiteit van de uitdagingen. Er werd gesproken over gebrek aan leiding, strategie, groeipijnen, geen "vat" op de situatie, ziekteverzuim en de impact van externe omstandigheden zoals Covid 19.

Om wat meer duidelijkheid te krijgen, kozen we ervoor om elke medewerker te interviewen m.b.t. motivatie. Uit deze gesprekken bleek duidelijk dat het welbevinden en de tevredenheid in de organisatie erg laag was. Er werd vaak gerefereerd naar wat er in het verleden gebeurd was en er werd gesproken over "toxisch" leiderschap. De gebeurtenissen uit het recente verleden hadden wondes geslaan en heel wat emoties kwamen los bij de gesprekken. Er werd meermaals geuit dat het "zo niet verder kon" en dat er "dringend" iets moest veranderen. Er was nood aan een nieuwe wind, een nieuwe start, een nieuw hoofdstuk.

Maar hoe kon deze shift gerealiseerd worden? En wie kon ervoor zorgen dat het tij zou keren en de organisatie kon omgaan met de steeds veranderende realiteit?

We gingen van start met 2 begeleiders en probeerden samen meer inzicht te krijgen in de werking van deze organisatie en de onderliggende dynamiek. Er waren veel signalen van leed en weerstand die voor ons bij aanvang niet altijd even duidelijk waren en soms moeilijk te interpreteren. We moesten de tijd nemen en de organisatie uitgebreid te onderzoeken om de blokkades en inconsistenties in kaart te brengen.

De context was snel veranderd (Covid 19 en een aftredende coördinator), er was veel nood aan en tegelijk veel weerstand tegen verandering. Alles werd nu op een vervelende manier zichtbaar. Het leek erop alsof elk individu zich had afgesloten van zorg voor het geheel. Deze organisatie zat vast in bescherming, ongezonde coping en het veranderingsvermogen was geblokkeerd. Iedereen was hard aan het werk zonder vat te hebben op de realiteit. Er stroomde heel wat boosheid en verdriet en we zochten een manier om naar de kern van de opgebouwde spanning te kunnen gaan.

We gingen eerst aan de slag met het pas aangestelde kernteam, bestaande uit mensen die al gedurende lange tijd werkzaam waren in de organisatie. Ze waren engagement aangegaan om een coördinerende rol op te nemen. Ze vertrokken vanuit het principe van de "zelfsturend teams", wat er volgens hen voor zou zorgen dat een coördinator overbodig was. Toch bleek dit al snel moeilijk te verlopen. De medewerkers legden allerlei verwachtingen neer bij het kernteam en het kernteam vond niet dat het aan hen was om beslissingen te nemen. Dat was toch geen zelfsturing?

Ze waren verzand in een cultuur van vergaderen om steeds te zoeken naar consensus. Uiteindelijk werden er geen beslissingen meer genomen en voelden medewerkers zich niet ondersteund. Nieuwe medewerkers verlieten de organisatie al snel en het absentieïsme was torenhoog. Met als gevolg dat de werkdruk steeds hoger werd en nieuwe medewerkers aantrekken niet meer lukte.

Er was ons inziens sterk leiderschap nodig om de organisatie door deze moeilijke fase te loodsen. Leiderschap is een duurzame hefboom voor verandering. Maar waarom mocht leiderschap geen plek krijgen in deze organisatie? Waarom het "dogma" van zelfsturing? Welke oude denkwijzen en angsten zaten er hier in de weg?

Het werd steeds duidelijker dat de organisatie eerst los moest komen uit een oude denkwijze, gebouwd op eerdere ervaringen en een verlamme angst voor de herhaling van een patroon. Dat was voor ons de eerste belangrijke stap die we samen wilden zetten met het kernteam. Pas wanneer leiderschap terug een plek mocht innemen, kon er weer energie gaan stromen en ruimte gemaakt worden voor verandering.

We startten een leiderschapontwikkelingstraject met het kernteam en tijdens 1 van deze sessies legden we samen een "tjidslijn", waarbij we de geschiedenis van de organisatie in kaart brachten vanuit het thema leiderschap en verantwoordelijkheid. Deze oefening legde een patroon bloot waarbij er systematisch een "wij-zij" dynamiek ontstond tussen de coördinator en team. Deze dynamiek speelde ook tussen bestuur en organisatie en tussen de afdelingen intern. De verantwoordelijkheid werd telkens extern gelegd (bij de leidinggevende, de raad van bestuur, een collega, Covid 19, etc....). Dit patroon zorgde voor een angst waardoor niemand nog leiderschap durfde op te nemen, omdat de geschiedenis had uitgewezen dat het slecht zou aflopen.

Het kernteam wou zichzelf dan ook niet zien als "leidinggevend" en ze spraken steeds over een "zelfsturend team". Leiders werden gezien als "niet zorgend". Ze waren te veel bezig met efficiëntie, winst en resultaat." Dat paste volgens hen niet in een zorgorganisatie.

De balans tussen sturing en autonomie en tussen zorg en resultaat was grondig uit evenwicht. Vanuit dit inzicht werkten we samen met het kernteam aan de mindset en uitgangspunten mbt leiderschap.

Naast het werken met het kernteam, waren we erop gericht om de belangen, visie en richting van de verschillende spelers op het veld te aligneren om stappen in de richting van de gewenste toekomst te zetten.

Om los te komen van het oude moet er naast een "sense of urgency" ook terug aansluiting gevonden worden met een verlangen. Om vooruit te kunnen gaan moet er goesting zijn om iets nieuws neer te zetten.

De medewerkers van het wijkgezondheidscentrum volgden 2 teaming sessies waarbij ze gingen benoemen wat ze anders wilden in de organisatie. Waar hun gekende strategie eruit bestond om verlangens neer te leggen bij anderen, kregen ze in deze sessies de opdracht om zelf actieplannen te maken en te implementeren. Op die manier activeerden we de eigen kracht om te veranderen en hielpen we hen om los te komen van oude gedragingen.

Als begeleiders moesten we ervoor waken om niet de rol van leidinggevende "over te nemen", we voelden hier vrijwel constant de druk van het systeem doorheen dit traject. Door met 2 begeleiders te werken, konden we elkaar hierin challengen en bewust houden van deze valkuil.

We merkten gaandeweg een beweging... Medewerkers kwamen eerst onvoorbereid naar de sessies, vroegen aan ons "wat we gingen doen en hoe we dit konden oplossen". Door coachend te blijven werken, merkten we geleidelijk steeds meer ownership en betrokkenheid en ging men minder "wachten" op ons initiatief.

Ook in andere organisaties was loskomen van het oude van belang. Nieuwe manieren van werken vinden, durven experimenteren, open staan voor nieuwe ideeën en bereidheid om te veranderen kan enkel als je loskomt van "wat was".

Veranderen betekent bewegen van separatie, via liminaliteit naar integratie. Vooral in deze liminaliteit waar alles op losse schroeven staat en er geen duidelijkheid is, is het woelig en stormachtig in een organisatie.

Als begeleider ondersteun je de organisatie om vanuit de AS IS te bewegen naar de TO BE en zich niet te laten afschrikken of tegenhouden door de "WHAT WAS". Veranderen naar een nieuwe werkelijkheid vraagt afscheid van het oude, het vinden van nieuwe gedragspatronen, nieuwe machtsdynamieken en een aangepast design.

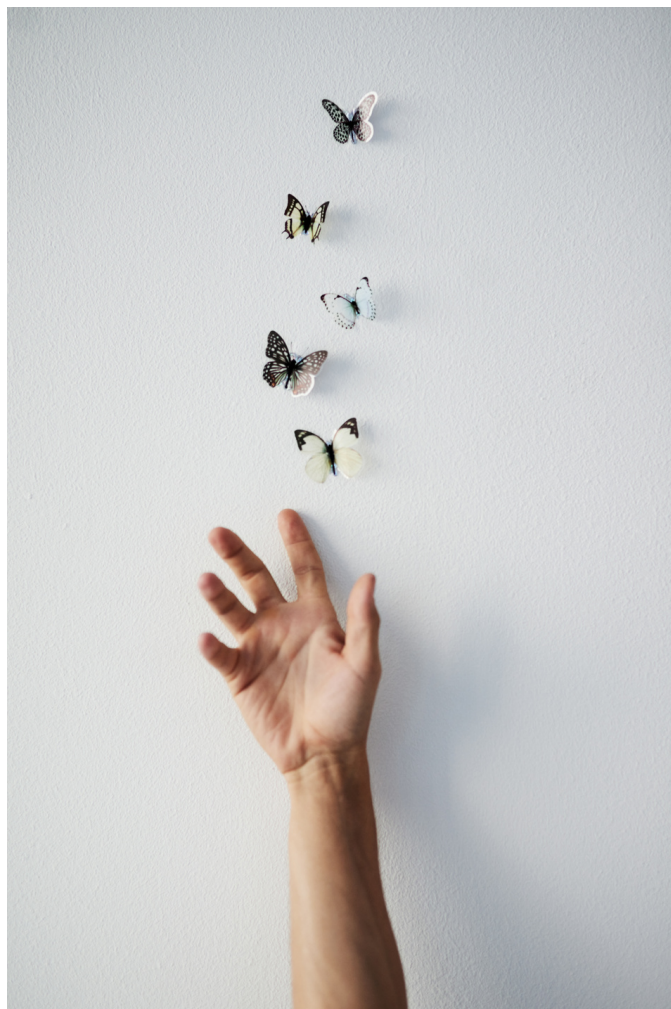
We leerden dat cultuurverandering altijd over macht gaat. Het is een thema dat je niet aan de kant mag schuiven. Inzoomen op besluitvorming en leiderschap bleek in elk begeleidingstraject van belang.

Ook in onze kwaliteitswerking moesten we regelmatig loskomen van oude gewoontes en moed tonen. Ook hier diende de thema's macht en leiderschap besproken te worden.

Dit merkten we vooral door regelmatig een stapje terug te nemen en onze werking tijdens de intervisies onder de loep te nemen. We merkten dan dat we ons wel eens konden verliezen in filosofische discussies en ellenlange analyses. Dat we ons moeilijk aan de agenda konden houden en soms heel veel tijd spendeerden aan het uitvoerig bespreken en analyseren. Het voelde voor ons comfortabel maar het leidde niet altijd tot efficiëntie en resultaat. Het leek soms een onbewuste strategie om niet te bewegen. Ook het feit dat we telkens alles aftoetsten konden we linken aan onze eigen visies rond leiderschap en verantwoordelijkheid.

Tijdens de intervisies bij Europa WSE werden we hier door onze begeleiders attent op gemaakt, een wake up call om los te komen van oude gewoontes en gedrag. Elkaar durven te confronteren, dingen benoemen en feedback krijgen is hier een onmisbare schakel. Want voor je het weet zit je ook als team vast in het oude vertrouwde gedrag.

Open staan voor feedback en steeds opnieuw loskomen van wat was maakt onzeker en is soms confronterend. Maar ook dat went en kan een gewoonte worden als je er voldoende tijd en ruimte voor neemt.



3.5 De waardestap "Consistent systeem"



We hebben sinds een tijdje onze manier van organiseren omgezet naar zelfsturende teams. We botsen hier nu op een aantal problemen:

Niet alle teams staan even ver in het zelfsturende verhaal.

Er is veel ziekte en verloop.

De medewerkers geven elkaar te weinig feedback en nemen te weinig initiatief om zelfsturend te kunnen werken.

Eén van de Management team leden gedraagt zich niet volgens de visie.



Een woonzorgcentrum met 150 medewerkers klopte aan met deze uitdaging. De bedoeling was om het systeem van zelfsturende teams in lijn te krijgen met de missie en visie van de organisatie. Anderzijds wilden we ook op de ontwikkeling van verschillende HR-domeinen inzetten, zodat ze consistent waren met de gekozen richting van meer zelfsturing.

Onze begeleider startte de samenwerking door in eerste instantie goed te begrijpen hoe de organisatie functioneerde en wat de geschiedenis was. Ze ging gesprekken aan met een aantal managementleden en luisterde aandachtig naar hun ervaringen en bekommernissen.

Uit deze gesprekken werd duidelijk dat één van de actiepunten lag in de alineëring met missie en visie van de organisatie. Maar had dit daadwerkelijk een effect op de motivatie bij medewerkers? Was het bouwen van meer consistentie de belangrijkste sleutel om betrokkenheid en motivatie te vergroten?

We weten uit literatuur en ervaring dat beslissingen die aansluiten bij de visie en missie van een organisatie duurzamer zijn en ook beter onthaald worden bij de medewerkers. Door het ruimer kader duidelijk te maken kan een organisatie werken aan een consistent systeem. Wij zijn ervan overtuigd dat congruentie belangrijk is en dat het hele systeem moet kloppen om een autonomie ondersteunend model te hebben.

Maar om hieraan te beginnen, is het belangrijk om de olifant in stukken op te delen en een gefaseerd projectplan te maken met timings. Elk HR domein moest onder de loep genomen worden. Is de manier waarop we werken consistent met de visie? Of geven we hier impliciet een ander boodschap? Hoe recrutereren we? Hoe onthalen we medewerkers? Hoe ondersteunen we hun ontwikkeling? Hoe evalueren we? Hoe belonen en motiveren we? Hoe nemen we afscheid?

Het projectplan ging van start met een grondige verkenning van het huidige systeem. Hoe zit het met de strategie, missie en visie? Hoe past het huidige HR-beleid bij de strategie? Hoe wordt ervoor gezorgd dat de structuur in de organisatie ondersteunend is voor de missie en visie en deze niet ondermijnt?

We stelden een stuurgroep samen met een aantal leidinggevend en daarnaast een 10 tal medewerkers die zich hier vrijwillig voor hadden aangemeld.

In een eerste sessie met deze stuurgroep zoomden we in op de grootse pijnpunten op de werkvloer. Als begeleiders richtten we onze blik op inconsistenties. Welke zaken ondermijnden de strategie? Welke zaken droegen ertoe bij? In een volgende sessie selecteerden we de prioriteiten en richtten we een actiegroep op die met deze prioriteiten aan de slag ging en op regelmatige basis zou terugkoppelen aan de stuurgroep.

In het projectplan legden we de focus op elementen die niet congruent waren met visie/missie en strategie. De stuurgroep behield het overzicht en gaf feedback, de actiegroep werkte de voorstellen verder uit. Nadien werden deze geïmplementeerd in de organisatie. Als begeleider faciliteerden we het proces en reikten we handvaten en kennis aan die relevant kon zijn.

Een concreet voorbeeld van één van de prioriteiten was het herdenken van de rol van de managementleden. Zij hielden zich volgens de actiegroep vandaag te veel bezig met het uitvoerende werk i.p.v. het strategische werk. In het verleden was dat normaal en werkte dit, maar gezien de groei en nieuwe structuur, zorgde dat vandaag voor moeilijkheden.

De manier waarop ze hun rol vandaag invulden, was volgens de actiegroep niet consistent met de visie van de organisatie. Hier stond zelforganisatie centraal en de manier van leidinggeven vandaag was eerder sterk sturend. Dus het managementteam moest controle leren loslaten, vertrouwen en delegeren. Door te spreken over "zelfsturing" was het onduidelijk geworden wie er verantwoordelijk was voor wat en dit had ertoe geleid dat er veel frustratie, zelfbescherming en inertie ontstaan was. Door dit inzicht, de feedback van de actiegroep en het inzoomen op de ongewenste gevolgen hiervan voor de organisatie, konden de managementleden in beweging komen. Ze gingen grondig nadenken over hun rollen en verantwoordelijkheden en brachten ze in lijn met de missie/visie/waarden en strategie van de organisatie. Zo werd er bijvoorbeeld beslist dat de groeigesprekken door de teamleaders werden uitgevoerd in plaats van door het managementteam. Logisch, want zij hadden een zicht op de werking in de praktijk. De leden van het managementteam namen een coachende ipv een sturende rol.

Een ander voorbeeld van een inconsistentie was de manier van "onboarding" van nieuwe medewerkers. In deze organisatie stond het welzijn van bewoners en personeel centraal in de visie. Tijdens de onboarding lag de focus echter enkel op het technische aspect van de job. Er was geen aandacht voor gevoelens, voor hoe het samenwerken liep en voor de meer menselijke aspecten van het zorgen. Wanneer een organisatie het "ene" zegt, maar het "andere" doet, verliest het vertrouwen en geloofwaardigheid. Voor medewerkers (maar ook voor klanten en andere stakeholders) is er inconsistentie en dat zorgt voor verwarring en uiteindelijk een verlies van vertrouwen.

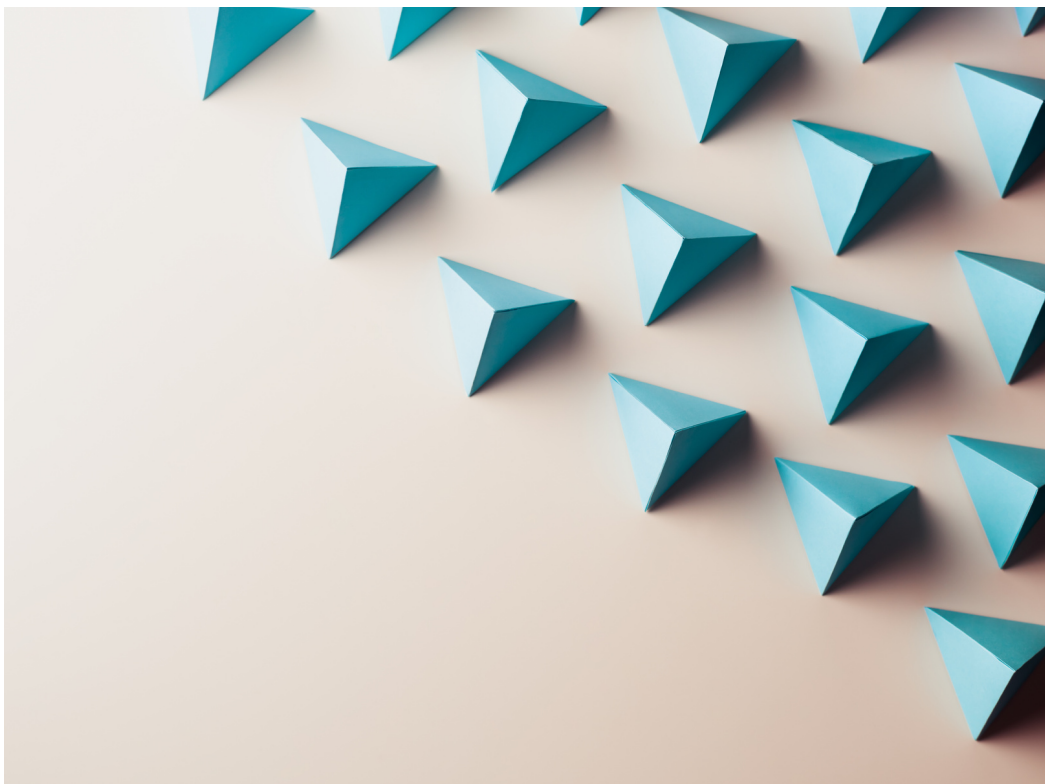
Als externe begeleider is het makkelijker om deze inconsistenties waar te nemen en terug te spiegelen naar de organisatie.

Ook als begeleider is het van groot belang om zo consistent mogelijk te zijn. Je werkt vanuit de ZDT principes autonomie, competentie en connectie.

Stel je bij elke interventie de vraag *"Op welke manier ondersteunt deze interventie de autonomie, competentie en connectie?"* Door zelf een faciliterende rol aan te nemen, werk je aan duurzame impact want het is de bedoeling dat de organisatie zelf het vervolg in handen kan nemen. Het empoweren en kijken naar de voorwaarden die nodig zijn in de organisatie om het heft in handen te kunnen nemen, is volgens ons belangrijk om mee te nemen in de begeleiding van een organisatie.

Hou steeds in het achterhoofd dat wanneer er aan één radartje in het netwerk gedraaid wordt, dit gevolgen zal hebben voor het hele netwerk. Het helpt om dit van bij het begin duidelijk te kaderen naar een organisatie zodat zij niet voor een verrassing komen te staan. Regelmatige afstemming met de klant en een duidelijk projectplan dat "en cours de route" kan worden aangepast - zijn dan ook een 'must'.

Hoewel we in onze kwaliteitswerking streefden naar 100% consistentie tussen onze visie, overtuigingen en manier van werken, merkten ook wij dat het niet altijd even makkelijk is. Zo predikten we bijvoorbeeld dat feedback van de klant ten alle tijde moest verzameld worden om onze kwaliteitswerking te optimaliseren. Toch merkten we dat bepaald voorstellen (zoals het evalueren van kwaliteit door een collega-begeleider bij een klant) soms erg oncomfortabel voelde. Ook wij merkten dat consistent en congruent zijn een volledige eerlijkheid met jezelf vergt. Je moet bereid zijn om interne spanningsvelden te onderzoeken en bespreekbaar te maken. Ook hier refereren we naar "grondwerk" dat cruciaal is voor begeleiders van organisaties.



3.6 De waardestap "Structuur in place"



We hebben een missie: we gaan de sector van de uitvaart en de maatschappij fundamenteel veranderen en mensgericht maken. We willen fenomenaal snel groeien. We hebben nood aan structuur en een professioneel kader om te kunnen groeien, zowel op het vlak van locaties als op het vlak van talent van mensen.



Een jonge KMO met 100 medewerkers contacteerde ons voor een HR beleid en om structuur te brengen voor de komende jaren. De ambities waren hoog: "We zijn een netwerk van uitvaartondernemers die een aantal kerntaken centraliseren, zoals boekhouding, aankoop, HR, systemen, etc. We zorgen ook voor regionale samenwerking. Onze plannen zijn ambitieus: we willen binnen 3 jaar 5 keer zo groot worden als nu. We willen een ijzersterke cultuur creëren waar mensen zich verbonden voelen met onze organisatie en waarin we onze uitvaartaanpak en ons mensgericht HR beleid willen uitdragen. We willen de belangrijkste speler worden in de sector en uitvaart in de zorgsector onderbrengen. We hebben momenteel geen HR afdeling. We willen daarom een HR beleid en een organisatiestructuur die ervoor kan zorgen dat we mensen kunnen ontwikkelen en dat onze mensen - zelfstandige ondernemers die hun zaak verkocht hadden - hun autonomiegevoel kunnen bewaren."

De initiële vraag was al snel concreet. Het was meteen duidelijk dat het cultuuraspect cruciaal was en ze de waarden wilden verankeren via een sterke structuur, zodat het systeem consistent was. De zaakvoerder was overtuigd van het belang van ZDT en wilde hierin ook investeren. Het vertrouwen was snel daar. Ook was er een duidelijke missie, visie en strategie. Er was geen nood om "zaadjes te planten" of mandaat te verkrijgen, en hierdoor konden we snel naar de kern van de zaak en resultaat boeken.

De zaakvoerder was overtuigd van de nood aan structuur. Dat startte voor hem met een duidelijk HR beleid. Van daaruit konden dan processen, systemen en een organisatie volgen die de gewenste cultuur zou cultiveren. Structuur als ondersteuner van de gewenste cultuur.

Een tweede reden om aan structuur te werken, was om een duidelijk kader te bieden aan de filialen waarbinnen ze hun gevoel van autonomie konden bewaren.

We startten met het management team om de cultuur te omschrijven die men wilde uitdragen in de onderneming. Iedereen bleek snel op dezelfde lijn te zitten, er was een duidelijk en sterk waardenkompas. Mensgerichtheid bij klanten en het empathisch vermogen om van een uitvaart een persoonlijk ritueel te maken - stonden hierbij centraal. Deze mensgerichtheid en empathie moest de drijvende kracht van hun cultuur zijn. Ook kwaliteit en professionaliteit, was een kernwaarde die ze overal in wilden zien terugkomen.

In een volgende stap werd het management team aangevuld met nog enkele uitvaartondernemers, met de vraag om knelpunten van het huidige systeem te benoemen.

Hieruit bleek dat de grootste uitdagingen gekoppeld waren aan de snelle groei. Er waren groeipijnen en de bestaande systemen barstten uit hun voegen. Er was te weinig tijd om nieuwe ondernemers goed te begeleiden, vooral op menselijk vlak.

Het management team deed alles zelf en de werkdruk was onhoudbaar geworden. Het werd snel duidelijk dat er extra mensen op "headquarters" nodig waren. Er moest ruimte komen en extra middelen om structuur te kunnen opzetten. Deze stap werd snel genomen en in een mum van tijd was het team uitgebreid.

Er kwamen ook al snel een aantal motivatiethema's aan het licht, die prioritair zouden blijken in het HR beleid. Een eerste was het loslaten van het "zelfstandige zijn" maar toch nog "werken alsof het filiaal van jou is". De balans tussen de eigenheid van het filiaal en de organisatierichtlijnen volgen, schuurde soms. Ook was er een "rouwperiode" voor de ondernemers: ze waren nu medewerker van een grote organisatie, konden niet meer alles alleen beslissen. Dit voelde aan als een "aanslag" op hun autonomie.

Hoewel ze gekozen hadden voor overname, bleek er bij velen een onderschatting van de impact. Er was nood aan coaching om die overgang te kunnen maken. Ook wilden ze een kader, zodat het heel duidelijk was welke autonomie ze wel nog hadden.

Het regionale samenwerken bleek ook stroef te verlopen. Men moest nu plots samenwerken met "vroegere concurrenten" want de organisatie wilde een omslag naar samenwerking. Het delen van medewerkers, van expertises, het samen organiseren van wachtdiensten, etc... Deze mindshift - verbondendheid met de grote organisatie - vergde loslaten van oud gedrag en denkwijzen.

Een derde uitdaging lag op competentie. De zelfstandige uitvaartondernemers zijn van alle markten thuis, in staat om heel wat competenties te combineren. Van empathische gesprekken voeren tot het verwijderen van een pacemaker. Deze "witte raven" vinden is geen evidentie en de organisatie vond het moeilijk om mensen stapsgewijs te laten groeien in de job, ze intern op te leiden en functies te creëren die niet alles combineerden.

Het managementteam worstelde met dit vraagstuk en er was nood aan een . gemeenschappelijke visie m.b.t. talent aantrekken en opleiden.

Om deze uitdagingen aan te pakken, werd er samen met de zaakvoerder een actieplan opgesteld met een concrete tijdslijn. Het opstellen van dit actieplan was dan ook een kerninterventie in dit traject. Al deze thema's waren samen nodig om het geheel te laten slagen en er waren processen, documenten, plannen, IT systemen nodig, om deze structuur neer te zetten en te implementeren.

Er werden twee HR medewerkers aangeworven, alle minimale HR processen werden geïmplementeerd en een IT systeem werd opgezet. Hierdoor was er een solide basis voor zowel harde als soft HR. Aan de hand van het uitgeschreven HR beleid, heeft de onderneming zelf alle bovenstaande stappen gezet.

Verder waren er acties nodig rond onboarding van nieuwe ondernemers en hun teams. Via een "employee journey" oefening met de kernfiguren brachten we de huidige onboarding in kaart. Op basis van deze input werd er een proces uitgewerkt, documentatie opgesteld en een begeleidingstraject voor nieuwe ondernemers ontworpen.

Een derde domein was organisatie-ontwikkeling en structuur die de groei mogelijk zou maken. Er werden extra functies aangeworven: regio directeurs, regionale samenwerking coördinatoren, HR, communicatie, finance en IT. Ook hier was onze rol beperkt tot "diagnose" en nam de organisatie dit zelf verder op.

Om een groter gevoel van betrokkenheid - filiaaloverstijgend - te creëren werd er een communicatieplan gemaakt en een duidelijk ethisch waardencompas. We namen hierin een faciliterende rol. Rond competenties, groeipaden, functies en gesprekken werd een gemeenschappelijke visie en canvas ontwikkeld.

Hoewel bovenstaande allemaal heel logisch en rationeel klinkt, waren de twee sleutelmomenten in deze begeleiding eerder gevoelsmatig.

Een eerste sleutelmoment deed zich voor bij het opstellen van het communicatieplan in een workshop met de zaakvoerder. Via een stakeholder mapping werden alle "klanten" in kaart gebracht. Het werd duidelijk dat ook de rouwenden, de rouwconsultanten en kunstenaars belangrijke schakels waren in het systeem. De missie en zingeving "anders omgaan met de dood" is een sterke booschap en een drijvende factor voor de autonome motivatie van de medewerkers. Er werd gekozen om een magazine, een expo, kunst en muziek te maken rond dit thema zodat medewerkers zich echt konden verbinden met deze missie en zo met de onderneming. Er was consistentie in de boodschap naar de binnenwereld en de buitenwereld. Medewerkers werden samengebracht en de betrokkenheid groeide.

Een tweede sleutelmoment deed zich voor in een workshop rond functies en competenties. Het schuurde... de workshop liep helemaal niet vlot. Men hield vast aan de "witte raaf": competenties gaande van empathisch omgaan met rouwenden, planning, grafisch vormgeven, het verwijderen van de pacemaker en haartooi, zaten best in 1 persoon met veel ervaring. Dit was niet consistent met de visie van "talenten laten groeien, mensen laten evolueren, kansen geven, etc..." Tijdens de workshop gingen we op zoek naar functies, maar ook naar het denken in termen van rollen: kleinere samenhangende verantwoordelijkheden. Daar probeerden we kerncompetenties aan te koppelen.

Op een bepaald ogenblik kwam men tot het inzicht dat ze eigenlijk op zoek waren naar "zichzelf": iemand die alles kon en deed. Ze wilden het blijven doen zoals ze het gewoon waren. Het vergde een aantal workshops, maar uiteindelijk slaagden we erin om de blik te richten op het grotere systeem. Het idee van "de witte raaf" loslaten was nodig om te kunnen kijken naar functies, rollen om in te stappen en te groeien, groeipaden, groeigesprekken, een opleidingsaanbod en een ondersteunend IT systeem. Hierdoor klopte het volledige plaatje.

Als begeleiders moesten we er ook in dit project voor waken om niet mee te stappen in het systeem. Alles ging razendsnel, en men wilde NU vooruit en een oplossing. De neiging was er om dingen voor te bereiden, zelf te maken, snel af te kloppen, Toch was er voor bepaalde stappen nood om samen aan "sense making" doen.

Vertraging was nodig om op dezelfde golflengte te geraken en dingen uit te proberen, te co-creëren. Hierdoor moesten we vaak "afremmen" en het "breder gaan bekijken". Dit zorgde wel voor wat interne wrijving bij ons als begeleider, want eigenlijk wilde de klant net versnellen.

Deze waardenstap vergde een systematische aanpak: opvolgingsvergaderingen, project management, stappenplannen,Het is een uitdaging om hierin het systemische en gevoelsmatige niet te verliezen. Toch lagen daarin net de grote sleutelmomenten. Co-creatie, vertraging en inzicht brengen zijn ook hier nodig, ook al zijn de werkvormen eerder praktisch van aard. Als begeleider is het soms lastig om deze 2 krachten in evenwicht te houden: het rationele en het emotionele, yin en yang. Systematisch aan systemisch coaching doen, is daarom cruciaal in deze waardenstap.

Het bouwen van een structuur was in al onze trajecten van belang. Het systeem is immers de "doos" waarbinnen mensen werken, het verankert de cultuur in structuur.

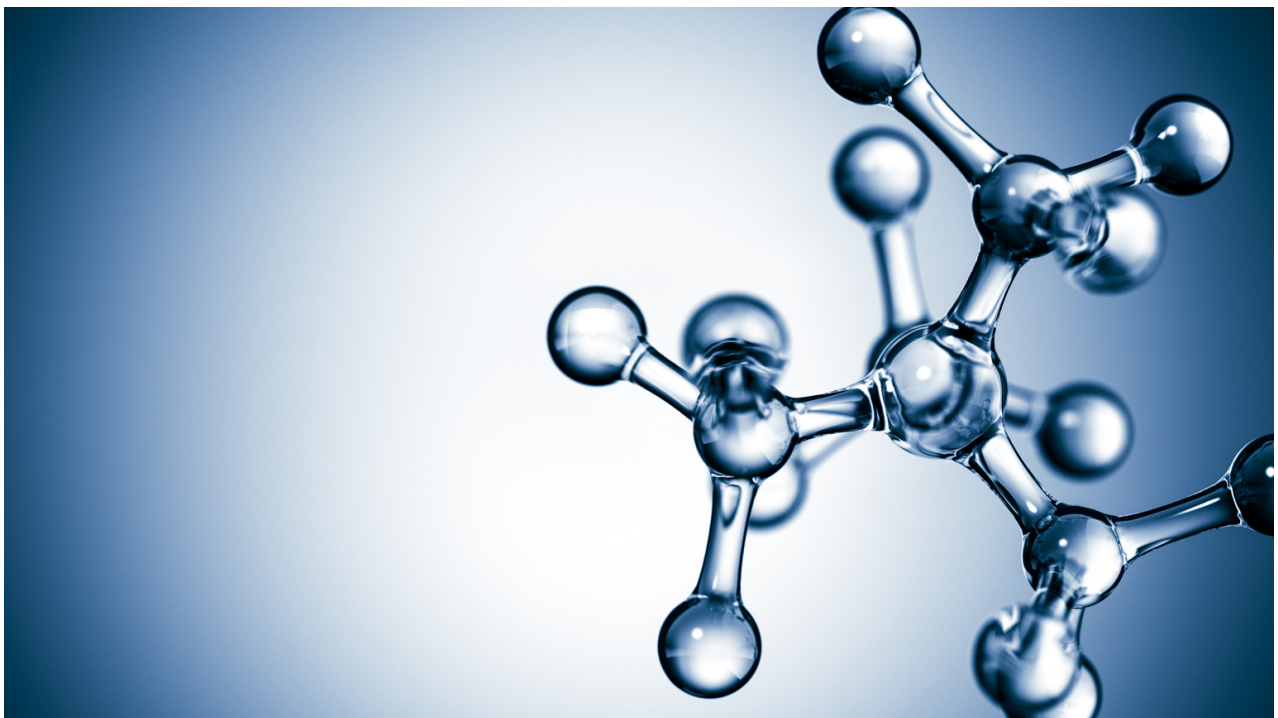
Die doos kan helpend zijn om een bepaalde cultuur te brengen of deze gewenste cultuur net in de weg staan. Als er geen consistentie is kan dat leiden tot stagnatie in het veranderproces. Men wil een nieuwe richting uit, terwijl de oude structuur net tegenwerkt. Zo zagen we bij een andere klant dat er bij het invoeren van IAO geen aangepast systeem voor functie-inhoud en carrière planning werd ingevoerd. Men had alles gewoon "afgeschaft". Dit zorgde ervoor dat mensen bleven teruggrijpen naar het oude: vroeger was het tenminste duidelijk en duidelijk is altijd "beter".

Medewerkers zullen eerder nieuw gedrag vertonen wanneer de doos "klopt" en het gewenste gedrag aanmoedigt. Een consistent systeem is ook cruciaal om een cultuur van verantwoordelijkheid te bouwen. Mensen willen autonomie en verantwoordelijkheid nemen, en hebben daarbij een kader nodig. Duidelijkheid in het systeem, de verwachtingen, de spelregels, de doelen, de processen en de interpersoonlijke relaties zorgen ervoor dat mensen hun autonome motivatie kunnen aanspreken. Dit zagen we in meerdere trajecten: onduidelijkheid leidt tot verwarring en een lagere betrokkenheid.

Het stellen van een kader vergt moed en durf van een management team. Ze nemen dan ook écht de verantwoordelijkheid om de leiding te nemen. Er wordt hierover gecommuniceerd, wederzijdse verwachtingen worden geformuleerd. Als de durf ontbreekt bij het management team om de structuur consistent te maken en verantwoordelijkheid te nemen over (soms foute) beslissingen, nemen medewerkers ook vaak minder verantwoordelijkheid.

Ook in onze kwaliteitswerking moesten we op zoek naar een systematiek in het systemisch werken. Dit merkten we vooral toen we met de Vanguard methodiek aan de slag gingen. Dit was buiten onze comfort zone, intensief nadenken over het systeem van onze dienstverlening en de consistentie hierin. Net als bij de case, merkten we dat we graag vasthielden aan onze eigen "vertrouwde" werkwijze. Het opzetten van de nodige structuur voelde als "hard werken" en "schuren". Eens we begrepen dat de structuur onze autonomie niet in de weg zou staan en deze ook niet "per se" beperkend hoefde te zijn, konden we ons hiervoor openstellen.

De structuur bestond uit een aantal "enabling constraints", zoals men die in het Cynefin kwadrant noemt. Het zijn afspraken die ervoor zorgen dat we betere kwaliteit konden bieden, een minimum aan documentatie, documenten en processen die ons beter laten werken. Door de intervisies en de methodiek, hebben we op dit vlak grote stappen kunnen zetten. Het denken in termen van "waarde en verspilling" is zelfs een automatisme geworden.



3.7 De waardestap "Cultuur in place"



Het evolutionair doel van onze organisatie wordt door iedereen gedragen en de kernwaarden (samenhorigheid-authenticiteit-vakmanschap-enthousiasme) bepalen de manier van samenwerken met elkaar en met onze bestuursvrijwilligers.

Er zijn een aantal valkuilen waar we rekening mee dienen te houden:

Het gevaar van werkdruk en bijhorende stress, het in balans houden van individuele en groepsbelangen.

Het bereiken van eensgezindheid vanuit de complementariteit is een soms pittig of vermoeiend proces.

We werken met zelfsturende teams waarbij de grootste valkuil de spelregels rond gedeelde verantwoordelijkheid blijkt te zijn.

Kunnen jullie ons hierin ondersteunen?"



Met deze vraag meldde de KMO – een netwerkorganisatie voor en van ondernemende senioren – zich aan voor het Drive traject. Er was een duidelijk spanningsveld in de organisatie mbt groeien versus draagkracht. Volgens de sleutelfiguren was het belangrijk om de wendbaarheid van de organisatie te versterken.

Na het intakeproces, waarin hun vraag verder scherp werd gesteld, werd de vraag gekadert in het bouwen aan een nieuwe cultuur. De omgeving verandert en er bieden zich constant nieuwe kansen aan. Hoe kunnen we deze nieuwe kansen pakken?

Bij elk verandertraject, is er het risico dat je alles tegelijk wil gaan doen. In de verschillende trajecten raakten we meer dan eens verward of verdwaald op de veranderreis. Een projectplan is daarbij een houvast en de eerste stap is het diagnosticeren. Want daar begint de verandering. Daarna ga je aan de slag met acties en verandertools waarbij elke begeleider zijn eigen methodieken, ervaringen, middelen en instrumenten hanteert.

Om een goed zicht te krijgen op de huidige en gewenste cultuur, diagnosticeerde de begeleider op 3 niveaus: de organisatie, de leidinggevenden en de individuele medewerker.

Er werd eerst in gesprek gegaan met de 15 medewerkers van deze organisatie. Hoe ervaren zij de (samen)werking? Wat zijn sterktes van de organisatie? En waar liggen valkuilen luitdagingen? Welke spanningsvelden zijn er? Waar schuurt het? Welke veranderingen zijn er geweest en welke nieuwe kansen worden er gezien?

Deze gesprekken gaven ons een eerste inzicht in de culturele beleving. Maar we voelden de nood om nog verder te graven.

We spraken af om een aantal workshops rond de organisatiecultuur te begeleiden. Deze zouden het kader vormen om nadien te interveniëren op niveau van de leidinggevend en het individu.

In de eerste workshop gingen we aan de slag met het "onder woorden brengen" van de huidige organisatiecultuur. Aan de hand van foto's, beelden en metaforen werd de link gemaakt naar de organisatie. We polsten ook naar de "ideale" of "gewenste" cultuur.

De output van deze eerste workshop namen we mee naar de volgende workshop, samen met de resultaten van een bevraging rond motivatie.

Zo kregen we niet alleen kwalitatieve data, maar ook kwantitatieve informatie.

Met het cultuurmodel van Quinn als kader bleek dat deze KMO een focus had op familiecultuur. Ze wilden deze familiecultuur versterken maar ook aanvullen met elementen van een markcultuur. Samen met de deelnemers keken we in deze workshop welke acties hiertoe konden bijdragen.

Door taal te geven aan de huidige, maar ook aan de gewenste organisatiecultuur en te zorgen voor een duidelijke en heldere omschrijving, kan er een interventieplan gemaakt worden om van de oude naar de gewenste cultuur te evolueren. Er komt een richting die mensen zal motiveren om in beweging te komen. Je vertrekt niet op reis zonder enig idee van een "richting" of "bestemming".

We gebruiken bewust het woord "evolueren" want cultuur is nooit een revolutie. Werken aan cultuur vergt een zeker "kathedraal" - denken. Hoe leggen we de eerste stenen voor de toekomst die we misschien zelf niet meer meemaken. We trachtten daarbij altijd een lange termijnperspectief binnen te brengen, een belangrijk tegengewicht in een tijd van "shortism" waarbij alles snel moet gaan en hier en nu "opgelost" moet worden.

Cultuur gaat over een manier van samenleven en het ontstaat wanneer de bestaande ordening van relaties, betekenissen en gedrag patronen verandert. Het ontstaat en leeft "tussen" mensen in de manier waarop ze beslissen hoe ze het "samen leven en werken" vormgeven. Hoe willen ze omgaan met tijd, hiërarchie, relaties, resources, etc...

We zoomden daarom in een volgende interventie in op het maken van een concreet samenwerkingsbeleid. Dit is het afsprakenkader mbt hoe ze het samenwerking binnen de organisatie vorm willen geven. Cultuur wordt geleerd, gedeeld en doorgegeven aan nieuwkomers. Op die manier vormen mensen culturen die vervolgens weer mensen vormen. Aan nieuwelingen wordt razendsnel aangeleerd hoe ze zich dienen te gedragen. Het perspectief van nieuwkomers is in deze optiek zeer interessant om de organisatiecultuur te leren kennen. Ook de meer "kritische" medewerkers hebben hier waarde. Ze nemen de dagelijkse gang van zaken niet voor lief, proberen iets anders en durven waarden en normen aan de kaak te stellen. Minder aangenaam wanneer je cultuur vooral wil bestendigen maar uiterst nuttig wanneer je cultuur wil veranderen. Gesprekken faciliteren waarbij deze perspectieven ruimte krijgen is ons inziens een belangrijke tool bij interventies rond cultuur.

Voor cultuurinterventies is een diepgaand intakeproces absoluut belangrijk. Het is diepgeworteld en het is een samenhangend systeem van betekenisgeving. In het dagelijks handelen is niemand zich er echt bewust van en toch is het allesbepalend.

Het gaat over de vanzelfsprekendheden en het wordt vaak zelf net herkend als "cultuur". Het geeft een gevoel van "juist" of "fout" handelen en een ordening aan hoe dingen "horen te verlopen".

Tijdens de workshops was er veel aandacht voor "onbewuste aannames" en trachtten we deze naar een niveau van bewuste dialoog te brengen. Het is belangrijk om te benadrukken dat elk gedrag waar men afscheid van wil nemen ooit wel nut gehad heeft. Cultuur is niet goed of slecht, maar verandering dient wel met aandacht te gebeuren. Eén geïsoleerd onderdeel van cultuur veranderen heeft altijd een effect op andere aspecten. Misschien gooi je ook iets waardevols weg of duiken er ongewenste neveneffecten op.

Bij een aantal trajecten lag er al een duidelijke vraag op tafel. Maar telkens was het belangrijk is om eerst een goed zicht te krijgen op de organisatiecultuur en hun manier van (samen)werken. Wat is de aanleiding van hun vraag? Wat zien ze graag als resultaat? Er ging vaak veel aandacht naar het vinden van "de vraag achter de vraag" en de onderliggende behoefte. Zodra die duidelijk is en je een actieplan opmaakt, is het belangrijk steeds de koppeling te maken met de cultuur van een organisatie.

Het vraagt als begeleider moed om een organisatie hierover te laten reflecteren en niet meteen "aan te leveren" op basis van de initiële vraag, hoe vanzelfsprekend die ook mag lijken. We merkten dat de consequentie hiervan is dat een organisatie niet snel genoeg concrete resultaten ziet. Goed duiden waarom je deze keuze maakt en telkens de link leggen met cultuur is een belangrijke learning.

Als team van begeleiders dat "nieuw" werd samen gebracht, barstten we van de energie. We begonnen van "scratch" en bouwden vooral vanuit een passie en een droom. Het was een uitdaging om hierbij een duurzame cultuur te bouwen en systemen die erbij pasten. Hoe vinden we een plek? Hoe gaan we met elkaar om? Hoe gaan we de samenwerking met Europa WSE vormgeven? Hoe communiceren we naar de buitenwereld? We verzamelden voorbeelden van elders (hoe werken andere organisaties die veranderingsprocessen begeleiden?) en deelden onze verhalen over de eerste successen. We ontwikkelden onze eigen taal en humor. We ervaarden de scheppende energie van een start-up.

We merken dat onze cultuur als dienstverlener nogal wat overeenkomsten vertoonde met onze eigen karakterpatronen. Ook dit is iets wat ons heel erg duidelijk werd in het werken met KMO's. Het gedrag van de leiders/oprichters weerspiegelt in de organisatie. Patronen uit de oprichtingsfase worden op die manier soms jaren later zichtbaar. Een organisatie die gestart is met een stevige machtsstrijd tussen de oprichters kan soms 10 jaar later een teamcoach inhuren omdat medewerkers binnen teams elkaar telkens opnieuw de loef afsteken. Het is belangrijk om gezonde patronen neer te zetten en daar als zaakvoerder bewust van te zijn.

HOOFDSTUK 4

Het team van Drive begeleiders

Organisaties ondersteunen in hun ontwikkeling van een motiverend klimaat is volgens ons teamwerk. Een sterke samenwerking is volgens ons een belangrijke sleutel tot succes. We zoomen in dit hoofdstuk in op een aantal aspecten die volgens ons waardevol zijn als het gaat om het bouwen van een zelf-reflectief en effectief team.

4.1 Expertise domeinen, ervaringen en rollen

Wat heb je nodig om klanten goed te begeleiden in het ontwikkelen van een motiverend werkklimaat? We zouden hier een lijstje van competenties en achtergronden kunnen opsommen maar kiezen er bewust voor een aantal ingrediënten te bespreken die naar onze mening belangrijk zijn om een goed recept te maken.

We hebben gemerkt dat kennis en ervaring in een zakelijke of bedrijfscontext door elk van ons als een meerwaarde werd gezien. KMO's zijn vaak omgevingen waar men praktijkgericht werkt. Er is minder aandacht voor theorie en conceptueel denken, eerder voor "doen". Als je zelf ervaring hebt opgebouwd in het werkveld, is dat niet alleen een kwestie van geloofwaardigheid t.a.v. de sleutelfiguren, het helpt ook om de dagelijkse praktijk te kunnen begrijpen. Weten hoe een planning werkt, hoe geldstromen en financiële zaken lopen, wat P&L-verantwoordelijkheid is, wat een strategie is, wat het is om leidinggevende te zijn, etc helpt behoorlijk om inzicht te krijgen in KMO-werking.

De organisaties klopten vaak aan vanuit een nood op HR-vlak. In de vraag achter de vraag kwamen we vaak op thema's gekoppeld aan groei, professionalisering en een meer systematische aanpak. Dan is het behulpzaam om organisatiedynamieken en -thema's te kunnen lezen en daar ook naar te handelen en interveniëren.

Ervaring op strategisch/ tactisch niveau met managementteams en CEO's / zaakvoerders helpt je als Drive begeleider om vertrouwen te bouwen, een mandaat te verkrijgen en impact te hebben.

Ervaring m.b.t. project- en accountmanagement, change management maar ook noties van strategie, structuur, bedrijfsbeheer, planning en finance is nuttig. Uiteraard is inzicht en ervaring van strategische HR van belang: het helpt bij de uitwerking van een HR-beleid en HR-processen.

De omgevingen die zich aandienen binnen Drive zijn verschillend, dus zowel ervaring binnen verschillende omgevingen (profit, non-profit, familiebedrijven, kleine en grotere KMO's), als in sectoren met diverse populaties (arbeiders, bedienden, ...) is relevant.

Als begeleiders zagen we onszelf als "vrijmakers" van vermogens of potentieel van mensen, teams, afdelingen of organisaties, in relatie tot de vooropgestelde bedoeling.

Je moet geloven dat alles in principe aanwezig is om zich te ontwikkelen en dat het jouw rol is om deze aanwezige vermogen vrij te maken. We kozen daarbij voor een inside-out benadering waarbij we het aanwezige vermogen prikkelen en de ontwikkeling ervan ondersteunen. Tijdens interventies stelden we ons daarom voornamelijk coachend op.

We hielden steeds in het achterhoofd dat het belangrijk was om zo weinig mogelijk afhankelijkheid te installeren. Het vergt een constante bevraging van jezelf als begeleider. Ben ik niet zelf gewoon aan "problem solving" aan het doen? Ben ik aan het copy/pasten en dit aan het benaderen als een technisch probleem? Ben ik anderen iets aan het aanleren of wil ik vooral tonen hoe goed ik iets ken/kan? Is de omringende context ondersteunend voor de interventie of gaat dit maar een beperkt en tijdelijk effect hebben?

Een Drive begeleider heeft best ervaring en expertise in procesbegeleiding of facilitatie en (team en/of individuele) coaching. We vonden expertise in training en opleiding rond bepaalde onderwerpen zoals leiderschap, verbindend communiceren, besluitvorming, in team werken, diversiteit, etc... ook een grote meerwaarde. Onze begeleiders waren ook allemaal bekend met inhoud uit de organisatiepsychologie, veranderkunde, sociologie en pedagogie.

Wanneer je als begeleider een cultuurverandering wil ondersteunen of disfunctioneel gedrag verminderen, is het organiseren en versnellen van dialogen belangrijk. Je biedt momenten, plekken en instrumenten aan waardoor mensen met elkaar in gesprek gaan om het goede te versterken of het slechte te verbannen.

Een goede begeleiding vergt volgens ons een unieke sociale en informatiepositie. Je wil namelijk toegang tot alle uithoeken van de organisatie, zelfs tot informatie die de CEO niet heeft. Goede vaardigheden in interviewtechnieken (de juiste vragen weten te stellen) zijn dan ook belangrijk, waarbij je het vertrouwen krijgt om ook te observeren op de werkvloer en de rol in te nemen van "de DRIVE begeleider". Het is belangrijk om als "externe" niet te close te worden met sommige mensen in de organisatie. Ga voor een strikte rolscheiding!

Als je effectief wil zijn is "gehoord worden" minstens zo belangrijk als de inhoud van de boodschap. We leerden dat het belangrijk is om je tijd te nemen voor het overbrengen van een "report out" en de veranderboodschap. Ook het nadenken over de manier van overbrengen is belangrijk. Sluit dit aan bij de taal in de organisatie?

Binnen ons team was er veel diversiteit als het aankomt op kennis, achtergrond, ervaring en persoonlijkheid. Hoewel dit ook regelmatig voor uitdagingen zorgde en pittige discussies, hebben we dit als zeer waardevol ervaren. Er kon telkens vanuit andere perspectieven naar een situatie gekeken worden, wat erg leerrijk was.

4.2 Reflecties binnen ons team mbt de samenwerking

Bij het terugblikken op onze werking werden we ons ervan bewust we dat we bijna geen externe expertise hebben ingehuurd voor onze projecten. Een interessante vaststelling die ons als team tot reflectie heeft aangezet.

Hoe komt dit? Was het een bewuste keuze? Welke denkwijze hebben we gehanteerd? Zagen we onszelf mogelijk als "competent" op te veel domeinen? Hoe komt het dat we deze "reach out" niet gedaan hebben?

Als we kijken naar het "Vanguard" model, komen we hier op het punt waarbij we onze eigen principes/ overtuigingen kunnen uitdagen. Hebben we misschien gekeken vanuit "wat we zelf goed kunnen", of gedaan "wat we zelf belangrijk en goed vonden"? Of hadden we het gevoel dat we voldoende expertise hadden? Mogelijk dachten we niet genoeg "out of the box" en bleven we de uitdagingen van de organisatie te veel "framen" vanuit onze eigen achtergronden. Waren we zelf wel "klantgericht" genoeg en durfden we de dingen opentrekken?

Met een aantal onderwerpen zijn we minder vaak aan de slag gegaan, zoals HR IT systemen, welzijn op het werk, werkdruk, planning, Hier had ons eigen team minder expertise in, maar mogelijk waren ze toch relevant.

Volgens het model van Tuckman mbt teamontwikkeling is het vaak pas bij voldoende maturiteit dat een team echt in staat is om naar buiten te kijken. Mogelijks zijn we door onze forming, storming, norming nog niet helemaal tot deze laatste fase geraakt. Het zijn interessante reflecties en ook hierin is de rol van Europa WSE opnieuw erg waardevol om ons te helpen het eigen gedrag in vraag te stellen. Ook wij bouwden een systeem en cultuur en hadden nood aan coaches en begeleiders die kritische vragen bleven stellen en regelmatig uitdaagden.

Ondernemerschap, passie en drive - van daaruit startte ons team. Een krachtige drijvende kracht waarbij de valkuil van te weinig stilstand en soms te weinig kritische reflectie altijd op de loer lag. We wilden vooral verder, uitvinden, nieuwe dingen maken en experimenteren. Het tempo verlagen en echt de tijd nemen om grondig te reflecteren was voor ons een uitdaging.



We vinden het belangrijk om te benadrukken dat het samen begeleiden van een klant - dus met een collega begeleider - door ons als een grote meerwaarde ervaren werd. We zien dit als een best-practice voor toekomstige Drive projecten.

Op basis van de noden van de klant, maakten we bij aanvang een keuze welke begeleider het aanspreekpunt zou worden. Deze persoon was in principe in "the lead" van het project. We duiden ook een sparringpartner aan voor elk project. Iemand die kritisch kon uitdagen en ook mee werd genomen in de organisatie. Samen werden intakes gedaan en een actieplan opgezet.

Als begeleiders elkaar kunnen uitdagen en het vizier "open" houden, leidt tot een hogere diversiteit aan perspectieven en invalshoeken. Het helpt ook om als begeleider gemakkelijker "uit het systeem" te blijven. We hielpen elkaar om vaker uit te zoomen en het proces vanop afstand bekijken. We zijn ervan overtuigd dat dit enorm bijgedragen heeft tot de kwaliteit.

Zeker in de eerste fase is het belangrijk om te kijken, te onderzoeken, te begrijpen en te doorvoelen, zonder dat je eigen mening en "oordeel" er voortdurend doorheen dendert. Een co-begeleider die deze "neutraliteit" mee bewaakt en dingen steeds opnieuw in vraag stelt, is enorm waardevol. Daarvoor is niet enkel spreken over, maar ook het durven "in vraag stellen" en uitdagen van de aanpak nodig.

De meerwaarde van co-begeleiding ligt daarnaast in het ondersteunen van elkaar wanneer het spannend wordt. Bij het begeleiden van organisaties doorheen verandering is het namelijk altijd "spannend". Je brengt een systeem van separatie (loslaten van het oude) naar liminaliteit (we weten het niet zeker) naar integratie. Doorheen dit proces is een co-begeleider een enorme meerwaarde om de spanning te kunnen vasthouden.

Naast een vaste co-begeleider, betrokken we met regelmaat collega begeleiders om specifieke interventies uit te voeren in het actieplan. Zo maakten we gebruik van specifieke kennis of expertise die aanwezig was in het team.

Goed samenwerken, dat moesten we écht op de agenda zetten. Afspraken maken en regelmatig hierrond samenzitten was niet zo evident. Onze persoonlijkheden en ook de context van de KMO - vaak moet alles "snel opgelost" worden, liefst door "veel actie", maakten het hier niet makkelijker op. We maakten afspraken rond manier van samenwerken en probeerden hier ook bij elke intervisie aandacht aan te besteden. Desondanks merkten ook wij dat dit er vaak niet van kwam wegens "tijdgebrek". Dus hoewel we het belang hiervan graag willen onderstrepen, weten we zelf hoe moeilijk het is om dit ook effectief te doen.

We besteedden naast het samen werken ook veel aandacht aan het samen leren. We deelden veel en iedereen durfde zich kwetsbaar op te stellen. We hielpen elkaar doorheen de spanning van het "niet weten" of de spanning die we voelden wanneer experimenten niet het verhoopte effect hadden. We wisselden kennis uit mbt wetenschappelijk onderzoek, interessante opleidingen, literatuur, etc...

HOOFDSTUK 5

Projectbeschouwingen

We sluiten deze whitepaper af met een aantal beschouwingen die ons inziens waardevol kunnen zijn om toekomstige Drive projecten te optimaliseren. Het zijn reflecties die we tijdens onze kwaliteitswerking formuleerden, in de bijeenkomsten met Europa WSE, aan de hand van feedback van onze klanten en de gesprekken met andere dienstverleners.

In het Drive traject was deelname laagdrempelig. Een klant diende een hulpvraag in via een webformulier en werd na het checken van een aantal criteria (KMO? HR gerelateerde vraag?) in contact gebracht met een dienstverlener. Geen omslachtige administratieve procedure, flexibiliteit en snelheid. De klant werd een aantal weken na het indienen van de vraag reeds gecontacteerd door de begeleider voor het intakeproces. We merkten dat klanten die eerder deelgenomen hadden aan oproepen van Europa WSE aangenaam verrast waren over deze werkwijze. Geen uitgebreide dossiers die moesten worden ingediend, enkel een aanvraagformulier. Na elke periode ondertekende de klant een timesheet met gepresteerde uren door de begeleider. Bij afloop een eindafrekening met het overzicht van het gefinancierde bedrag, ter kennisgeving om in de toekomst rekening mee te houden i.v.m. de deminimis regelgeving.

Deze laagdrempelige inschrijvingsprocedure en lage administratieve werklast maakt dat toegang makkelijk is, niet onbelangrijk aangezien het net voor KMO's vaak middelen en tijd beperkt zijn om zware administratieve procedures te doorlopen. Op deze manier kwamen er organisaties aan bod die anders mogelijks afgehaakt waren of de toegang tot deze ondersteuning niet gevonden hadden. Het zorgde ons inziens voor een diverse groep aanvragers waarbij ook KMO's die voor het eerst gebruik maakten van Europa WSE financiering konden deelnemen.

Anderzijds merkten we ook dat deze laagdrempeligheid ertoe leidde dat organisaties ook weinig hadden nagedacht over de eigen investering in tijd die nodig zou zijn om impact te hebben. We hebben bij de start heel wat tijd en energie gestopt in bewustwording en "readiness" van de klant. Een suggestie voor de toekomst zou zijn om de "change readiness" van klanten wat beter in te schatten, eventueel via een meting of het ondertekenen van een samenwerkingsovereenkomst of charter. Op die manier kunnen we efficiënter aan de slag bij de klanten.

Het Drive project was gekoppeld aan een onderzoeksproject mbt motivatie van de KULeuven. Als klant werd er verwacht dat je bereid was om deel te nemen aan dit project, wat concreet inhield dat er een aantal bevestigingen werden gedaan van de medewerkers. Op die manier konden er gegevens verzameld worden in het kader van het onderzoek. De samenwerking met de onderzoekers liep niet altijd vlot en ook hier waren de verwachtingen niet helder. Wat zou er precies bevestigd worden? Hoe konden deze gegevens ondersteunend werken voor de trajecten? Op welke manier werd er teruggekoppeld naar de klanten? Wat moest er worden opgepakt door de begeleiders en wat werd er rechtstreeks met de KULeuven afgestemd? We merkten dat deze onduidelijkheid tot ontevredenheid leidde bij de klanten en ook bij ons als begeleiders.

We zouden voor toekomstige projecten adviseren om hier in de toekomst een betere samenwerking op te zetten met duidelijkheid rond verwachtingen en werkwijze.

Een andere beschouwing heeft betrekking op de wisselwerking en uitwisseling tussen de verschillende dienstverleners. We denken dat een betere kennisuitwisseling tussen de dienstverleners en het stimuleren van intervisie over dienstverleners heen, nog extra verdieping en leerkansen zou kunnen bieden. Hoe gaan we om met gelijkaardige leervragen van de klanten? Kunnen we elkaar hier inspireren met best practices? Kunnen we elkaars kennis en expertise gebruiken en een lerend netwerk creëren? Elke dienstverlener maakte een eigen model voor kwaliteitswerking, mogelijks konden we elkaar hier versterken en ondersteunen.

Tot slot willen we benadrukken dat we als dienstverlener de samenwerking met Europa WSE als uiterst waardevol evalueren. Anke en Nikas zorgden voor veiligheid, structuur en uitdaging, waardoor we een grote ontwikkeling doormaakten, gemotiveerd bleven en samen konden leren en creëren.

We sluiten deze whitepaper graag af met dankbaarheid voor de enorme leerkansen die we kregen. Niet enkel onze klanten maar ook wij als begeleiders zijn enorm gegroeid tijdens dit Drive project. We hopen dat deze Whitepaper kan bijdragen tot de toenemende kwaliteit van dienstverlening, zodat organisaties en onze samenleving de stappen kan zetten om de werkbaarheid te verhogen.



REFERENTIES – INTERESSANTE LITERATUUR

Aelterman, N., Vansteenkiste, M., Haerens, L., Soenens, B., Fontaine, J. R. J., & Reeve, J. (2019). Toward an Integrative and Fine-Grained Insight in Motivating and Demotivating Teaching Styles: The Merits of a Circumplex Approach. *Journal of Educational Psychology* 111, 497-521.

Bailleur, P. (2013). Architect van je organisatie. Breng het beste in mensen naar boven. Lannoo Campus

Braun, D. & Kramer, J. (2015). De Corporate Tribe. Organisatielessen uit de antropologie. Boom

Deci E. L., Ryan R. M., Koestner R. 1999. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125: 627-668.

Decuyper, S.; Raes, E. & Boon, A (2019). High Impact Teaming. Bewust, effectief, efficiënt samenwerken. Business Contact.

Demeulemeester, A. (2022). Goed werken in de zorg. Groeien als organisatie met de medewerkers mee aan het stuur. Lannoo Campus.

Edmondson, A. (2012). Teaming. How organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy. Jossey-Bass A. Wiley Imprint.

Edmunson, A. (2019). De onbevreesde organisatie. Creër psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren. Businesscontact.

Friedman, R. (2015). Hier wil je werken! Inzichten voor het creëren van een aantrekkelijke werkplek. Business Contact.

Gagné M., Deci E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 331-362.

Geraerts, E. (2023). Mentaal Kapitaal. Lannoo.

Laloux, F. (2019). Reinventing Organizations. LannooCampus.

Lips, S. & Mink, I. (2023). Leidinggevend zijn contextmakers. Reality Bites.

Moortgat, A. (2022). Het nieuwe leiden is vrouwelijk. LannooCampus.

Snowden, D. J., & Boone, M. E. 2007. A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68-76.

Stouten J., Rousseau D., de Cremer D. 2018. Successful organizational change - Integrating the management practice and scholarly literature. *Academy of management annuals*, 12(2), 752-788.

Van den Broeck, A., de Witte, H., Vansteenkiste, M., Lens, W. & M. Andriessen, *Gedrag & Organisatie*, volume 22, November 2009, nr. 4, pp. 316-335.

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of management*, 42(5), 1195-1229.

Van den Broeck, A. & Van Coillie, H. (2022). *Motiveren zonder controleren*. Die Keure.
Matheusen, F. (2018). *Van zondebok naar Zebra*. Pelckmans Pro.

Van den Broeck A., Vansteenkiste M., De Witte H., Lens W. 2008. Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22: 277-294.

Van den Broeck A., Vansteenkiste M., De Witte H., Soenens B., Lens W. 2010. Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 981-1002.

Vansteenkiste M., Ryan R. M. 2013. On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23: 263-280.