



RAPPORT

ANDERS ORGANISEREN IN DE PRAKTIJK

BEVINDINGEN VAN DE 'WIJZEN' UIT HET
'ANDERS ORGANISEREN 2.0' PROJECT

Rapport van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen/Stichting Innovatie & Arbeid, in samenwerking met Europa WSE

Wetstraat 34-36, 1040 Brussel - W www.serv.be/stichting - T +32 2 209 01 11 - E info@serv.be

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Publicatiedatum 28 juni 2023

Contactpersoon Hendrik Delagrange hdelagrange@serv.be

Inhoud

Samenvatting	5
Rapport	8
1. Over dit rapport	9
1.1 In het kader van de oproep 'AO 2.0'	10
1.2 De Raad van Wijzen	12
1.3 Context en doel van dit rapport	13
2. Begrippenkader	14
2.1 Leer- en aanpassingsvermogen	15
2.2 Moderne Sociotechniek (MST)	16
2.3 High Reliability Organizing (HRO)	17
2.4 Zelf-Determinatie Theorie (ZDT)	18
2.5 De verschillen en overeenstemmingen tussen de benaderingen	19
3. Twaalf ondernemingen	21
3.1 Helpende Hand	22
3.2 Diverge	23
3.3 Mediwijk	24
3.4 De Kreeft	25
3.5 Firext	26
3.6 Comcode	27
3.7 Kozino	28
3.8 Opax	29
3.9 Inoxworks	30
3.10 Brouwerij De Stier	31
3.11 Rafood	32
3.12 Assist	33

4.	Bevindingen over het verloop van een veranderproces	34
4.1	De context	35
4.2	Er is nood aan een visie en missie	38
4.3	Gedragenheid	42
4.4	Het persoonlijke is belangrijk	47
4.5	De dynamiek van een veranderproces	51
5.	Bevindingen over MST, ZDT en HRO	54
5.1	MST, ZDT en HRO zijn complementair	55
5.2	Van mens tot structuur en andersom	56
5.3	Autonomie staat centraal	58
5.4	Werken op gedrag, processen of structuur?	60
5.5	Een brede kijk: systemisch denken en handelen	61
5.6	Psychologische veiligheid is een basisvoorwaarde	62
5.7	Mentale modellen die versterkend of belemmerend werken	65
5.8	Technische of materiële aanpassingen kunnen een grote invloed hebben	66
5.9	Organisatieverandering is een vak, los van de benadering	68
	Referentielijst	69
	Afkortingenlijst	71

Samenvatting

Hoe verloopt organisatieverandering in de praktijk en hoe verhouden de drie voornaamste theoretische achtergronden daarvan – de Zelfdeterminatietheorie (ZDT), de High Reliability Organizing (HRO) en de Moderne Sociotechniek (MST) - zich daarbij tot elkaar? Deze twee vragen staan centraal in dit rapport.

Het is een verslag van de bevindingen die werden opgedaan in de ESF-Oproep 516 'Anders Organiseren 2.0'. Binnen die oproep werden twaalf ondernemingen geselecteerd voor dit project. Ze kregen subsidies die een deel van hun kosten dekken, zowel tijd van eigen medewerkers als voor eventuele externe begeleiding. Ze werden al die tijd opgevolgd door een door Europa WSE samengestelde 'Raad van Wijzen'. Die trad op als klankbord, door tijdens vier intensieve besprekingen zowel vragen te stellen als suggesties te doen. De 'Wijzen' werden gekozen op basis van hun expertise binnen het theoretisch kader dat door Europa WSE voor deze oproep werd opgemaakt en dat gebaseerd is op de drie benaderingen (ZDT, HRO en MST).

De ZDT geeft inzicht in motivatie, behoeften, leiderschap, groepsdynamiek en bestrijkt gedrag en hoe het kan wordt gestuurd. HRO legt de klemtoon op gedrags- en interactiepatronen. MST vertrekt van de structuur van het productieproces en van de organisatie. Het domein waar de drie het beste tot hun recht komen gaan van het microniveau (de mens) over het mesoniveau (de processen) tot het meta-niveau (de structuur) lopen.

Over het verloop van veranderingstrajecten

Contextkenmerken, zoals de gebruikte techniek, de businessstrategie of financieringsbron, de arbeidsmarkt of in sommige gevallen de strategie van een moederbedrijf of groep, of gebeurtenissen die zich in de loop van het project voordoen bepalen de uitgangspunten waarbinnen gewerkt moet worden en de aard van de 'op te lossen problemen' in een onderneming.

Verandering kan maar slagen als het doel ervan duidelijk is (de missie) en de manier waarop men dat wil bereiken (de visie). In een verandertraject worden op verschillende niveaus beslissingen genomen en worden op veel plaatsen aanpassingen gedaan. Die kunnen maar op elkaar afgestemd zijn en ruimte laten voor autonomie als de missie en de visie duidelijk zijn. In projecten waar die visie of missie ontbraken, of niet voldoende werden duidelijk gemaakt, was het moeilijker om alle medewerkers mee te krijgen en om een eenduidige richting te geven aan de verschillende acties.

Een veranderingsproject moet gedragen zijn op alle niveaus in de onderneming, te beginnen met de top – inclusief de bestuurskamer. Bij gebrek aan steun van de top van een onderneming is het risico te groot dat de trekkers van een project onvoldoende legitimiteit hebben omdat alles voorwaardelijk is. Er is ook gedragenheid nodig bij de medewerkers aan de basis. Niet alleen zullen zij in de nieuwe organisatie moeten werken, een organisatieveranderingstraject kan alleen maar slagen als ze bereid zijn constructief mee te werken in het proces door hun kennis van de dagelijkse werking in te zetten en open te zijn over wat er niet goed loopt. Mensen zijn bij hun werk niet alleen op een afstandelijke professionele manier betrokken maar ook persoonlijk. Werk gaat om waarden, ambitie, persoonlijke verhoudingen. Het persoonlijke weegt zwaar door in dergelijke trajecten. Daarvoor is het opbouwen en bewaken van psychologische veiligheid van doorslaggevend belang. In heel wat projecten is het opbouwen van die psychologische veiligheid een proces gebleken dat meer tijd en energie kostte dan verwacht, maar het was dan wel even vaak een verworvenheid waarvan het belang hoog wordt ingeschat.

De externe blik van adviseurs blijkt potentieel een belangrijke meerwaarde. Door hun afstand tot de dagelijkse werking kunnen ze analyses maken die van binnenuit moeilijker zouden zijn. Ze hebben doorgaans een theoretische achtergrond en brengen ervaring en kennis mee zowel over het opzetten en begeleiden van veranderingsprocessen, die moeilijk binnen een onderneming zelf kunnen worden opgebouwd.

Over de ZDT, HRO en MST

De drie gekozen benaderingen (ZDT, HRO en MST) blijken complementair te zijn. Ze bestrijken alle drie een ander deel van het spectrum dat gaat van mens tot structuur en bieden elk daarvoor een denkkader, taal en tools om ze bespreekbaar te maken en er aan te werken. Aandacht voor de mens geeft niet alleen richting aan een veranderproces, maar het is ook nodig om het draagvlak te geven. Moeilijkheden bij gedrag en processen blijken dan weer vaak een oorzaak in de structuur van een organisatie te liggen.

Het voornaamste bindmiddel tussen de drie is autonomie. Alle drie stellen de juiste mate van autonomie voor medewerkers als een centraal gegeven; zowel voor de mens om gemotiveerd te zijn en goed te functioneren, als voor de processen om doeltreffend te zijn als het uitgangspunt voor de opbouw van een flexibele en efficiënte productie- en organisatiestructuur.

De inzichten van de drie zijn nodig in een organisatieverandering, op verschillende punten in de ontwikkeling en evolutie van een onderneming. Motivatie en welbevinden van mensen is zowel een voorwaarde om tot een aanpassing van de macrostructuur te komen, als dat het een voorwaarde is om een nieuwe structuur te kunnen doen landen. Op welk deel van het spectrum men

zal werken hangt af van de situatie van de onderneming en de aard van het op te lossen probleem.

Conclusie

Organisatieverandering is een systeembenadering, waarbij de verschillende dimensies van een organisatie betrokken zijn. Organisatieverandering op zich is daarom niet louter de toepassing van een bepaalde theorie, maar een vak op zichzelf.

In die zin is organisatieverandering evenzeer een proces binnen een onderneming, die benaderd kan worden vanuit zowel ZDT, HRO als MST.

Dit rapport werd geschreven door Hendrik Delagrangé (SERV / Stichting Innovatie & Arbeid), en kwam tot stand in samenwerking met Wouter Verdonck, Sarah Smeyers, Anke De Craemer (Europa WSE), Hermina Van Coillie (Flourish), Frank De Craecker, Seth Maenen, Laura Nurksi, Karen Wouters (van of in opdracht van Workitects) en Robert Taen (Apollo 13 consult).

Foto voorpagina: Hendrik Delagrangé

Rapport

1. Over dit rapport

Dit rapport is een verslag van de bevindingen die werden opgedaan in de ESF-Oproep 516 'Anders Organiseren 2.0'. In die oproep begeleidde een door Europa WSE aangestelde 'Raad van Wijzen' twaalf ondernemingen.

We starten in dit document met het schetsen van het doel van de oproep en de context waarin dit rapport tot stand is gekomen. Daarna geven we een beknopt overzicht van de twaalf ondernemingen die dit traject hebben doorlopen. Dan komen de bevindingen over het verloop van een veranderproces en de bevindingen over de inzet van de verschillende benaderingen. Die worden telkens geïllustreerd aan de hand van voorbeelden uit de twaalf ondernemingen.

1.1 In het kader van de oproep 'AO 2.0'

De veranderingstrajecten waar dit rapport op gebaseerd is werden uitgevoerd in het kader van de oproep 'Anders Organiseren 2.0' van Het ESF Agentschap Vlaanderen, nu Europa WSE genoemd. Ondernemingen konden een aanvraag indienen om in het kader van deze oproep subsidies te krijgen voor een veranderingstraject. Ze staan zelf in voor de uitvoering van het project, al dan niet met een externe partner. De subsidies dekken de kosten van de tijdsbesteding van de medewerkers in de ondernemingen en de kosten van een eventuele externe begeleiding. De externe begeleiding kon door de indieners vrij gekozen worden, er waren geen specifieke criteria.

Zoals gebruikelijk worden de ingediende dossiers door Europa WSE en externe lezers nagekeken op een reeks criteria, waarbij er een eerder formele opvolging is van de projecten gedurende hun looptijd. Apart voor deze oproep is dat er maar een beperkt aantal projecten werd voorzien – twaalf, terwijl er doorgaans enkele tientallen worden begroot – en dat er een opvolging was door een 'Raad van Wijzen', experts die op basis van de dossiers en pitches een selectie maken en daarna als een klankbord fungeerden voor de deelnemende ondernemingen.

Om geselecteerd te worden moet een onderneming in het dossier aangeven dat hun project past binnen het doel van een oproep. Het doel van de oproep werd als volgt omschreven in de oproepfiche van Europa WSE, toen nog ESF Vlaanderen (Europa WSE 2020):

"Organisaties dienen met steeds complexere uitdagingen om te gaan zoals bv. veranderend verwachtingspatroon van klanten om meer op maat te werken en snellere dienstverlening te leveren, wijzigingen in wetgeving, digitalisering, voorkeur van werknemers inzake privé-werkbalans, enzoverder.

Het uitblijven van adequate oplossingen is vaak het resultaat van een dominante focus op symptomen, (te) trage besluitvorming, gebrekkige coördinatie (info-uitwisseling) tussen teams, afdelingen en conflicterende perspectieven over het probleem én de oplossing tussen verschillende niveaus in de organisatie (werknemers, leidinggevenden, directie). Op individueel niveau uit zich dit vaak in een hoog aantal medewerkers met demotivatie, stress en burn-out en met weinig of geen betrokkenheid bij het werk.

Deze oproep focust op het leer- en aanpassingsvermogen van organisaties om op een effectieve manier (toekomstige) uitdagingen te detecteren en daar flexibel op in te spelen. We zullen daarbij vooral focussen op de capaciteit van teams om met problemen om te gaan, die als gevolg van bovenstaande uitdagingen hun werking verstoren. Teams hebben vaak directe toegang tot de relevante informatie in een organisatie en zijn daardoor een cruciale factor voor het leer- en aanpassingsvermogen van de organisatie. Ze worden vaak als eerste geconfronteerd met veranderingen en operationele problemen en zijn vaak het best geplaatst om inschattingen te maken over de haalbaarheid en adequaatheid van oplossingen. We verwachten dat we op deze manier een positieve impact zullen genereren op de werkbaarheid van jobs in deze organisaties.

Deze oproep focust op het verhogen van het leer- en aanpassingsvermogen van organisaties en het verbeteren van de werkbaarheid voor diens werknemers. De acties betreffen het herinrichten van de

organisatiestructuur en/of het aanpassen van de cultuur binnen de organisatie. De Raad van Wijzen heeft als doel de 12 geselecteerde organisaties uit te dagen en te coachen bij het uitvoeren van hun project. Daarnaast werkt de Raad van Wijzen mee aan kennisopbouw- en verspreiding over anders organiseren binnen Vlaanderen.

De raad is samengesteld uit experts van diverse disciplines met betrekking tot organisatie- en veranderingkunde.”

Op basis van eerdere ervaring met de oproepen vanuit Europa WSE, bleek de focus op de toepassing van de principes van de Moderne Sociotechniek (MST) vaak ontoereikend om de gewenste veranderingen in de praktijk om te zetten. Ook al lagen de gewenste veranderingen in lijn van wat op basis van de MST theoretisch een gewenste uitkomst zou zijn. Om te komen tot de gewenste uitkomst bleek vaak psychologisch inzicht nodig om een aantal intermenselijke processen te kunnen verklaren en sturen. Vanuit Europa WSE werd daarom besloten om de MST benadering aan te vullen met de Zelfdeterminatietheorie (ZDT) die als wetenschappelijk onderbouwde psychologische benadering aansluit bij de MST. De High Reliability Organizing (HRO) werd meegenomen omdat die zich richt op procesinterventies vertrekkende vanuit bestaande situaties. Het was de expliciete bedoeling om in deze projecten de verschillende invalshoeken te laten samenwerken – om eigenlijk inzichten uit arbeidssociologie en arbeidspsychologie te combineren en na te gaan in welke mate deze elkaar aanvullen, en te toetsen aan de praktijk van veranderprocessen.

De projecten in de twaalf ondernemingen gingen van start in december 2020 en liepen af in december 2022.

1.2 De Raad van Wijzen

De projecten hadden een looptijd van twee jaar. Ze voerden daarbij een verandertraject uit waarvan de doelstelling werd beschreven in het aanvraagdossier en waarbij ook een planning was opgenomen. De begeleiding van de Raad van Wijzen bestond uit vier gesprekken waarin de Wijzen samen met de medewerkers van Europa WSE de voortgang bespraken met de trekkers van de projecten. De gesprekken werden door de Wijzen en de ondernemingen voorbereid op basis van vragen die de Raad had voor elk van de projecten. De gesprekken duurden twee uur en waren een afwisseling van het stellen van inzichtsvragen, kritische vragen en het aanreiken van suggesties en oplossingen. De trekkers van de projecten kregen ook uitgebreid de tijd om zelf vragen te stellen en om advies te vragen. Na de gesprekken was er voor de Wijzen onderling een evaluatiegesprek om de nieuwe inzichten te bespreken.

De Raad van Wijzen bestond uit:

- Hermina Van Coillie (Flourish SDT) voor de Zelfdeterminatietheorie (ZDT);
- Workitects werd als partner betrokken voor de MST-benadering; afwisselend werd de rol opgenomen door Laura Nurski, Seth Maenen, Frank de Craecker en Karen Wouters;
- Robert Taen (Apollo 13 consult) voor de HRO;
- Hendrik Delagrangé voor de SERV / Stichting Innovatie & Arbeid, MST.

1.3 Context en doel van dit rapport

Voor Europa WSE waren er 2 duidelijke leerdoelstellingen bij deze oproep.

De eerste was om bij te leren over de manier waarop verandertrajecten verlopen. Dat moest het mogelijk maken in de toekomst de opbouw en opvolging van de subsidieprogramma's te verbeteren.

Als tweede leerdoelstelling wilde men leren over hoe de verschillende benaderingen in de praktijk kunnen samenwerken en hoe ze zich bij de uitvoering van projecten tot elkaar verhouden.

Omdat in de loop van het traject deze ervaringen waardevol en nuttig bleken voor meer dan alleen het ontwikkelen van nieuwe initiatieven, besloten Europa WSE en de SERV om dit rapport te schrijven.

De beslissing om over het proces te rapporteren werd dus pas genomen in de loop van de uitvoering. Daardoor is bij het begin geen structuur of methode opgezet om een rapportering hierover voor te bereiden. Wel maakten de medewerkers van Europa WSE gedetailleerde notulen van alle bijeenkomsten en gesprekken. Deze notulen laten toe om de gesprekken goed te reconstrueren en herinneringen of stellingen te toetsen. Ze zijn het voornaamste bronmateriaal voor dit rapport.

Het rapport draagt inhoudelijk de stempel van alle vier de "wijzen". Alle deelnemende consultants hebben de tekst nagelezen en hebben suggesties en opmerkingen gegeven.

2. Begrippenkader

Bij het uitschrijven van de oproep door Europa WSE werd een theoretisch kader vooropgesteld als achtergrond voor de projecten en die ook de basis vormde voor het opzetten van de begeleiding door de 'wijzen'. De motivatie en verantwoording hiervoor werd bij aanvang van de oproep neergeschreven in het inhoudelijk kader. Dit document ("Inhoudelijk Kader Voor de ESF-Oproep Anders Organiseren 2.0" 2020) werd als bijlage aan de projectoproep toegevoegd ("Inhoudelijk Kader Voor de ESF-Oproep Anders Organiseren 2.0" 2020). De medewerkers van Europa WSE, stelden het document op en werd besproken het met de Raad der Wijzen.

In wat volgt gaan we in op de notie van leer- en aanpassingsvermogen, en we geven een beknopte weergave van de drie basisbenaderingen. Deze beschrijvingen zijn in grote lijnen gebaseerd op het inhoudelijk kader, interviews met enkele van de wijzen voor de website van Europa WSE en aanvullende bronnen.

Later in dit rapport keren we terug naar deze benaderingen om te leren hoe ze zich in de praktijk tot elkaar verhouden ("Bevindingen over MST, ZDT en HRO", p.51 e.v.).

2.1 Leer- en aanpassingsvermogen

Het centrale idee van de oproep was het verhogen van het leer- en aanpassingsvermogen. Men vertrok van de idee dat *“organiseren”* het coördineren is van de activiteiten binnen de organisatie. De manier waarop een organisatie die coördinerende werking vormgeeft, heeft invloed op tal van gebieden zoals bijvoorbeeld job design, besluitvorming, organisatiestructuur, de samenwerking tussen medewerkers en teams, enzoverder en dus ook op de performantie van de medewerkers en de manier waarop geleerd wordt. *‘Organiseren’* vormt op die manier ook de basis voor het leer- en aanpassingsvermogen van een organisatie. *‘Anders organiseren’* betekent dus: zoeken naar andere manieren van organiseren waardoor dat vermogen sterker wordt.

Deze ESF-Oproep Anders Organiseren 2.0 maakte gebruik van drie wetenschappelijke benaderingen op organiseren, namelijk de Moderne Sociotechniek (MST), de High Reliability Organizing (HRO) en de Zelfdeterminatie Theorie (ZDT).

Twee theorieën, MST en HRO, zijn vanuit hun theoretische basis opgebouwd als interventiestrategieën, wat wil zeggen dat ze ontworpen zijn om een arbeidsorganisatie aan te passen. Om de opbouw van een organisatie te analyseren, vertrekken ze beide van de idee van afhankelijkheid van medewerkers onder elkaar. Bij de MST ligt de nadruk op de opbouw van de organisatiestructuur als geheel, bij HRO ligt de focus vooral op gedrags- en interactiepatronen en werkt men eerder van binnen naar buiten door stapsgewijze processen te verbeteren. De Zelfdeterminatietheorie (ZDT) is op zich geen interventiestrategie maar een kader om de behoeften, motivaties en het gedrag van medewerkers te begrijpen en wordt als zodanig vaak als basis voor interventies gebruikt.

2.2 Moderne Sociotechniek (MST)

De Moderne Sociotechniek wil door het (her)ontwerpen van de werkprocessen zowel het functioneren van de medewerkers als de organisatie verbeteren. Daarbij maakt men een (her)ontwerp van eenvoudige taken in complexe werkprocessen naar complexe taken in eenvoudige werkprocessen.

In heel wat organisaties gebeurt de arbeidsdeling op basis van gelijksoortige activiteiten of functies. Werknemers in dezelfde functie worden bij elkaar in een afdeling gegroepeerd. Afstemmen tussen de afdelingen gebeurt op basis van werkoverleg of langs hiërarchische weg. Tayloristische organisatievormen worden bijvoorbeeld gekenmerkt door een scheiding tussen uitvoerende, ondersteunende en regelende taken. Werknemers voeren sterk opgesplitste en gespecialiseerde taken uit. De uitvoerende taken worden daarbij vaak zeer eenvoudig. De regelende en ondersteunende taken zijn eerder complex. Het sturen van de werkprocessen gebeurt op basis van controle en procedures door een sterke hiërarchie. Deze standaardisering van taken en controle kan een positief effect hebben op de productie. Maar wanneer er veel variatie is in de klanteneisen van producten of diensten, vergt dit intensief overleg tussen de afdelingen om de kwaliteit, doorlooptijden en kosten te beheersen. Dit werkt inefficiëntie in de hand.

Moderne Sociotechniek steunt op twee basisprincipes: zoveel mogelijk stroomsgewijs organiseren en de regelcapaciteit zo laag mogelijk in de organisatie leggen.

Bij stroomsgewijs organiseren gebeurt de arbeidsdeling niet op basis van gelijksoortige activiteiten of functies, maar wel op basis van logische stromen in de productie: producten of diensten die sterk op elkaar lijken, of voor een bepaalde groep van klanten bedoeld zijn. Door binnen zo'n stroom te blijven is er minder complexiteit in de beslissingen en is het mogelijk om dat met een autonoom werkend team te doen. Dit maakt het arbeidsproces veel eenvoudiger.

Het lager leggen van de regelcapaciteit (autonomie) gebeurt typisch via autonome teams. Die zorgen zelf als team voor de verschillende taken die nodig zijn om een product te produceren of een dienst te leveren. Daarmee lopen ondersteunende, uitvoerende en controletaken in mekaar over. Zo verdwijnen ook de grenzen tussen afdelingen die bestaan in een op functies gebaseerde arbeidsdeling. Dit alles zorgt voor complexe taken in eenvoudige werkprocessen (Hedebouw 2010, 18).

In de praktijk ligt bij een sociotechnisch herontwerp de nadruk op het ontleden van de processen, om daarna te kijken hoe opdrachten het best kunnen samengebracht worden in teams, rollen en functies. Dat is een vrij grondige opdracht die nogal abstract kan overkomen voor wie er niet mee vertrouwd is. Het gaat een stuk verder dan het beschrijven van een organogram – een organogram beschrijft alleen een hiërarchische structuur, niet de taken, verantwoordelijkheden en horizontale interafhankelijkheden. ("Raad van Wijzen in de kijker: Frank De Craecker over innovatieve arbeidsorganisatie en het belang van structuurontwerp" 2022) De Moderne Sociotechniek is conceptueel breed uitgewerkt en vertaald naar praktische tools (Maenen 2018; Eeckelaert and De Craecker 2021). Het vormt ook de basis van het organisatiecanvas van Workitects.

2.3 High Reliability Organizing (HRO)

High Reliability Organizing (HRO), of Hoog Presterend Organiseren (HPO) in het Nederlands, is een manier van organiseren die ernaar streeft om over een langere periode beter te presteren en betrouwbaarder en/of veiliger te zijn dan andere organisaties. Centraal staat het vroegtijdig ontdekken van onverwachte gebeurtenissen en het managen daarvan. HRO als interventiestrategie concentreert zich op gedrag, patronen en processen.

Uit onderzoek blijkt dat collectieve scherpheid en alertheid (*collective mindfulness*) een sleutelkenmerk is van organisaties met hoge betrouwbaarheid. Dit uit zich o.a. doordat zij sneller zwakke signalen oppikken, niet simplificeren, een sterk leer- en aanpassingsvermogen hebben, focussen op wat er gebeurt in de praktijk en daar ook uit leren. Het zijn ondernemingen waar goed gebruik wordt gemaakt van de expertise op de werkvloer, waar de manager faciliteert en maakt dat de uitvoerende experts hun werk kunnen doen, en waar teams direct reageren op plotse, ongewenste gebeurtenissen.

Daarnaast zijn er ook vier condities op organisatieniveau, die de collectieve scherpheid en alertheid mogelijk maken:

1. Onderlinge relaties en interacties tussen mensen zitten goed.
2. Er is een geïnformeerde cultuur met duidelijke (en proactieve) informatiestromen.
3. Er zijn gedeelde referentiekaders: waar willen we naar toe en hoe willen we werken.
4. Het is mogelijk snel te schakelen naar andere werkvormen door de grote mate van flexibiliteit.

Bij het uitwerken van een HRO-strategie gaat de organisatie, bij voorkeur begeleid door een consultant, op zoek naar vastgeroeste, disfunctionele patronen, gewoonten en gedrag van managers en medewerkers die de collectieve scherpheid en alertheid belemmeren. Om die patronen te doorbreken worden vervolgens, afhankelijk van de specifieke situatie, verschillende soorten interventies ingezet: deze kunnen uiteenlopen van interventies gericht op leerpatronen, leiderschapsstijl, communicatie- en interactiepatronen, achterhaalde procedures, enzovoort tot aan interventies gericht op organisatiestructuren. Het proces van de interventie maakt integraal deel uit van dat leren.

In dat opzicht is HRO een interessante strategie binnen de oproep. HRO creëert een vorm van bewustzijn (*mindfulness*) ten aanzien van de organisatorische context, het gedrag van mensen en de interactie tussen beide en de manier waarop dat het leer- en aanpassingsvermogen beïnvloedt.

(gebaseerd op: "Raad van Wijzen in de kijker: expert HRO Robert Taen over de rol van gedrag en cultuur op het leer- en aanpassingsvermogen" 2022; van Dalen et al. 2011; "Inhoudelijk Kader Voor de ESF-Oproep Anders Organiseren 2.0" 2020)

2.4 Zelf-Determinatie Theorie (ZDT)

De Zelf-Determinatie Theorie (ZDT) stelt dat iedereen drie essentiële universele psychologische basisbehoeften heeft: de behoefte aan Autonomie, Betrokkenheid en Competentie (ABC). Wanneer deze behoeften vervuld zijn, zijn medewerkers kwalitatief goed gemotiveerd, voelen ze zich goed in hun vel en presteren ze beter. Wanneer een of meer van die drie behoeften niet vervuld zijn, is er geen kwalitatief goede motivatie en loopt men risico op slechte prestaties en stress.

- De behoefte aan autonomie is vervuld als mensen zich psychologisch vrij voelen in hun werk. Dat kan wanneer ze zelf hun taken kunnen kiezen, of ze achter de taken staan wanneer ze aan hen zijn opgelegd in een duidelijke logica zodat ze snappen waarom ze belangrijk zijn. Dit staat tegenover taken doen vanuit dwang.
- De behoefte aan betrokkenheid is vervuld als medewerkers goede relaties hebben met hun collega's of baas, maar ook met de verschillende niveaus van hun professionele netwerk, zoals bijvoorbeeld klanten. Dit houdt ook in dat ze vrijuit zichzelf mogen zijn.
- De behoefte aan competentie is vervuld als mensen zich competent voelen in hun job, en de mogelijkheid hebben om bij te leren en te groeien. Organisaties hebben niet enkel competente, maar ook en vooral groeigerichte medewerkers nodig.

Belangrijk daarbij is dat de kwaliteit van de motivatie impact heeft op de kwaliteit van het gedrag. Mensen kunnen op een foute manier gemotiveerd zijn voor bepaald gedrag, wat maakt dat ze dat gedrag op een minder optimale manier zullen uitvoeren. Motivatie kan onder meer door dwang gedreven zijn, extern ('ik probeer een sanctie of straf te ontlopen, ik doe dit voor een beloning') of intern ('als ik iets niet doe zal ik me schuldig voelen of me schamen'). Vooral interne dwang kan tot burn-out leiden.

De interventies in het kader van ZDT focussen zich op het vervullen van het ABC; het herkennen en vermijden van de interne of externe dwang en in tegenstelling daarmee te focussen op de zinvolheid of het plezier van de taken of het werk.

(Gebaseerd op: "Raad van Wijzen in de kijker: motivatie-expert Hermina Van Coillie over goede en foute motivatie, ABC-behoeften en zinvolheid" 2022; Van den Broeck and Van Coillie 2021; Van den Broeck 2016)

In het inhoudelijk kader van de oproep ("Inhoudelijk Kader Voor de ESF-Oproep Anders Organiseren 2.0" 2020) werd ZDT niet als een interventietheorie beschreven, maar wel als een kader om de kwaliteit van arbeid en organisatie te begrijpen en als te bereiken doelstelling van daaruit doelstellingen te formuleren. Daarom stelde WSE Europa ZDT in het kader van deze oproep als een van de benaderingen vooropgesteld om tot een goed ontwerp te komen en waar interventies kunnen op gebaseerd worden.

2.5 De verschillen en overeenstemmingen tussen de benaderingen

De voornaamste verschillen tussen de drie benaderingen liggen in het domein van de werkomgeving dat ze bestrijken.

ZDT legt de focus op het innerlijke van de mens, en de interactie tussen mensen. Ze verklaart hoe die interactie vorm krijgt en waar ze door gedreven wordt. De ZDT geeft inzicht in motivatie, behoeften, leiderschap, groepsdynamiek en bestrijkt daarmee belangrijke aspecten zoals psychologische veiligheid en verloning. De ZDT beschrijft het gedrag en hoe het wordt gestuurd.

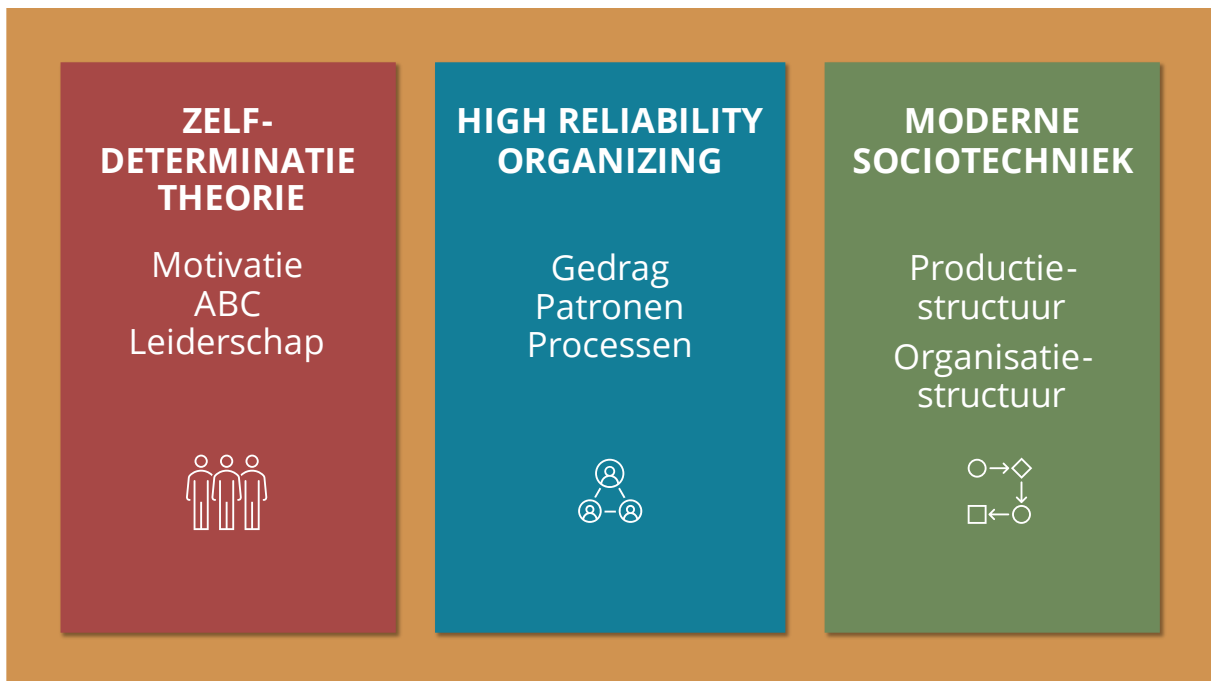
HRO legt de klemtoon op gedrags- en interactiepatronen en hoe die gestuurd worden door de organisatorische context.

MST vertrekt van de structuur van het productieproces en van de organisatie, en beschrijft daarmee het kader waarin interacties tussen mensen zullen verlopen. De MST beschrijft structuren als een complex van taken die dan door mensen zullen ingevuld worden.

Dat houdt ook in dat de drie benaderingen elk blinde vlekken hebben. De ZDT werkt niet aan organisatiestructuren en technische processen. De HRO geeft weinig inzicht in persoonlijke drijfveren van mensen en hoe die door de organisatorische context beïnvloed worden deze beïnvloedt, en heeft zijn limieten wanneer het over de organisatiestructuur gaat. De MST heeft het niet over menselijke drijfveren of gedrag, maar over de organisatiestructuur en, de al dan niet bewuste keuzes daarrond en hoe die vanuit een conceptueel kader impact hebben op gedrag en betrokkenheid van medewerkers.

De focus van de drie benaderingen stemt overeen met de wetenschappelijke disciplines waar ze uit voortvloeien: de ZDT is een theorie uit de psychologie, de MST is ontstaan een 'match' tussen psychologie en de techniek, en is in Nederland en Vlaanderen vooral door sociologen verder ontwikkeld. De HRO is vanuit academische hoek ontstaan en verder ontwikkeld in de praktijk van organisatieverandering. Gezien die achtergrond is het debat over die benaderingen vaak een ruimer debat over welk perspectief op organisaties het meest relevant is. Deze oproep bood een uitgelezen kans om daar in de praktijk mee om te gaan.

Figuur 1: domeinen van arbeidsorganisatie die bestreken worden door ZDT, HRO en MST, schematische voorstelling op basis van de theorie



3. Twaalf ondernemingen

In de oproep werden twaalf ondernemingen geselecteerd om subsidies te krijgen voor de tijdsinvestering en de facturen van consultancy van hun veranderingstraject, en door de 'Raad van Wijzen' begeleid te worden. Vaak hebben ze een eigen consultant aangesteld die hun project geheel of gedeeltelijk begeleidde en ze konden daarnaast in dialoog gaan met de Raad van Wijzen die fungeerde als klankbord en reflectie stimuleerde. De trajecten duurden twee jaar. Er waren vier contactmomenten met de Raad van Wijzen, om het half jaar. Hieronder worden de deelnemende projecten kort voorgesteld. De namen zijn fictief, mogelijke overeenstemming met ondernemingen met eenzelfde naam is louter toevallig.

Al deze ondernemingen zijn in een traject voor anders organiseren zijn gestapt om uiteenlopende motieven. Er is altijd een aanleiding, een verandering in de context of een evolutie in de markt die de ondernemingen noodzaakt om zich aan te passen. Ze ervaren dan dat die aanpassing vergt dat ze ook hun organisatie veranderen. Geen enkele van de ondernemingen verandert om het veranderen op zich. In de beschrijvingen hieronder wordt ook telkens de aanleiding voor de organisatieverandering meegegeven.

Onderneming of organisatie?

Doorheen het rapport gebruiken we de term 'onderneming' voor alle types van onderneming of organisatie. Enkele van de 'ondernemingen' behoren tot de zorg, waarvoor de benaming 'onderneming' mogelijk vreemd kan aandoen omwille van de associatie met 'economische activiteit met winstoogmerk'. We gebruiken in dit rapport toch consequent de term 'onderneming'. Enerzijds blijven we daarmee in lijn met wat binnen de SERV en de Stichting Innovatie & Arbeid – op aangeven van Verso – gebruikelijk is. Anderzijds willen we de verwarring vermijden die kan ontstaan tussen 'organisatie' als term die verwijst naar 'het organiseren' naast de verwijzing naar de onderneming, of instelling als geheel of type van onderneming.

3.1 Helpende Hand

Helpende Hand biedt gezinszorg aan, met daarnaast ook diensten zoals dagopvang, vorming voor medewerkers, en ze werken samen met andere aanbieders van diensten. Er werken ruim 1300 medewerkers.

In 2018 werd een nieuwe visie en missie ontwikkeld die de omwenteling inluidde naar een doelgericht zorgproces, vertrekkend vanuit de noden van de cliënt. Dit vraagt om een meer wendbare organisatie.

De organisatie was erg complex en gecentraliseerd, hetgeen leidde tot gefragmenteerde dienstverlening en fricties op het gebied van werkdruk en onderlinge afstemming.

De organisatieverandering richtte zich op drie elementen: van een lineaire organisatie kantelen naar een 'multifunctioneel circulair model', verantwoordelijkheden lager in de organisatie leggen en daarbij coachend leiderschap stimuleren, en werken met teams met meer autonomie.

Op het einde van het traject is de organisatie grondig herschikt. Het werkingsgebied is nu in zes regio's ingedeeld in plaats van vier. Teams zijn op het niveau van de regio's opnieuw samengesteld – het lager niveau van de wijkteams bleef intact - en zijn nu multifunctioneel in plaats van teams per type dienst.

3.2 Diverge

Diverge is een jong IT-bedrijf in volle ontwikkeling. Ze zijn begonnen als makers van mobiele apps voor smartphones en werken volgens het Spotify model. Ze groeien in een zeer hoog tempo naar een complete aanbieder van IT- en communicatieoplossingen, het aantal medewerkers is van 50 naar 140 gegaan op enkele jaren tijd. Het gaat om vooral jonge mensen aan het begin van hun loopbaan.

De uitdaging is om het bedrijf in staat te stellen de sterke groei en de uitbreiding van type activiteiten op te vangen en toch de jonge, levendige bedrijfssfeer te behouden. Niet alleen moet de groei in het aantal medewerkers opgevangen worden, er komen ook nieuwe competenties en types functies bij.

Diverge heeft een rustig en grondig parcours afgelegd met veel betrokkenheid van de medewerkers. Ze zijn er in geslaagd om hun bestaande structuur op te schalen naar een grotere organisatie en met meer verschillende taken en competenties. Squads (integrale teams) werden kleiner, waardoor mensen dicht bij hun leidinggevende staan. Taken en bevoegdheden zijn duidelijker beschreven waardoor er meer rolduidelijkheid is. Doordat het organisatiedenken al sterk aanwezig was lag de focus vooral op de omgang met de werknemers en de fasering.

Spotify model

Het Spotify model werd ontwikkeld bij de muziekstreamingdienst Spotify in Stockholm. Het model verwierf bekendheid nadat consultants Kniberg en Ivarsson het beschreven in hun blog (Kniberg and Ivarsson 2012). Er is verder geen theoretische onderbouwing van het concept en daardoor ook nauwelijks wetenschappelijk materiaal over. Er zijn wel een aantal wetenschappelijke casestudies te vinden (bijvoorbeeld Salameh and Bass 2019) die vrij positieve resultaten laten zien. Daarnaast kreeg het ook veel commentaar en kritiek (bijvoorbeeld Linders 2016), die er voornamelijk op neer komen dat het riskant is het model zonder meer over te nemen en het model uit zichzelf gebaseerd is op de idee van voortdurende aanpassing.

Het model zelf is gebaseerd op vier eenheden: Tribes, Squads, Chapters & Guilds.

Een Squad is de basis van de organisatie: een autonoom team dat een bepaald doel heeft in de gehele productielijn, dat ze afwerken van design tot productie. Een Tribe is een verzameling van Squads die rond dezelfde types van producten of klanten werken. De bedoeling is dat binnen een Tribe de squads samenwerken. Tribes worden daarom nooit groter dan een honderdtal medewerkers.

Chapters zijn eenheden van medewerkers met dezelfde kennis uit de verschillende Squads binnen een Tribe; in elke squad van een tribe is er in principe iemand uit zo een chapter. Een chapter komt vaak samen om problemen op te lossen, af te stemmen en kennis te delen.

Ten slotte zijn er ook Guilds, mensen die over squads en tribes heen dezelfde kennis of interesse delen. Die kunnen onevenredig over de tribes en squads verdeeld zijn.

Dit model past goed bij een omgeving met veel kenniswerk en complexe producten die in een vastliggende stroom gemaakt worden. Het is op maat gesneden van een groeiend bedrijf: wanneer een Tribe te groot wordt, kan die in principe vrij eenvoudig opgedeeld worden. De idee is dat de autonomie binnen de squads groot is, binnen het kader van overleg dat er is met de Tribe en de Chapters, en dat kennis snel opgedaan en gedeeld wordt.

3.3 Mediwijk

Mediwijk is een wijkgezondheidscentrum (WGC) in een centrumstad laagdrempelige zorg aanbiedt met een multidisciplinair team van artsen, kinesisten, verplegers, psycholoog, maatschappelijk werker en enkele ondersteunende functies. Er is bijzondere aandacht voor kwetsbare doelgroepen, vaak met een complexe combinatie van meerdere problematieken. Er zijn 23 medewerkers en één vrijwilliger, van verschillende disciplines, allen hooggeschoold. Het centrum is gehuisvest in een te krap pand in het stadscentrum. Ze werken volgens het forfaitair betalingssysteem, wat de contouren van de organisatie in sterke mate bepaalt.

Het WGC is de laatste jaren gegroeid dankzij een stijgend aantal patiënten. Het WGC kende op het moment van de aanvraag en start van het project verschillende werkbaarheidsproblemen; deze waren te wijten aan de zeer hoge werkdruk - als gevolg van het stijgend aantal patiënten - en het algemene gevoel bij de medewerkers dat er een gebrek aan daadkracht en sturing heerste, waardoor de werkdruk alleen nog maar groter werd. Daarnaast was er bij aanvang van het project een vacuüm ontstaan bij de coördinatorfunctie en is er de ervaring dat de Raad van Bestuur vanuit een maatschappelijk engagement beslissingen nam die de druk in de praktijk nog groter maakte.

De voornaamste doorbraak voor de organisatie bleek te liggen in het opbouwen opstarten van een cultuur waarin (verbindende) communicatie een belangrijke plaats inneemt. Dat bleek de basis te leggen voor meer openheid en vertrouwen, waardoor onderlinge afstemming al een stuk beter liep. Vervolgens is het organigram aangepast en duidelijker gemaakt. Dat maakte het mogelijk om de rollen en verantwoordelijkheden te definiëren en daardoor het bouwen aan zelfsturing verder mogelijk te maken. Flankerend werd het verloningsbeleid transparant gemaakt, de informatiedoorstroming georganiseerd en werd er regelmatig multidisciplinair overleg opgezet. De structuur is dezelfde gebleven, maar door alle maatregelen werkt de organisatie nu veel beter en is de onderlinge verstandhouding veel verbeterd.

3.4 De Kreeft

WZC De Kreeft is een woonzorgcentrum in een kleine gemeente. Het biedt zorg aan meer dan 100 bewoners met diverse zorgnoden. Er zijn 88 medewerkers verdeeld over 20 teams van maximaal 15 medewerkers. Het gaat hoofdzakelijk om verzorgend personeel. De organisatie was functioneel opgebouwd rond zorgprocessen, administratieve en facilitaire diensten.

Sinds enkele jaren is er een nieuwe directeur die de omslag maakte van aanbodgestuurd werken naar bewonersgericht werken. Daarvoor was een aangepaste organisatiestructuur nodig die in staat is om flexibeler op de vragen van de bewoners in te gaan. Er is een reeks verbeterinitiatieven gestart om op een andere manier te gaan werken, die op een aantal vlakken de gewenste resultaten opleverden. De nieuwe werkwijze, gecombineerd met de coronacrisis, de steeds complexere zorgvragen, de krapte op de arbeidsmarkt en de daaruit volgende hoge werkdruk zetten de organisatie onder druk. Een grondige hertekening van de structuur was nodig.

De nieuwe werkwijze is uitgerold en de nodige aanpassingen in de leefruimtes zijn daarvoor gedaan. De teams zijn herschikt volgens leefgroepen en zijn multidisciplinair samengesteld. De voornaamste hindernis is het laten doordringen van de nieuwe visie bij een groot deel van de medewerkers. Daar wordt blijvend op ingezet door de trekkers van het project in vergaderingen met de teams, die nu veel vaker overleggen. De visie komt dan telkens terug op tafel en er wordt geëvalueerd wat wel en niet loopt. Een belangrijk hulpmiddel was een beslissingsboom, die de medewerkers een leidraad geeft bij het nemen van beslissingen. Er worden veel minder vragen gesteld naar 'hogerop' in de hiërarchie.

3.5 Firext

Firext is een dienstverlenend bedrijf in de brandveiligheidssector. Een 150-tal medewerkers zetten zich in voor de beveiliging van verschillende types organisaties en omgevingen in diverse sectoren. Firext produceert, levert en onderhoudt brandveiligheidsproducten en geeft advies en opleidingen.

Ook Firext moet omgaan met digitalisering en de gepaard gaande nieuwe stromen van data, en nieuwe en meer gevarieerde noden en behoeften van klanten. Ze ervaren dat hun teams daarvoor niet genoeg samenwerken en niet oplossingsgericht zijn. De teams hebben ook niet de tools of kennis om hun werkmethodes te verbeteren en ze krijgen of besteden er ook niet de nodige tijd aan. Deze vicieuze cirkel, waardoor problemen te lang blijven aanslepen, willen ze doorbreken.

Firext wil in het project probleemoplossende vermogens aanbrengen en vaardigheden, autonome motivatie en verantwoordelijkheid, initiatiefzin, onderlinge samenwerking en het leer- en aanpassingsvermogen versterken, met positieve gevolgen voor retentie en klantentevredenheid.

Op het einde van het project hebben ze hun teams herschikt en veel meer autonomie kunnen geven. De taakafbakening tussen teams is verbeterd en de planning voorziet nu meer buffertijd. Er is een doorgedrongen cultuur van continu verbeteren, met een andere mindset bij de medewerkers en de leidinggevenden. In dat opzicht leunt het organisatie-model van Firext dicht aan bij de Lean Production.

Lean Production

Lean Production is een van oorsprong Japanse organisatiefilosofie. Ze is gericht op de eliminatie van verspilling op alle mogelijke aspecten van het productieproces, om te komen tot een slanke, vlotte doorstroming en een optimale inzet van grondstoffen, tijd en productiemiddelen. De basis ligt bij de opbouw van stroomsgewijze productiestructuur (bewerkingen die nodig zijn worden per product samen geplaatst) in plaats van een functionele (bewerkingen die op elkaar lijken worden bij elkaar geplaatst). De nadruk ligt dan op het elimineren van storingen in die flow. Daarvoor past men verschillende technieken toe die intussen een eigen leven zijn gaan leiden, waaronder Value Stream Mapping, Kanban, Kaizen, Just-In-Time, en continue verbetering. Veel van de technieken zijn er op gericht om tijd optimaal in te zetten en kwaliteitsproblemen te vermijden door een doorgedreven optimalisatie en monitoring. Een doorgedreven lean-filosofie kan resulteren in een grote efficiëntie en kostenbesparing, maar kan leiden tot een te ver doorgedreven specialisatie die starheid met zich meebrengt en die innovatie en flexibiliteit in de weg staat.

Het verkiezen van een stroomsgewijze boven een functionele is een belangrijk raakpunt met de MST (de sterke specialisatie is een belangrijk verschilpunt). Het aspect van Lean Production dat we in onze ondernemingen het meeste zien, is het concept van continue verbetering. Dat sluit tot op zekere hoogte aan bij de moderne inzichten over arbeidsorganisatie wanneer het ingebed wordt in teams en de autonomie geeft om aspecten van het productieproces aan te passen (voor een uitgebreide analyse, zie Christis 2011).

3.6 Comcode

Comcode is een IT-bedrijf dat in 2013 is opgericht en een snelle groei heeft doorgemaakt tot 76 medewerkers vandaag, waarbij ze inzetten op een divers werknemersprofiel. Ze leveren een breed pakket van IT-diensten en marketing aan een breed spectrum van klanten. Door de snelle groei is de organisatie niet meer aangepast. De ad-hoc communicatie van bij de opstart werkt niet meer goed, er zijn meer disciplines bijgekomen, het type klanten wordt steeds diverser. Bovendien evolueert de markt snel, de vragen van de klanten worden steeds breder en de technologie staat niet stil. De organisatie moet wendbaarder worden om daar mee om te kunnen.

De insteek was een structuurverandering, maar in de loop van het project kwam de focus lange tijd op de psychologische veiligheid te liggen. De trekkers van het project stelden vast dat die er onvoldoende was, wat tot een grote bezorgdheid leidde en dat was een rem op de opbouw van een nieuwe structuur. Nadat daar voldoende vooruitgang was gemaakt werd de structuur aangepakt, waarbij de veranderingen stapsgewijs werden ingevoerd in plaats van de oorspronkelijk beoogde 'big bang' structuuraanpassing. Men is er geëvolueerd van een sterk functionele structuur naar een klantgerichte structuur, waarbij de verschillende functies per klantentype zijn samengebracht. Vooral de integratie van de sales-functie binnen die teams bleek van doorslaggevend belang.

3.7 Kozino

Bij Kozino worden ramen en deuren gemaakt in hout. Het is een van de weinige producenten die met hout werken. Er werken 70 mensen, voornamelijk arbeiders, aangevuld met een aantal zelfstandigen. Hun producten zitten in het duurdere prijssegment met hoge standaarden van afwerking. De verkoop loopt goed, maar in de productie zat het vaak strop, vooral op de 'glasband' – de laatste stap in de productie waar het glas in de kaders wordt gezet en de finale afwerking wordt gedaan. Vooral in dat team kampte men met een te hoog verloop en een moeilijke sfeer.

Een interne analyse wees op een onduidelijke structuur, gebrekkige feedback en betrokkenheid en te weinig overdracht tussen collega's. Een nieuwe HR-manager en opleidingen coachend leiderschap brachten nog geen oplossing. Ook de herschikking van management in een nieuw organogram bracht geen soelaas, het blijft een klassieke organisatie.

Een doorbraak is er gekomen door een grondige analyse van de werkprocessen en de inrichting van het atelier. De medewerkers bleken van oudsher weinig autonomie te hebben, ook bij het wegwerken van fouten in de verschillende stappen van het productieproces, waardoor er teveel moest opgelost worden aan de glasband. Ook de inrichting en uitrusting van de werkplaats is aangepakt. Door te werken van onderuit met stapsgewijs doorgevoerde maatregelen werd het vertrouwen versterkt en was er ruimte om meer autonomie toe te laten, waardoor het productieproces nu vlotter loopt, fouten meteen opgelost worden en de productie sneller gaat.

3.8 Opax

Opax is een technologiebedrijf dat oplossingen biedt op het gebied van elektrificatie, automatisering en digitalisering. De vestiging waar het project loopt telt een 1000-tal medewerkers, het project zelf loopt binnen een afdeling Customer Services met ongeveer 100tal medewerkers. De afdeling is een sterke speler op het gebied van automatisering en digitalisering van industriële installaties, zowel nieuwe als het updaten van bestaande.

De afdeling kent een sterk functionele structuur met veel lagen en dito hiërarchie. Het project is opgetrokken rond de digitaliseringstechnologie. In verschillende eenheden is er een ondersteuning nodig van digitaliseringsexperten. De vraag naar die taken is echter niet permanent, waardoor de verdeling van hun werk over de eenheden complex is en tot afstemmingsproblemen leidt. Door een herschikking van de teams zou het mogelijk worden de digitaliseringsexperten beter te spreiden en tot vorm van zelfregulerend systeem te komen om hun werk te organiseren en verdelen. Daarvoor werd gebruik gemaakt van de tools van Sociocratie 3.0.

De oefening heeft uiteindelijk geleid tot een verandering in de organisatiestructuur. Er werd een nieuwe afdeling opgericht met vlakke lijnen en gebaseerd op de principes van Sociocratie 3.0 om snel en efficiënt te kunnen beslissen, gebruik maken van de collectieve intelligentie van alle medewerkers. Als gevolg van de oefening en het doorlopen van het overlegproces is er een nieuwe cultuur gegroeid met een groter bewustzijn en bespreekbaarheid binnen de organisatie van het werk en de werkprocessen. Dit leidt tot meer initiatief en psychologische veiligheid waardoor bij projecten er sneller geschakeld kan worden met kleine verbeteringen hetgeen de preformantie en werkbaarheid ten goede komt.

Sociocratie 3.0

'Sociocratie' werd in 1851 door August Comte ontwikkeld als een model om de maatschappij te laten besturen door experts, meer bepaald sociologen. Het concept onderging meerdere evoluties en is vandaag vooral bekend als het open source concept 'Sociocratie 3.0' (S3). Ze noemen het nu een 'sociale technologie' om organisaties van alle aard op te bouwen en te ontwikkelen. Het bestaat uit een uitgebreide set van concepten, technieken en praktijken om de prestaties en het engagement in organisaties te verbeteren en een hogere werkbaarheid te bereiken. ("Sociocracy 3.0" n.d.; Bockelbrink, Priest, and David 2021). Bij ons raakte het vooral bekend door het boek van Jef Cumps. (Cumps 2019). Er is geen wetenschappelijke werk te vinden over de onderbouw en de toepassing van sociocratie, enkel over de verspreiding van het concept (Czekaj, Walczak, and Ziębicki 2020). Het is ook moeilijk als wetenschappelijk toetsbaar concept te formuleren omdat het geen uitkomsten formuleert. In de praktijk worden vooral veel van de tools gebruikt om in organisaties medewerkers te betrekken bij veranderingsprocessen.

3.9 Inoxworks

Inoxworks is een installateur van professionele keukenapparatuur. Er werken nu 30 mensen, van wie iets meer dan de helft in de productieafdeling. Ze namen in 2019 een voormalige toeleverancier over (producent van maatwerk dampkappen, meubelen en vloergoten in inox). Dat bedrijf had een heel andere bedrijfscultuur, de samensmelting van beide culturen vergde tijd en moeite. Inoxworks groeit snel en werkt aan een uitbreiding van het productportfolio, wat in de coronacrisis in een stroomversnelling is gekomen. Ze sturen zelf aan op een structuurverandering, waarbij er meer autonomie naar de medewerkers gaat, er flexibeler kan gewerkt worden en waar nieuwe producten sneller in productie kunnen komen. Nu moeten leidinggevenden te vaak inspringen, zijn er onduidelijkheden in de taakverdeling en afstemmingsproblemen. Dat heeft effecten tot bij de communicatie met de klanten.

Uiteindelijk zijn de afdelingen en taken herschikt, zijn er duidelijker werkinstructies, er zijn standaarden van afwerking vastgelegd. De structuur is herschikt naar een vrij vlak 'honingraatmodel' waarbij er kleine teams zijn die intern kunnen overleggen en gemakkelijker dan voorheen kunnen communiceren met andere teams. Er is nadrukkelijk ingezet op psychologische veiligheid om het onderling overleg mogelijk te maken. De werknemerstevredenheid is verbeterd.

3.10 Brouwerij De Stier

Ontstaan in de rand van een centrumstad in de vijftiende eeuw is stadsbrouwerij Brouwerij De Stier over de eeuwen heen uitgegroeid tot een begrip. Brouwerij De Stier is vooral gekend van hun ambachtelijke bier. De brouwerij-site is inmiddels een toeristische attractie geworden door het aanbod aan rondleidingen in de brouwerij, al dan niet in combinatie met een overnachting in hun hotel of etentje in het restaurant. Omdat de site in de historische stadskern ligt en uitbreiding er niet mogelijk was, is er uitgebreid naar een industriële site net buiten het centrum waar de bieren gebotteld en opgeslagen worden. Hun derde site werd een stokerij waar sterkedrank wordt gestookt. Als laatste telg in de rij is er recentelijk een nieuwe locatie bijgekomen, een nieuw concept in een bijzondere site waar bier wordt gebrouwen, gin gestookt en limonades worden gemaakt en dit in combinatie met een restaurant, in een modern type van beleving. Daarmee heeft de onderneming een zeer ruim palet aan activiteiten, die elk hun eigen sfeer en type aansturing hebben. Daar een lijn en structuur in krijgen is een van de doelstellingen van het project.

In 30 jaar tijd evolueerde de brouwerij van 2 medewerkers naar 90 medewerkers, 25 freelance gidsen en ongeveer 40 flexi-medewerkers. De structuur van vroeger wordt nu als te stroef ervaren. Eerste stappen om over te schakelen naar een nieuwe indeling van de teams met meer autonomie waren geen succes, omdat de macrostructuur gelijk bleef en er geen flankerende acties waren.

Door de organisatiestructuur te enten op de drie hoofdstromen – bier, whisky en publieke activiteiten - werd die veel logischer en kon de structuur aan de top van de onderneming ook vereenvoudigd worden. Daardoor werd alvast tegemoet gekomen aan de nood naar vereenvoudigingen duidelijkheid in structuur en organisatie. Onnodige hiërarchie werd hierdoor vermeden en de lijnen werden korter. De structuurwijziging is succesvol. Er is bovendien ook veel aandacht voor meer, bredere en meer transparante communicatie. Er blijft echter nog werk op het vlak van de cultuur, waarbij er per team dient gekeken te worden welke mate van autonomie men nodig heeft en welke ondersteuning hiervoor nodig is.

3.11 Rafood

De lokale vestiging van het internationale bedrijf Rafood is gespecialiseerd in de raffinage en botteling van diverse soorten plantaardige olie voor menselijke consumptie. De vestiging neemt een bijzondere plaats in binnen Rafood omdat ze snel kunnen schakelen tussen alle mogelijke oliën die er in de groep gemaakt worden. Ze leveren aan de Rafood groep een beperkte basisproductie en ruimte als back-up voor andere vestigingen, die doorgaans gespecialiseerd zijn in één type olie. Er werken 164 medewerkers in de afdeling Operations. Er zijn ook nog twee diensten die gericht zijn op procesoptimalisatie. De vestiging is strak georganiseerd in functionele groepen.

Er is een werkbaarheidsbevraging gebeurd op basis waarvan een aantal problemen zijn geïnventariseerd. Men wil er iets aan doen door meer in teams te gaan werken, meer autonomie te laten en ruimte voor initiatief, en de leidinggevenden een meer coachende rol op te laten nemen. Ze kiezen expliciet voor een sociotechnische benadering.

Een moeilijkheid bij dit project is de omgeving van de groep, waar parallel een belangrijk verandertraject loopt. Voor deze vestiging werd teamwerk als noodzaak gezien om aan een paar doelstellingen van het ruime project te voldoen. Het bleek echter niet eenvoudig om beide sporen op elkaar af te stemmen, gezien de onrust die er ontstond door de grondige veranderingen in heel het bedrijf. Bovendien werd het project halverwege geconfronteerd met een belangrijke wijziging van bovenaf: de logistieke eenheid die het laden en lossen doet, werd afgesplitst en opereert nu als een apart bedrijf, weliswaar binnen dezelfde groep. Dat kwam niet goed uit gezien men in het project net geconcentreerd was op de samenwerking tussen dat deel en de verwerkingseenheid van de plant.

Bij het einde van het project zijn de meeste teams van samenstelling veranderd, met onder meer een bredere rol voor de shift supervisor en meer autonomie. Daardoor kan de supervisor ruimer ingezet worden en zijn of haar typische opdrachten beter vervullen. De trekkers van het verandertraject hebben uiteindelijk ervoor gekozen om de aanpassingen stapsgewijs te laten voorbereiden door de medewerkers, en zodra ze merken dat er een "tractie" ontstaat, het op te schalen. Zo kunnen ze stap voor stap de nieuwe manier van werken uitrollen.

Een cruciaal punt voor Rafood was het op tempo krijgen van de continue verbeterprojecten. Binnen de teams kunnen voorstellen gedaan worden om het werk op gelijk welke manier te verbeteren, met een beperkt budget. Op zich zijn dit geen structurele veranderingen aan de organisatie, maar de voorstellen blijken vaak nuttig om een aantal knelpunten in de uitvoering van het werk op te lossen. Vooral leiden ze ertoe dat er een andere dynamiek in de onderneming ontstaat en het vertrouwen en de samenwerking erdoor verbetert. Het project was toen in gevorderd stadium, van die ervaring is gebruik gemaakt om de overgang vlot te laten lopen.

3.12 Assist

Assist is een organisatie die mensen met een beperking of vermoeden van beperking op verschillende manieren ondersteunt om zelfstandig thuis te leven. Dankzij de steun van een vertrouwensfiguur kunnen ze een zelfstandig leven leiden. Ze geven daarnaast ook vorming aan professionals om beter om te gaan met mensen met een beperking. Ze begeleiden ongeveer 400 mensen.

Er werken 44 medewerkers (VTE), verdeeld over 4 teams geleid door een teamcoördinator. Aan het hoofd staat de directeur. Beleidskeuzes en organisatorische beslissingen worden genomen op een tweewekelijks overleg tussen de teamcoördinatoren en de directeur. Verder zijn er werkgroepen opgericht die zich specialiseren in een aantal thema's om zo inhoudelijk te blijven groeien en de dienst te versterken.

De invoering van de persoonsvolgende financiering in 2016 is een ingrijpende verandering in het economisch model. De zorg wordt nu gefinancierd met een budget per persoon, in plaats van een budget aan de dienstverleners rechtstreeks. In de praktijk betekent dit dat de budgetten lager zijn en meer onvoorspelbaar. De organisatie en het personeel worden daardoor geconfronteerd met moeilijke keuzes. Niet iedereen kan nog op dezelfde manier geholpen worden, wat tot ergernis leidt bij de medewerkers en de cliënten, wat tot rolconflicten leidt. De medewerkers voelen zich enerzijds verantwoordelijk voor de individuele situatie van cliënten, maar zien ook mogelijkheden en kansen om, samen met andere verenigingen, nieuwe netwerken te creëren. Dat zorgt voor onduidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden.

Op het einde van het project is een eerste aanzet gegeven naar het herschikken van teams en een voorzichtige opening naar zelfsturing. Er zijn ook een aantal verbeterinitiatieven genomen, maar de organisatie was nog niet klaar voor een diepgaande hervorming. De voornaamste hindernissen zijn onduidelijkheid over de strategie van de organisatie en de moeizame opbouw van een verandertraject, waarbij de uiteenlopende verwachtingen van de medewerkers niet goed beheerd worden. Men hoopt nu tot meer concrete stappen te kunnen overgaan op basis van de positieve ervaringen met de kleine initiatieven.

4. Bevindingen over het verloop van een veranderproces

Tijdens de loop van de projecten binnen de oproep Anders Organiseren 2.0 werden belangrijke inzichten opgedaan over het verloop van een veranderproject. Voor de als 'wijze' betrokken consultants waren veel situaties erg herkenbaar waardoor eerdere ervaringen konden gedeeld worden en vergeleken met de andere consultants. Door met elkaar in dialoog te gaan vielen vaak puzzelstukken in elkaar. Daardoor ontstond de voedingsbodem om de ervaringen gestructureerd te kunnen opschrijven in dit rapport. Doordat de consultants nu met elkaar in dialoog gingen konden eerdere ervaringen gekoppeld worden aan deze projecten.

Inzicht in hoe een veranderingstraject in de praktijk verloopt is nodig om te begrijpen wat de limieten van organisatieverandering zijn. Is er ruimte, bevoegdheid en capaciteit om op de verschillende domeinen van het werk (mensen, processen, structuren) te werken? Leidt alleen al het doorlopen van het verandertraject zelf ook al een 'verandering'?

Het begrip van de 'veranderingspraktijk' zal later ook een sleutel blijken te zijn om te begrijpen wat de onderlinge verhouding is tussen de verschillende benaderingen.

De grote lijnen van die ervaringen over hoe een proces verloopt zijn dat de context van een project sterk bepalend is voor de mogelijkheden die er zijn om aan verandering te doen, de nood aan een duidelijke visie en missie binnen de onderneming, de nood aan gedragenheid van een project door de top van de onderneming, en tenslotte het belang van de persoonlijke beleving van een dergelijk ingrijpend traject.

4.1 De context

Voor al de ondernemingen in dit project was er een duidelijke aanleiding om hun organisatie te gaan veranderen. Die aanleidingen kunnen erg uiteenlopend zijn. De beschrijving daarvan is te vinden in het hoofdstuk 3 “Twaalf ondernemingen”. Het ‘op te lossen probleem’ is de voornaamste richtinggevende factor. Hoe ver men kan of wil gaan in een veranderingstraject hangt onder meer af van de context van de onderneming zoals de arbeidsmarkt, de zakelijke overwegingen of de kenmerken van het inkomstenmodel. Daarnaast bleek voor deze projecten de coronacrisis een voorname factor. Er kunnen zich ook veranderingen met grote impact voordoen in een onderneming die de loop van een verandertraject doorkruisen, of er kunnen aanpassingen in de commerciële strategie, met overnames of fusies.

4.1.1 De omgeving

In heel wat ondernemingen moet er rekening gehouden worden met omgevingskenmerken die de vrijheidsgraden van de organisatieverandering beperken. Zo is er bij **Rafood** niet alleen een businessunit structuur die door het moederbedrijf is opgelegd, er zijn ook KPI's die door het moederbedrijf zijn opgelegd en zodanig zijn opgesteld dat ze het principe van meer autonomie en een minder functionele structuur eigenlijk tegenwerken. Ook de manier waarop de ploegen worden georganiseerd is in steen gebeiteld maar past eigenlijk niet bij een meer vlakke structuur. Dat geldt ook voor **Opax**, die opereren in een groep met een sterk hiërarchische cultuur waar hun project bijna als rebels werd gezien.

Een veel voorkomende beperking is die van de krappe arbeidsmarkt. Onder meer bij **Brouwerij De Stier**, **Kozino** en **Comcode** is de ervaring dat het moeilijk is om nog kandidaten voor openstaande vacatures te vinden. Dat legt een grote druk op de organisatie en kan hen tegenhouden om risico's te nemen in hun personeelsbeleid uit vrees dat teveel medewerkers de onderneming zouden verlaten.. Het zorgt er ook voor dat aanpassingen aan zowel de bedrijfsstrategie als de organisatie beperkt zijn, omdat men dan andere competenties nodig kan hebben die niet gevonden worden.

Herkenbaar zijn ook de groeipijnen bij ondernemingen als **Diverge** en **Comcode**, waar de overstap van een organisch gegroeide manier van werken de plaats moet ruimen voor een meer gestructureerde en georganiseerde werkomgeving. Daar vreest men dat de sfeer en cultuur in het bedrijf zouden kunnen kantelen. Een voorbeeld van het omgekeerde vinden we bij **Brouwerij De Stier**, waar de opstart van een nieuwe activiteit die een vrij apart geheel vormt met een eigen team en locatie de mogelijkheid biedt om met een blanco blad een nieuwe organisatievorm op te zetten.

Bij organisaties zoals **Mediwijk**, **Assist** of **Helpende Hand** is een belangrijke beperking dat tijd vrijmaken voor verbetering betekent dat patiënten of cliënten niet kunnen behandeld of verzorgd worden. Dat geldt natuurlijk ook voor de andere ondernemingen, maar daar is doorgaans toch meer flexibiliteit in het inzetten van de medewerkers terwijl de productie of dienstverlening blijft doorgaan.

4.1.2 Corona

Ook kunnen we het effect van de coronapandemie moeilijk overschatten. Dat had voor een aantal ondernemingen een zeer zware impact op de activiteiten, zoals bij het horecadeel van **Brouwerij De Stier**, bij de manier van werken in de zorg of door de beperkingen op de werkvloer in productieomgevingen.

De grootste impact was er, voor wat de projecten betreft, door het gedwongen telewerken, waardoor ook vergaderingen en overlegmomenten digitaal moesten gebeuren. In alle organisaties heeft dat geleid tot vertraging en een veel minder goed lopend overleg, terwijl het juist voor veranderingstrajecten, waarbij continue dialoog en reflectie van fundamenteel belang zijn, essentieel is dat mensen fysiek bij elkaar kunnen komen. Ook de begeleidende 'wijzen' hebben dat kunnen ervaren; toen de fysieke vergaderingen terug mogelijk waren en we ook de ondernemingen ter plaatse konden gaan bezoeken, ontstond er een veel beter (wederzijds) begrip en inzicht in de werking, cultuur en sfeer in de ondernemingen. Maar ook na afloop van de pandemie blijft in een aantal ondernemingen er een kwetsuur in de sociale interactie over, getuige de zorgen die men zich onder meer bij **Comcode** maakt over de moeizame terugkeer van de medewerkers naar de kantoren.

4.1.3 Belangrijke organisatieaanpassingen buiten het project

Belangrijke aanpassingen in de organisatie kunnen voorafgaan aan of zich voordoen tijdens de loop van het traject, los van het vooropgestelde veranderingsproject. Het kan gaan om aanpassingen aan de zakelijke kant in de ondernemingsstructuur, overnames of fusies. Die kunnen een onderneming zowel qua structuur als cultuur grondig door elkaar schudden en onzekerheid met zich meebrengen zowel voor medewerkers als management.

Zo werd bij **Rafood** tijdens het veranderproject de plant in twee aparte eenheden opgedeeld; net op de scheidslijn waar de samenwerking moeilijk liep en men met een andere organisatie een oplossing voor aan het zoeken was.

Inoxworks had kort voor de start van het veranderproject één van de leveranciers overgenomen. De integratie van twee verschillende bedrijfsculturen was een van de aanleidingen om de organisatie als geheel onder handen te nemen.

4.1.4 Commerciële aanpassingen

Veranderingen in de commerciële strategie of in de financieringsbasis kunnen een sterk bepalende factor zijn.

Bij **Assist** was de aanleiding van de organisatieaanpassing de wijziging in de financiering van de zorg. Daar waar vroeger de instellingen rechtstreeks gefinancierd werden en ze konden schuiven met de inzet van middelen over verschillende profielen van cliënten, is er nu de persoonsvolgende financiering waarbij de zorg betaald wordt via een budget dat eigen is aan de persoon die

de zorg ontvangt. Dat is een totaal andere manier van werken, waar ze tijdens de loop van het project nog aan het uitzoeken waren welke strategie ze hier best konden volgen.

Bij **Kozino** was er een belangrijke impact van het aanpassen (verhogen) van de prijs van hun producten, van levertermijnen en van het productportfolio. Zo hebben ze de prijs van de meest complexe producten verhoogd, waardoor die minder verkocht werden. Toch lukte het mar niet om de verkoop te laten zakken tot aan de maximumcapaciteit van de productie. Dat kwam onder meer doordat het verkoopkanaal een geheel eigen logica en beloningssysteem volgt en in de praktijk geen rechtstreekse impact ervaart van de productiemoeilijkheden.

Bij **Inoxworks** was het op de markt brengen van desinfectiezuiltjes in de coronapandemie een eyeopener. Het deed hen inzien dat hun afhankelijkheid van één sector, de horeca, hen kwetsbaar maakt en dat ze met hun geïnstalleerde technologie en de aanwezige vakkennis eigenlijk in staat zijn om een brede waaier aan andere producten te maken. Dit vergrootte de behoefte om de productieprocessen enerzijds meer te stroomlijnen en robuust te maken, en anderzijds de autonomie van de medewerkers te vergroten om snel te kunnen schakelen. Zo kan de context ook juist een versnellend effect hebben op een veranderingsproces.

Het op maat maken van een aantal brandblusuitrustingen was voor **Firext** een belangrijke hinderpaal om een aantal organisatieaanpassingen te doen, omdat men vreesde daardoor een aantal contracten te kunnen mislopen en bezorgd was over de inzet van een aantal ervaren medewerkers met hoge anciënniteit. Door het vinden van een externe oplossing voor het maatwerk en de integratie van de medewerkers in andere afdelingen werd een grondiger hertekening van de organisatie mogelijk.

Bij **Brouwerij De Stier** werd een nieuwe activiteit opgestart, op een andere locatie, die uit de aard ervan wel bijna niet anders kon dan als een op zichzelf staande eenheid te gaan werken.

4.2 Er is nood aan een visie en missie

Tijdens de loop van de projecten werd de idee bevestigd dat een duidelijke missie – het doel dat de onderneming wil bereiken – en een duidelijke visie – opvattingen over hoe de missie te bereiken - van doorslaggevend belang is. Doorgaans valt de missie samen met de aanleiding voor het opzetten van een traject van organisatieverandering. De hertekening van de organisatie is dan een essentieel deel van de strategie om die missie te bereiken, en loopt volgens de gidslijnen van de visie.

4.2.1 Krachtige visie is een sterke motor

We zagen bij een aantal ondernemingen dat er een sterke, gekristalliseerde missie en visie was, wat richting geeft aan de organisatie, (en haar teams), motiveert, keuzes mogelijk maakt en het ook mogelijk maakt om medewerkers een graad van autonomie te geven. Het maakt het mogelijk om verregerende keuzes te maken, ook moeilijke.

Een aanpassing aan de organisatie kan nodig of gewenst zijn om allerlei soorten problemen op te lossen, maar er is altijd een duidelijke visie en missie nodig bij de top van de onderneming om die vorm te kunnen geven. De visie en missie kunnen neergelegd worden in een duidelijk kader waarbinnen beslissingen kunnen genomen worden, zowel voor het vormgeven van de organisatie als voor het bepalen van de mate van autonomie die aan werknemers, afdelingen of teams wordt gegeven en voor de uitoefening van die autonomie in de dagelijkse praktijk. Zo kan een beslissing vorm gegeven worden: wat is de bedoeling van wat we gaan doen (missie) en hoe doen we dat (visie).

Bij **Diverge** waren de ambities en visie duidelijk: groeien, waarvoor zowel een breder palet aan oplossingen voor de klanten nodig was als waarvoor meer types klanten moeten bediend worden. De bestaande cultuur in de onderneming en de kwaliteitsnormen, twee van de sterke punten, moesten daarbij bewaard worden. Er is hier ook sprake van een startup die met een goed inzicht in de eigen werking en positie in de markt die aan een *scale-up* traject begint, goed weet wat de risico's zijn en dat vertaalt in een veranderingstraject.

Ook bij **Opax** was de visie, of toch de bedoeling van het veranderproject duidelijk: de integratie van de mogelijkheden die digitalisering biedt beter inbedden bij de verschillende productlijnen en teams. Op veel van hun bestaande installaties bij klanten worden nu sensoren gezet die een digitalisering mogelijk maken. Daarvoor is kennis over IT nodig, maar niet in die mate dat elke afdeling een volwaardige IT-poot kan aanhouden. Die mensen moeten gespreid ingezet worden, waarvoor een betere onderlinge afstemming nodig is tussen de teams. In het geval van deze afdeling bij Opax was het ook nodig om hogerop in de onderneming tijd en ruimte te krijgen voor het project.

Bij **WZC De Kreeft** was er een duidelijke missie en visie over waar de directie naar toe wil met het type van zorg dat ze willen aanbieden. In sessies met de teams kwam dit regelmatig aan bod en wordt er gekeken of de aanpassingen die zijn gebeurd de visie ondersteunen. Zo kon men ook een beslissingsboom opstellen en meer autonomie bij de teams leggen. Dat is echter geen

voldoende voorwaarde om alles vlot te laten lopen. Zo wordt bij het vertalen van de visie naar concrete acties of concrete veranderingen duidelijk wat het in de praktijk betekent en wat de consequenties er van zijn, en daar is niet iedereen altijd gelukkig mee. Een kenmerkend voorbeeld is dat van de dessertjes. Er is voor alle bewoners dagelijks een dessert voorzien. Vroeger werd dat mee geserveerd met de lunch. In de nieuwe werkwijze staan die ter beschikking van de bewoners in een koelkastje in de gemeenschappelijke ruimte. Dat is een logische actie volgens de visie, die de bewoners meer zeggenschap geeft over hun dagelijkse leven. Een deel van de medewerkers zag dat echter niet zitten, het kan namelijk complex worden wanneer bewoners meer dan één portie zouden gaan nemen, of wanneer op ongewone momenten dan toch nog in de keuken moet opgeruimd worden. Uiteindelijk is de aanpassing er toch gekomen, na intensief overleg met de medewerkers die daar moeite mee hadden. Dergelijke op het eerste zicht kleine aanpassingen kunnen een keten van consequenties in gang zetten, die men moeilijker kan accepteren als er geen duidelijke waarom tegenover staat. Verschillen in mening over die visie kunnen dan tot spanning op de werkvloer leiden.

4.2.2 Doelstellingen die niet duidelijk zijn worden moeilijk bereikt

Bij andere ondernemingen zagen we dat de visie er (nog) niet was, of niet gedeeld werd met de medewerkers. Soms is het in een onderneming niet duidelijk waar men precies naar toe wil. Er is dan wel een evaluatie, al dan niet expliciet gemaakt, dat er 'iets moet veranderen'. Er kunnen een aantal zaken zijn die niet goed lopen, doelstellingen die niet gehaald worden, onrust bij het personeel, te hoge werkdruk, of een algemeen idee dat de onderneming niet klaar is voor de toekomst. Op zich kunnen losstaande problemen wel opgelost worden, maar als er geen duidelijk omschreven doelstelling is dan wordt het moeilijk om die te kaderen in een ruimer geheel en bijvoorbeeld de structuur van de onderneming ten gronde te herbekijken. Er was onduidelijkheid, een gebrek aan stroomlijning van de energie en tijd die er in gestoken wordt, en beperkte de mogelijkheden om meer te doen dan een aantal eerder los van elkaar staande initiatieven. In zulke omstandigheid kan er toch een goed resultaat geboekt worden als men medewerkers heeft die uit zichzelf waarden en doelstellingen delen of voldoende vaardigheden en kennis hebben om het beste uit de omstandigheden te halen.

Een interessant voorbeeld hiervan is **Assist**. Er was bij de leiding van de organisatie weliswaar een idee van waar de organisatie naar toe moet, maar dat was niet geconcretiseerd of vertaald naar duidelijke doelstellingen. Dat werd breed omschreven als participatief werken, in dialoog, empowerend, zorgen dat cliënten sterker worden, zodat hun leven sterker wordt. Daaruit volgt echter nog niet hoe dat dan zou moeten, afgezien van de eerder algemene idee dat meer autonomie van de cliënten daarvoor een belangrijke stap zou zijn. Dit idee werd echter niet gekristalliseerd, ook niet nadat bij een deel van de medewerkers daar werd op aangestuurd. In het project zijn er uiteindelijk een aantal aanpassingen in de organisatie doorgevoerd door het personeel zelf. Assist heeft een populatie van ervaren en mature medewerkers, die zelf de ruimte die er was hebben genomen om een reeks kleinere aanpassingen te doen, vanuit een gedeelde visie over wat een goede dienstverlening vergt. Alles samengenomen is de organisatie daardoor wel sterk aangepast. De visie hierrond werd bottom-up ontwikkeld en gedeeld.

Maar een meer grondige hertekening bleek moeilijk. De overstap naar persoonsgebonden financiering dwong de organisatie tot een strategische keuze tussen een cliëntgerichte organisatie, die de zorg voor de cliënt vooropstelt en zich daarop richt, of een sociale onderneming die de levensvatbaarheid van de organisatie vooropstelt en pragmatischer omgaat met de zorg en wat ze daarin wel of niet aanbieden. Beide zijn valabele opties om het maatschappelijk doel te verwezenlijken, maar het is een andere manier van werken die een andere structuur vraagt. Die keuze is beladen met morele afwegingen en er is bij het personeel waarschijnlijk geen consensus rond te vinden. De optie werd in de praktijk genomen om zo'n zwaarwichtige keuze uit te stellen, de bestaande werking zo goed als kan te optimaliseren en af te wachten tot een van de twee opties onvermijdelijk zal blijken te zijn.

Bij zowel **Brouwerij De Stier** als **Inoxworks** was er aanvankelijk geen duidelijke visie op de organisatie – al hadden de zaakvoerders wel een bepaald model voor ogen. Ze wisten wel waar de organisatie naar toe wou, maar dat werd niet uitgekristalliseerd. Voor bepaalde delen van het traject werd het daardoor moeilijk, voornamelijk bij het installeren van teamwerk met een grote mate van autonomie. Als er geen gemeenschappelijke opdracht is, die voortvloeit uit het ruimere kader, kan je niet forceren dat ze een autonoom werkend team vormen. Ook de verhouding tussen teams moet een duidelijk doel dienen. Vaak wordt een organisatieverandering gestart op het operationele niveau, en wordt pas daarna de bovenbouw er rond opgebouwd. Dat kan werken, maar houdt risico's in, vooral dat de opgerichte teams een eigen logica gaan volgen die niet noodzakelijk in lijn ligt met wat de onderneming wil; een gedeelde visie op teamniveau is dan richtinggevend en cruciaal. Bij **Brouwerij De Stier** was dat bijvoorbeeld dan weer niet het geval in de nieuwe site. Daar werd een nieuwe afdeling met een nieuwe activiteit opgebouwd, die een min of meer op zichzelf staand geheel is waar ook de organisatie van een blanco blad kon worden opgebouwd.

Wanneer de doelstelling niet van bij het begin duidelijk is, dan is er in de loop van een project veel tijd nodig om uit te werken waar het eigenlijk over gaat. Dat gebeurt dan vaak op verschillende momenten in de looptijd. Daarom is het belangrijk dat de doelstellingen, die meestal in algemene termen zijn geformuleerd, vertaald worden naar de dagelijkse praktijk: hoe ziet het toekomstbeeld waarnaar gestreefd wordt er concreet uit in het dagelijks werk voor de medewerker. Als daarover niet tenminste het gesprek gevoerd wordt, is de kans groot dat iedereen al snel zijn eigen interpretaties maakt en de verwachtingen (en daarmee mogelijk het draagvlak) uiteen gaan lopen. Dat kan het beste aan het begin van een veranderingstraject al helder zijn. Maar vaak blijkt in de loop van het traject dat er nieuwe vraagstukken opduiken die door de visie niet werd gedekt, en moet men zich opnieuw over de doelstelling buigen. In de loop van een traject moet er regelmatig naar de initiële doelstelling teruggegrepen worden om de richting opnieuw te ijkken, dat de doelstellingen dan terug een punt van onderzoek worden is bijna niet te vermijden en maakt in feite integraal deel uit van veranderprojecten.

Op zich is zo een veranderingstraject dan potentieel ook een gelegenheid waarop de organisatie kan leren en zijn leer- en aanpassingsvermogen kan opkrikken. Dit vraagt dan wel om het inbouwen van reflectietijd/leertijd in het projectplan en dat was niet altijd het geval. Vaak was het aankomende gesprek met de Raad van Wijzen pas aanleiding voor reflectie, vaak haastig op het laatste moment. Nu waren bij veel projecten vooral de inhoudelijke aanpassingen een doel op zich,

waarbij de relatie met het uiteindelijke doel (een sterker leer- en aanpassingsvermogen) buiten beeld bleef.

4.3 Gedragenheid

Het succes van een project en de richting die het uitgaat blijkt vaak afhankelijk van slechts enkele personen, op verschillende niveaus: de top of directie, de trekkers van een project, externe consultants, en de medewerkers op verschillende plaatsen in de organisatie. Personen kunnen trekken, meegaan of voor weerstand zorgen. Hun impact kan zo belangrijk zijn dat men van medewerkers afscheid neemt en vaak ook bij rekrutering andere criteria hanteert dan voordien. Tenslotte is de continuïteit belangrijk – dat wie het project trekt aan boord blijft, al zijn daar uitzonderingen op.

4.3.1 Steun van de top en de bestuurskamer

Het is cruciaal dat de top van de organisatie achter het project staat en daar consequent naar handelt. De top kan de CEO zijn, of de zaakvoerder, of in een aantal gevallen de Raad Van Bestuur. Het gaat eigenlijk om legitimiteit bij wie finaal de verantwoordelijkheid draagt, of de bevoegdheid heeft om de veranderingen te 'overrulen'. In het geval van een Raad van Bestuur gaat het vooral om principiële steun, van een raad kan je niet verwachten dat ze actief betrokken zijn. Negatief uitgedrukt kunnen ze vooral het project vertragen of blokkeren door op belangrijke punten niet mee te willen gaan. Voor een CEO, directeur of ander topmanagement betekent dit om enerzijds voldoende steun en persoonlijke commitment uit te drukken, maar anderzijds ook de ruimte -geven aan de trekkers van het project om hun gang te gaan.

Gedragenheid door de top van de organisatie is nodig zowel om de trekkers van een project te motiveren als om ze voldoende legitimiteit te geven voor de andere medewerkers. In een project moet tijd en ruimte zijn om systemisch te denken en met vallen en opstaan tot een resultaat te komen. In elk project zijn onverwachte wendingen, vertragingen of andere obstakels. Door de operationele context waarin ze zitten, is het vaak opboksen tegen de urgentie van de dag. Daarom is een expliciete steun van de top noodzakelijk, zodat er een 'mandaat' is om daar ook effectief tijd voor in te zetten. Daarbij is individuele steun van één manager onvoldoende; collectief eigenaarschap en commitment binnen het hele managementteam is essentieel. Daarmee wordt voorkomen dat tegenstrijdige signalen vanuit het management worden gegeven.

Er is dan vertrouwen nodig dat de finale beslissers mee zullen gaan in de noden van het project; ze moeten voldoende betrokken blijven bij wat er gebeurt zodat ze de uitkomsten van een veranderingstraject ook kunnen honoreren. Daarom is het ook nodig dat het project bijdraagt in het realiseren van de visie en de missie van de onderneming.

Om op organisatieniveau het leer- en verbetervermogen te verduurzamen, moet verankering plaatsvinden van dat leren en verbeteren in de jobinhoud van medewerkers door middel van faciliterend en stimulerend leiderschap en coaching van teams. Om dat te kunnen realiseren zal het duidelijk moeten zijn dat voor de top van de onderneming die investeringen in leren en verbeteren een strategische prioriteit zijn. Dat kan ondersteund worden door in te zetten op participatie of betrokkenheid van de medewerkers, maar dat kan enkel effectief zijn als het engagement van de top in het bedrijf duidelijk is. Als de vrees, al dan niet terecht, bestaat dat de uitkomst van een participatie niet zal aangenomen worden, dan zal participatie niet werken.

Het is ook niet altijd duidelijk wie het eigenaarschap opneemt binnen zo'n traject. Als dat slechts één persoon is, loop je het risico op een Don Quichot-verhaal. Organisatieontwerp of -ontwikkeling is een groepsgebeuren en moet strategisch worden ingebed. Als de hele organisatie bewust en strategisch kiest voor de verandering en eigenaarschap neemt, dan start je met een veel duurzamere basis.

Bij **Helpende Hand** bijvoorbeeld vertrok de directeur die sterk betrokken was bij het project, waarmee ook een deel van de dynamiek verdween. Het heeft een tijd geduurd voor het traject terug op gang kwam. Dit kon pas bij een nieuwe directie, die dan wel voor nieuwe energie zorgde.

Bij **Assist** daarentegen heeft het project snelheid genomen na veranderingen in de Raad van Bestuur, die het belang van een organisatieverandering anders en hoger inschatten. De aard en positie van een Raad van Bestuur lijkt eerder te zijn dat ze 'niet op de rem gaan staan' en niet dat ze actief zelf actie ondernemen. Hun positie is vooral die van het geven van de ruimte en het mandaat aan de trekkers van een project.

Bij **WZC De Kreeft** was er een duidelijke drive vanuit de nieuwe directeur die enkele jaren voor de start van het project was aangetreden. Hij was overtuigd van een nieuwe hedendaagse manier van zorg verlenen in het WZC en was er evenzeer van overtuigd dat dit alleen maar zou lukken met een andere manier van werken. Zijn hardnekkigheid daarin heeft legitimiteit en motivatie gegeven aan de trekkers. De hervormingen die zijn doorgevoerd waren dan ook fundamenteel.

Bij **Diverge** zat de filosofie om voor een optimale organisatie te zorgen al in de filosofie van de zaakvoerder. De organisatie was daardoor al sterk op de werkingsstructuur gericht – zij het dan wel niet om een zo flexibel mogelijke structuur op te bouwen, zoals in het Spotify model.

De twee zaakvoerders van **Inoxworks** hebben naar eigen zeggen bij het samenvoegen van hun organisaties een overeenstemming gevonden in de waarden en normen die ze voor hun organisatie willen hanteren, ze hebben een diepe overtuiging over hoe een onderneming het beste kan werken en waren daardoor gedreven om een degelijk traject aan te gaan. Een sterke gemeenschappelijke visie bij dit duo was nodig om na de samensmelting de cultuur van beide bedrijven te kunnen laten samensmelten en te kantelen van een hiërarchische cultuur met veel 'overprocessing' naar een vlakke structuur met meer autonomie. Dat was nodig om het bedrijf flexibeler te maken.

Tijdens de gesprekken tussen de Raad van Wijzen en de ondernemingen werd ook gepolst naar de rol van de sociale partners. Die bleek bij al de ondernemingen, waar een vorm van syndicale vertegenwoordiging is, een neutraal gegeven te zijn. De vakbond werd doorgaans geconsulteerd bij het opmaken en indienen van het project en werd op de hoogte gehouden van de voortgang als onderdeel van de courante momenten van overleg binnen de onderneming. Ze werden niet formeel betrokken bij de uitvoering van de projecten, wat niet wegneemt dat ook eventuele vakbondsvertegenwoordigers hun rol als medewerker opnemen in de trajecten.

4.3.2 Trekkers geven de doorslag

In de meeste projecten is er altijd een kleine groep medewerkers die de feitelijke trekkers zijn, doorgaans twee tot vijf personen. Die groep verandert soms van samenstelling in de loop van het project. Dat kan om diverse redenen zijn; sommige mensen verlaten de onderneming, worden ergens anders in de onderneming ingezet, of willen de rol niet meer opnemen. In sommige projecten zagen we dat trekkers soms moederziel alleen overbleven. Gelukkig kwam er meestal later terug versterking. Zowel de continuïteit van de projectgroep als de aard van de samenstelling hebben impact op het veranderingsproces en het tempo ervan.

Zo is bij **Rafood** de oorspronkelijke starter en trekker van het project vertrokken, inclusief zowat alle directieleden van de betrokken afdelingen, waarna het project een tijdje enkel rustte op de schouders van de 'secondant'. Er leek een risico dat het project daarmee zou uitdoven, maar er is een nieuwe persoon op het project gezet die het ook is gaan trekken. Haar andere aanpak en focus kwamen het project ten goede, haar manier van omgaan en betrekken van de medewerkers bleek beter aan te slaan. Ze heeft daarmee het project terug op gang gezet.

Bij **Mediwijk** kwam het project kort na de start terecht bij een nieuwe coördinator. Die moest dan zowel zichzelf inwerken en haar plaats in de groep vinden alsook nog een veranderingsproject runnen dat ze had geërfd. Dat zorgde in het begin onvermijdelijk voor spanning en werken met de handrem op, maar naarmate ze in haar rol groeide, kon ook het project meer tractie krijgen. Ook hier zagen we dat in zo een project er meestal een trekkende, eerder strategische rol is en dat die persoon omringd wordt door enkele nauw betrokken personen.

4.3.3 De tweede lijn mag niet onderschat worden

Naast de formeel aangeduide trekkers met hun formele rol in een traject (de 'eerste lijn'), zijn er vaak personen betrokken uit wat we de 'tweede lijn' kunnen noemen. Ook zij hebben vaak een doorslaggevende input. Dat gaat dan om mensen met een goed inzicht in hoe het er in hun team of afdeling aan toe gaat en dat ook kunnen verwoorden. Het zijn vaak mensen die de filosofie of strategie van een verandering snel begrijpen of ervoor open staan en dat kunnen vertalen naar concrete toepassingen. In ondernemingen als **WZC De Kreeft**, **Brouwerij De Stier**, **Helpende Hand** of **Opax** bleken deze medewerkers van onschatbare waarde. Ze geven niet alleen zinvolle en noodzakelijke feedback, ze kunnen vanuit hun positie collega's meetrekken of motiveren als ambassadeurs van het veranderproject. Het is ook belangrijk om die mensen in hun rol te erkennen. Al was het maar omdat ook zij vaak met weerstand en tegenwerking te maken hebben en niet over veel middelen beschikken om daar tegen in te gaan.

4.3.4 Leidinggeevenden in de tocht

Ten slotte verdienen ook de leidinggeevenden erkenning. Voor hen kan een organisatieverandering – zeker als die in de richting gaat van het geven van meer autonomie en minder hiërarchie – overkomen als een vorm van negatieve evaluatie. Deden zij hun werk dan niet goed? Waarom moet het dan per sé veranderen, waarom komt hun positie of leiderschap ter discussie? Waarom wordt de groep waar ze leiding aan geven, kleiner? Leidinggeevenden hebben van alle

betrokkenen vaak het meeste te verliezen. Voor sommige leidinggevendenden was dit traject zo zwaar, dat ze zelfs ontslag namen.

Opmerkelijk daarbij is de aanpak van **Helpende Hand**, die zich in hun traject in de eerste plaats concentreerden op de leidinggevendenden omdat ze vaststelden dat de moeilijkheden in de organisatie zich vooral op hun niveau afspeelden.

4.3.5 Adviseurs zorgen voor externe blik en focus

In de meeste projecten is een externe adviseur of consultant actief. Die brengt een externe blik binnen, en kan met enige afstand kijken naar de onderneming. Bovendien brengt een adviseur kennis en ervaring in de onderneming over hoe een veranderingsproces aan te sturen en welke modellen van organisatie er zijn.

Vaak is de meerwaarde van een adviseur of consultant duidelijk voor de organisatie. Wanneer er een 'klik' is, zowel persoonlijk als inhoudelijk over waar de onderneming het beste naar toe kan evolueren, kan een samenwerking langdurig en vruchtbaar zijn. In deze projecten werd ook regelmatig de werkwijze met een 'Raad van Wijzen' als zinvol genoemd; de externe blik van een adviesraad, die gerichte vragen stelde en advies of pistes om te onderzoeken aangaf, vonden velen motiverend.

In elk geval werd in de projecten duidelijk dat de 'persoonlijke klik' tussen de consultant, de bedrijfsleiding en de trekkers van het project erg belangrijk is om het traject in te zetten en vol te houden. Er moet het vertrouwen zijn dat consultant en onderneming hetzelfde doel voor ogen hebben. Dat vertrouwen is gebaseerd op een brede waaier van aspecten, die neerkomen op een gedeeld mensbeeld. Dat is te complex om in een bepaalde theorie of een concept te vatten. Het betekent ook dat de ondernemer of directie zal kiezen voor een consultant die een denkpatroon heeft dat in de lijn ligt van wat er al is en dat die keuze in sterke mate intuïtief of 'subjectief' zal zijn. Dit zou in principe er toe kunnen leiden dat een externe enkel de al aanwezige inzichten versterkt. Dat bleek in deze projecten niet het geval. De externe partner kijkt met afstand naar de dagelijkse werking en kan zo de – gedeelde – visie toepassen of invoeren.

Zo is er bijvoorbeeld bij **Inoxworks** een langdurige en intensieve samenwerking met een consultant en vindt men de 'externe ogen' absoluut noodzakelijk. Bij **Brouwerij De Stier** was men erg opgetogen over de samenwerking. Wat ze vooral waardeerden, was de ervaring die de consultant binnenbracht, wat hen vertrouwen gaf. Hij was dan ook betrokken bij veel van de stappen in het proces en werkte ook samen met de teams om tot op microniveau aanpassingen te ontwikkelen. Een externe consultant heeft volgens **Brouwerij De Stier** dan van nature een streepje voor, aangezien hij niet betrokken is in de dagelijkse werking en als een neutrale partij wordt ervaren.

Daarnaast geeft de aanwezigheid van een externe partner vaart aan een project. Externen brengen een agenda en planning mee, die zorgt voor focus op de uitgezette lijn. Bij projecten waar geen externe consultant aan het werk was, bleek het vaak moeilijk om de focus en het uiteindelijke doel voor ogen te houden.

Dat was onder meer het geval bij **Diverge**, waar men ondanks de sterke interne werking aangaf dat het project met een externe adviseur waarschijnlijk sneller en meer gefocust zou verlopen zijn. Bij een aantal projecten werd de samenwerking stopgezet of afgebouwd, zoals bij **Firext**, **Kozino** en **Assist**. De aanleiding daarvoor was vaak dat men eigenlijk intern trager wilde gaan of op een andere manier wilde werken dan wat de consultant voorstelde. Bij **Kozino** stopten ze na een tijd de samenwerking met hun consultant, omdat men die te theoretisch vond en er naar hun smaak te veel 'praatbarakken' waren, terwijl er dringende problemen op te lossen waren. Achteraf had men er wel spijt van, omdat men dan ervaarde dat 'vreemde ogen' beter kijken, en dat het nodig is om 'aan' in plaats van 'in' de organisatie te werken. Bij **Firext** bouwde men de samenwerking geleidelijk aan af. Dat gaf naar hun zeggen meer ruimte om zelf zaken in handen te nemen, daar waar ze vroeger verwachtten dat de consultant het wel zou faciliteren.

Wel bleek dat eens een consultant een manier van werken heeft geïntroduceerd, deze wel kan volgehouden worden gedurende enige tijd. Bij **Firext** bijvoorbeeld bleken ze wel zeer tevreden te zijn over hetgeen de externe consultant verwezenlijkt heeft, zoals de betere samenwerking tussen diverse diensten administratie, sales en magazijn. Ook de werkwijzen die hij heeft binnengebracht blijven leven, zoals stand-ups die nog steeds in alle teams worden gedaan, het omgaan met problemen, hoe ze deze aanpakken en er businesscases van maken wanneer ze complex zijn, en het 'uitstel van oordeel' bij moeilijkheden.

Veel adviseurs komen de organisatie binnen voor een opdracht die niet noodzakelijk met organisatieverandering te maken heeft, zoals voor een visie, missie of zakelijke strategie. Vaak bouwt men met deze adviseurs een vertrouwensband op en wordt aan hen gevraagd om ook verder te werken aan het aanpassen van de organisatie. Dat kan dan tegenvallen. Ook al is een aantal technieken om tot besluiten of overeenstemming te komen gelijklopend, het aanpassen van een organisatie vergt een geheel eigen expertise. Het is dan in de eerste plaats aan de adviseur of consultant om aan te geven dat de grenzen van haar of zijn vakgebied zijn bereikt. Het is echter niet vanzelfsprekend om in zo'n fase de 'stok door te geven.' (zie ook Delagrangé and Van Rampelberg 2023).

Een aantal van de ondernemingen bouwde hun traject uit met minimale ondersteuning van externe consultants. Doorgaans hebben ze dan wel een aantal werkingsprincipes of tools aangeleerd die ze zelf kunnen inzetten. Hoewel die technieken op een bepaald denkpatroon zijn gebaseerd, zoals de S3, is de uitkomst van zelf uitgevoerde trajecten vaak onvoorspelbaar. Zo heeft bij **Opax** de S3-toepassing – die door een externe consultant werd aangebracht en waar men in opgeleid werd - weliswaar geleid tot een belangrijke verandering in werkprocessen en in het leren en aanpassingsvermogen van de afdeling, maar bijvoorbeeld de structurele verandering was uiteindelijk beperkt, terwijl hier nog wel uitdagingen lagen.

4.4 Het persoonlijke is belangrijk

Op het werk zet men zijn emoties en persoonlijkheid niet op een afstandelijke “professionele” stand, zo bleek in al de projecten. Medewerkers werden geconfronteerd met vaak ingrijpende verandering, rollen en posities die worden aangepast, een manier van werken die jarenlang goed was werd aangepast. Het klassieke onderscheid van werk versus privé kan de indruk geven dat men in een professionele context zijn persoonlijkheid en emoties uitschakelt. Dat blijkt echter in de praktijk helemaal niet waar te zijn. Weerstand van medewerkers is daardoor vaak emotioneel geladen. Dat is vaak de basis van weerstand, en voor sommige medewerkers kan de verandering moeilijk te verteren zijn, of ingaan tegen hun persoonlijke waarden of gevoelens. In de meeste projecten leidde dit zelfs tot het vertrek van medewerkers die niet in de nieuwe organisatie willen of kunnen meestappen. Rekening houden met die emoties leidt er toe dat verandering behoedzaam moet gebeuren en onvermijdelijk traag gaat.

4.4.1 Werk is emotie

Organisatieveranderingen raken mensen persoonlijk. Weerstand of verschil van mening over wat de beste manier is om het werk te organiseren, komt meestal voort vanuit de persoonlijke overtuiging dat een bepaalde werkwijze voor het uitvoeren van het werk de beste optie is.. Dat staat niet los van persoonlijke overtuiging en hoe men in het leven staat. Om dit dieper te begrijpen vinden we aanknopingspunten bij het ‘ABC’ van de ZDT.

Er zijn uitzonderingen die een persoonlijk belang of persoonlijke positie voorrang geven op het belang van de organisatie, maar we zagen al dat de ondernemingen na verloop van tijd ‘afscheid’ nemen van deze mensen.

Vaak is het ook lastig, moeilijk en pijnlijk, wanneer mensen hun positie moeten opgeven, niet mee kunnen of willen en zelf opstappen of uiteindelijk ontslagen worden. Er is lange tijd onzekerheid en waarschijnlijk ook spanning. In die context wordt dan ook nog eens gevraagd om een constructief mee te werken, ideeën en kennis in te brengen. Er is dan een goede motivatie nodig om verder mee te gaan.

4.4.2 Weerstand - niet iedereen wil mee in de nieuwe organisatie

In alle ondernemingen heeft men te maken met weerstand. Weerstand is een vast onderdeel van elk veranderingstraject en er mee om gaan vergt management en energie. De weerstand kan zich op veel verschillende manieren voordoen.

Een vaak voorkomende weerstand is het niet willen opnemen van de autonomie die geboden, of gevraagd wordt.

Bij **Firext** wou men initieel dat de magazijniers een zelfsturend team gingen vormen en zelf initiatief zouden nemen voor verbetering. Ze zouden hun werk onderling verdelen. Maar zij vroegen uiteindelijk aan de leidinggevende om erbij te komen en het werk voor hen te verdelen en te prioriteren op momenten dat zaken niet duidelijk waren.

De weerstand kan ook dieper zitten en te maken hebben met de missie en visie van de onderneming. Als medewerkers daar niet helemaal in mee zijn, of zelfs gewoon tegen, dan kan het opbouwen van een nieuwe organisatie en werkwijze lastig worden.

Een voorbeeld daarvan vinden we bij **WZC De Kreeft**. Daar was getouwtrek rond de koffieronde bij de bewoners. In plaats van op een vast punt rond te gaan met een koffiekar, is er nu de hele dag door koffie beschikbaar in de gemeenschappelijke ruimte. Daarmee werd autonomie teruggegeven aan de bewoners. Voor een aantal medewerkers was dit moeilijk te verteren; de vaste structuur van de ronde viel weg en er komt een ongestructureerde taak voor in de plaats: de hele dag door moet de koffievoorraad opgevolgd worden en kopjes opgeruimd. Voor wie sterk taakgericht werkt, is dat frustrerend. Die personen passen dan eigenlijk niet meer in de organisatie. Een ander voorbeeld is de rondgang voor de ontbijtvoorkeuren. Elke dag werd er rond gegaan om de voorkeuren op te schrijven op een lijst, terwijl die bijna nooit verandert en de medewerkers goed weten wie wat graag eet. Ook hier werd de autonomie van de bewoners vergroot door hen keuzevrijheid te geven (zoals vrije keuze van eten, wanneer men koffie wil drinken, ...), maar werden de gestructureerde taken van de medewerkers vervangen door andere, niet gestructureerde. De weerstand kwam voor de trekkers in WZC De Kreeft toch onverwacht, wat hen het inzicht bracht dat veel beslissingen niet voldoende werden uitgelegd en gekaderd zonder te kijken of iedereen mee is. In de praktijk blijkt dan dat in sommige teams of afdelingen de veranderingen gewoon niet doorgevoerd worden. Er is dan extra zorg en overtuigingskracht nodig om ze toch mee te doen stappen, wat bij projectmedewerkers bijzonder veel energie kan kosten.

De noodzaak om extra tijd en aandacht te besteden aan mensen of teams die niet mee zijn of willen, komt bijna overal terug. Het is niet eenvoudig daar een goed evenwicht in te vinden. Bij **WZC De Kreeft** ervoeren sommige werknemers het samenzitten met de trekkers om de strategie verder uit te leggen als controlerend, als een vorm van dwang.

Vaak kan de weerstand ook teruggebracht worden tot een of meerdere dominante personen die een negatieve sfeer neerzetten.

Niet alleen bij medewerkers maar ook bij leidinggevendenden kan weerstand een belangrijke belemmerende rol spelen voor het veranderingsproces, doordat bijvoorbeeld een andere stijl van leidinggeven gevraagd wordt waar men niet vertrouwd mee is. Dit heeft bij sommige projecten ook geleid tot het nemen van afscheid van een leidinggevende. Bij **Brouwerij De Stier** waren niet alle leidinggevendenden even gelukkig met de andere manier van werken. Ze vonden dat het goed liep en ervoeren de aanpassingen als onnodig.

Bij **Helpende Hand** heerste een speciale vorm van groepsdruk. In een van de teams werd bijvoorbeeld een sessie stilgelegd omdat er te veel spanningen waren. Die kwam waarschijnlijk voort uit de vrees dat men het nieuwe schema niet aan zou kunnen. Ze hebben dan overlegd met teamcoaches om te zien hoe ze deze dynamiek konden omdraaien. Het verrassende was dat het team zelf met een voorstel kwam omdat zij beseften dat deze dynamiek hen in een negatieve spiraal zou brengen als team. Bij Helpende Hand merkte men zo dat er gemakkelijk spanningen ontstaan wanneer men (onterecht) de indruk heeft dat bijvoorbeeld de verdeling van de werklust

tussen teams niet correct is. Hier kunnen dan best processen of procedures voor ingericht worden.

Een bijzonder geval is dat van **Diverge**. Daar zijn in de loop van het project voor het eerst een aantal mensen uit eigen beweging vertrokken, niet noodzakelijk voor een motief gelinkt aan het veranderingsproces. Maar dat was een totaal nieuw gegeven voor het jonge, snelgroeiende bedrijf en zorgde voor een eerste barstje in een nog ongeschonden groeiproces.

4.4.3 Laten gaan van medewerkers die niet in het nieuwe concept passen

In de meeste ondernemingen betekent een verandering in de arbeidsorganisatie dat rollen en posities veranderen en dat de normen en waarden kunnen verschuiven. De verwachtingen ten aanzien van gedrag kunnen in belangrijke mate veranderen. Dat is voor iedereen aanpassen, vandaar dat een goede inbedding en geleidelijke opbouw belangrijk is. Maar in bijna elke onderneming zijn er medewerkers die zich niet thuis voelen in de nieuwe omgeving en voor wie het aanpassen vrijwel onmogelijk is. In zowat alle ondernemingen heeft dat tot het vertrek geleid van een of meerdere medewerkers.

Vertrek van medewerkers en de aanloop er naar toe is voor het management van die ondernemingen altijd een lastige en pijnlijke zaak. Er werd in al de projecten waar men met zo een situatie werd geconfronteerd veel energie gestoken in het proberen aan boord te houden van de betrokken medewerkers. Soms lukt dat niet en blijven de betrokken medewerkers vasthouden aan weerstand en verzet. In sommige gevallen kan er een oplossing gevonden worden door de betrokken medewerkers op een plaats in de onderneming te positioneren die niet door de organisatieverandering wordt geïmpacteerd. Dat is niet altijd mogelijk. Op dat punt wordt de afweging gemaakt in welke mate het tevreden houden van een of meerdere medewerkers opweegt tegen het doen slagen van een organisatieverandering. In sommige omstandigheden is het niet werkbaar als niet iedereen op dezelfde manier werkt, of vergt het ingaan tegen het verzet van een of enkele medewerkers disproportioneel veel energie dat het voor de andere medewerkers die wel mee willen erg frustrerend wordt. Het is opmerkelijk hoeveel blokkering en vertraging het verzet van één persoon kan veroorzaken. Zeker als het gaat om mensen met een lange staat van dienst is de afwikkeling daarvan ongetwijfeld een van de moeilijkste momenten in een traject.

In sommige gevallen trekken medewerkers zelf hun conclusies en stappen op, in andere is het de onderneming zelf die geen verdere toekomst meer ziet in de samenwerking. In beide gevallen is een pijnlijke situatie voor de medewerker die vertrekt of moet vertrekken, en voor de onderneming. Daarom duurt het doorgaans ook lang vooraleer een van beide de knoop doorhakt en blijven spanningen daardoor lang aanslepen. Vervolgens blijkt het toch meestal een opluchting wanneer de beslissing dan eindelijk valt, zowel voor de betrokken personen als voor de medewerkers in hun teams die wel mee kunnen of willen. Er komt dan vaak een einde aan uitzichtloze weerstand en blokkering, en het project krijgt dan een nieuwe dynamiek of in sommige gevallen kan het dan pas echt starten.

Bij een van de projecten bleek afscheid nemen van medewerkers die de competenties “wendbaarheid”, “leer -en veranderbereidheid” niet willen ontwikkelen, motiverend voor de

medewerkers die hier wel tijd en energie in steken. Men vroeg zich af hoelang je moet blijven investeren in mensen die geen blijk geven van ambitie om met de onderneming vooruit te gaan.

In een aantal van de projecten is de arbeidsmarkt zodanig krap dat het geen optie is om mensen te laten gaan.

Afscheid nemen van medewerkers is een zeer moeilijk en lastig proces en geeft vaak een zure nasmaak. Om dat in de toekomst te vermijden zoekt men bij aanwerving in al deze ondernemingen naar medewerkers die binnen het vernieuwde organisatieconcept passen. Men heeft bij alle projecten nu meer aandacht voor waarden en sociale vaardigheden, en ze proberen in te schatten of nieuwe medewerkers in de nieuwe cultuur passen.

4.4.4 Verandering is lastig en traag

De veranderingsprocessen kunnen vaak lang duren – meerdere jaren – en vergen veel energie van zowel de trekkers als de medewerkers. Er kruipt veel tijd en energie in. Dat gebeurt altijd in een context waarin de onderneming op een of andere manier onder druk staat en er ook andere urgenties zijn. Bij een aantal organisaties, zoals bijvoorbeeld **Assist**, was de druk van de veranderingen in de omgeving zo groot dat het juist het doel van de organisatieverandering was om de medewerkers met verandering te laten omgaan en het aanpassingsvermogen te vergroten.

4.5 De dynamiek van een veranderproces

Interventies om een organisatie aan te passen, vertrekken doorgaans van een duidelijk idee over waar men naar toe wil, en hoe daar te geraken. In de praktijk blijkt het zo goed als onmogelijk, en dikwijls ook onwenselijk, om bij de vooraf opgestelde blauwdrukken voor de aanpak en lineaire actieplannen te blijven.

In een aantal projecten kwam de doorbraak er wanneer men – binnen een duidelijke visie waar men naar toe wil – een aantal processen in gang zette en die hun gang liet gaan. De dynamiek van de processen leidt er dan toe dat men al gaandeweg tot oplossingen komt, waarbij bovendien de kans groter is dat onderweg iedereen mee is.

Want zodra een proces start, ontstaan dynamieken die zo divers zijn en door zoveel verschillende factoren worden beïnvloed, dat ze niet te voorspellen zijn. De effecten van de eerste veranderingen, de filosofie die de trekkers in een traject hanteren, de reacties van de medewerkers, technische beperkingen of mogelijkheden, onverwachte gebeurtenissen, persoonlijke verhoudingen... al deze elementen beïnvloeden het verloop. Een planning kan niet alles voorzien in een traject, er zijn altijd onverwachte problemen. Als daar geen ruimte voor gemaakt is zal het traject al snel vastlopen.

Elk van de twaalf projecten was uniek, bijvoorbeeld door de eigen context, types van activiteit, cultuur en menselijke verhoudingen, geschiedenis, heterogeniteit van groepen van medewerkers, mate van speelruimte die ze krijgen in de onderneming. Vooropgestelde trajecten van projecten zien er daarom allemaal anders uit. Ze hebben ook allemaal een andere manier opgebouwd om met hun organisatie bezig te zijn.

Daarom vertrekt men bij een organisatieverandering best vanuit een globale toekomstvisie en daaraan gekoppelde gewenste resultaten (zie ook 4.5). Zo kan men dan ingrijpen op een bepaald punt in het systeem en de impact van de interventie op andere systeemelementen goed opvolgen om de volgende interventie te bepalen. In die zin zou ontwerp & ontwikkeling van de organisatie een structureel, strategisch domein moeten zijn binnen elk bedrijf.

Onder meer bij **Rafood** heeft men dit zo ervaren. Men was er bij aanvang van het project naar eigen zeggen sterk gefocust op de gewenste oplossingen. Dat ging echter moeilijk vooruit en stootte de hele tijd op obstakels en 'onmogelijkheden'. Pas wanneer men de vooropgestelde oplossing los liet en het proces liet gaan bleek er meer mogelijk dan oorspronkelijk gedacht.

Het bleek bij de trajecten vaak cruciaal om het idee van het 'Olympisch minimum' te hanteren. Soms zijn oplossingen niet perfect, maar goed genoeg om er mee door te gaan. Goed genoeg om een realistische kans op slagen te hebben, die niet groter wordt door er nog verder aan voor te bereiden. Bevoegdheden of taken kunnen dan losgelaten worden en overgedragen aan een team, of een project of deelproject kan in gang gezet worden. Er moet een balans zijn tussen voldoende uitgewerkt en voldoende ruimte om gaandeweg bij te sturen. Die sprong wagen vergt enige durf, zeker in een omgeving waar alles in procedures vast ligt en er strakke KPI's worden

gehanteerd. Vaak is alleen al die werkwijze verwerven een van de voornaamste resultaten van een veranderingstraject, zoals bijvoorbeeld bij **Opax**.

Om de idee van een vrij lopend proces toch controleerbaar en stuurbaar te houden, is het belangrijk om een goede aansturing te hebben. De meest succesvolle aansturingen blijken tweeledig: een procesgroep, die de concrete uitwerking ontwerpt, voorstelt en begeleidt, en een vorm van klankbordgroep, die met meer afstand evalueert en bijstuurt. Je legt verder alles bij het team tenzij het niet anders kan, bijvoorbeeld bij **Comcode, Diverge, Opax, en WZC De Kreeft**.

Ook bij **Brouwerij De Stier** heeft men met vallen en opstaan geleerd om eens er een kader is het aan een team over te laten om het verder uit te werken. Dit lukte het eerst bij het team logistiek en Customer Service. Eens er daar tractie was en men zag hoe het er in de praktijk aan toe gaat, ontstond er de zo vaak gezochte 'tractie' in de organisatie: het ene team steekt het andere aan en zo verspreidt de verandering zich doorheen de organisatie. Dat is een duurzame manier van veranderen, maar het duurt wel langer dan wanneer het top-down wordt opgelegd.

Kenmerkend voor het hele traject bij **Firext** is dat na een aantal pogingen om een grote structuurverandering door te voeren men overgeschakeld is op organische groei vanuit kleine aanpassingen. In begin leek het project te zwaar te gaan leunen op de inzichten van de consultant, maar dat hebben ze op tijd afgeremd. Er komt dan een periode waarin veel onduidelijk is en iedereen zich begint af te vragen waar het naar toe gaat, maar dankzij een duidelijke visie voor het bedrijf landde het toch waar ze wilden. Het eindresultaat was precies wat ze van meet af aan wilden bereiken.

Bij **Assist**, waar de veranderingen ook moeizaam in een stramien te krijgen waren, zijn er uiteindelijk ook veel veranderingen gebeurd door te gaan experimenteren en het 'gewoon te doen' zonder af te wachten tot er een volledig raamwerk is. Aanpassingen die men in één team probeerde, werden dan overgenomen door andere teams. De bedenking daarbij is dat het dan wel nodig is om op tijd wijzigingen te verankeren. Een voorbeeld daarvan is het afspraken maken van het beroep doen op expertise die maar bij enkele medewerkers aanwezig is. Die kunnen dan door andere teams ingezet worden wanneer nodig. Dat oplossing bleek te werken maar het moet dan wel in afspraken worden vastgelegd. Een andere bedenking is dat de losse initiatieven weliswaar nuttige resultaten kunnen opleveren, maar men ervaarde hier ook duidelijk de nood aan een gelijk begrippenkader om misverstanden te vermijden, en een structuur eromheen om te leren uit wat succesvol is en het over te zetten naar een hoger niveau in de organisatie of naar andere teams.

De verworvenheid van de kennis en het inzicht om naar de eigen organisatie te kijken en onderling af te stemmen is wellicht de voornaamste verworvenheid bij **Opax**. Midden in een 'ingeniieurscultuur' en als afdeling van een grote industriële speler met moederbedrijf in Duitsland was het respect voor procedures en het inbouwen van zekerheden sterk aanwezig. Dit maakte het moeilijk om los van de structuren te gaan denken en naar de organisatieopbouw en onderlinge samenwerking te kijken. Dankzij het project, waar sterk op S3 werd geleund, werden onderlinge afstemming en interafhankelijkheden opnieuw bekeken. Dit leidde weliswaar niet tot grondige structuurveranderingen, maar wel tot een belangrijke cultuuromslag met meer ruimte voor het

uitgangspunt 'goed en veilig genoeg voor nu zonder 100% zekerheid te hebben' en met meer ruimte voor uitproberen, fouten maken, leren en continu verbeteren. Uiteindelijk nam hierdoor ook het leer- en aanpassingsvermogen toe van de afdeling.

5. Bevindingen over MST, ZDT en HRO

Twee vragen bij het begin van het project waren hoe de verschillende benaderingen zich tot elkaar zouden verhouden en of er te leren viel door ze tegelijk in te zetten.

De belangrijkste conclusies waren dat de drie gekozen benaderingen (ZDT, HRO en MST) complementair zijn. Ze bestrijken alle drie een ander deel van het spectrum dat gaat van mens tot structuur en bieden elk daarvoor een denkkader, taal en tools om er aan te werken. Het voornaamste bindmiddel tussen de drie is autonomie: alle drie stellen de juiste mate van autonomie voor medewerkers als een centraal gegeven; zowel voor de mans om gemotiveerd te zijn en goed te functioneren, als voor de processen om doeltreffend te zijn als het uitgangspunt voor de opbouw van een macrostructuur.

De vraag welk van de drie benaderingen dan het beste kan gekozen worden vervalt daarmee als 'algemene' vraag. De inzichten van de drie zijn nodig in een organisatieverandering, op verschillende punten in het proces of de evolutie van een onderneming. Motivatie en welbevinden van mensen is zowel een voorwaarde om tot een aanpassing van de macrostructuur te komen, als dat het een voorwaarde is om een nieuwe structuur te kunnen doen landen. Op welk spectrum men zal werken hangt af van de situatie van de onderneming. De aanpak in de praktijk zal een systeembenadering zijn, waarbij zeer breed gekeken wordt naar de verschillende dimensies van een organisatie. Het proces in een organisatieverandering moet een eigen dynamiek krijgen, wat veronderstelt dat er een begeleiding rond is die een brede kijk heeft. Organisatieverandering op zich is daardoor geen toepassing van een bepaalde theorie, maar een vak op zichzelf.

Een aantal omstandigheden in een onderneming kunnen sterk bepalend zijn voor de kans op slagen van een veranderingstraject, of de contouren ervan bepalen. Psychologische veiligheid is in zowat alle projecten een essentieel punt gebleken. Verandering vergt op verschillende punten de input of medewerking van de medewerkers, wat erg moeilijk is als er geen psychologische veiligheid ervaren wordt. In veel projecten is er een belangrijk deel van de tijd besteed aan het opbouwen van die veiligheid. Daarnaast zijn er ook contextkenmerken, zoals de gebruikte techniek, de businessstrategie of financieringsbron, de arbeidsmarkt of in sommige gevallen de strategie van een moederbedrijf of groep.

5.1 MST, ZDT en HRO zijn complementair

De eerste vaststelling is dat geen van de drie benaderingen een complete oplossing biedt. Een project dat vanuit één invalshoek is gestart werd altijd aangevuld vanuit de andere disciplines of denkwijzen. Elke benadering heeft zijn merites en beperkingen.

Zo kent de 'psychologische' benadering van de ZDT zijn limieten omdat er problemen aan de grondslag liggen die door de ZDT wel opgemerkt maar niet gevat worden, zoals mank lopende processen of een organisatiestructuur die dysfuncties in de hand werkt. Dit is bijvoorbeeld in het geval van werkdruk, die in het kader van een op de ZDT geïnspireerde analyse wel kan opgemerkt worden, maar de ZDT heeft geen kader om aan de macrostructuur te werken. De HRO en de MST bieden dan wel een kader om processen of een macrostructuur te analyseren en aan te passen.

Anderzijds heeft de het kader van de MST dan weer een aanvulling nodig om de proces- en structuraanpassingen die uit een MST-analyse voortvloeien ook ingebed te krijgen en te doen 'landen'. De MST heeft geen antwoord op een aantal problemen of hindernissen die te maken hebben met menselijk gedrag en die nodig zijn om medewerkers ertoe aan te zetten zich open te stellen in de trajecten die aan structuurwijzigingen vooraf gaan.

De HRO neemt een middenpositie in tussen ZDT en MST. Uitgangspunt van het HRO-gedachtegoed is een cultuur van collectieve scherpte en alertheid, het actief oppakken van zwakke signalen, het proactief handelen en continue leren en verbeteren, essentieel zijn voor hoge betrouwbaarheid en performantie van een team of organisatie. Door in kaart te brengen hoe de interacties tussen mensen en binnen de processen waar ze in of mee werken plaatsvinden, wat de disfunctionele patronen daarbij zijn met betrekking tot bovengenoemde kenmerken en wat de onderliggende oorzaken zijn, krijgt men aanknopingspunten voor gewenste veranderingen. De idee van de HRO is dat die analytische blik een permanente manier van kijken wordt naar wat men doet. Deze manier van werken is toegankelijk voor veel organisaties, omdat het geen 'algemeen plan' vergt maar focust op de creatie van een sterk leer- en aanpassingsvermogen. Het kan ook op microschaal uitgevoerd worden binnen onderdelen van de onderneming. Door de link te leggen tussen gedrag en proces fungeert het als 'missing link' tussen de ZDT en MST.

Uiteindelijk heeft ook de HRO zijn beperkingen. Gedrag dat niet door een patroon of proces wordt gestuurd, weet de HRO niet goed overweg mee, en de ruimere structuur, zoals de MST die ziet, blijft buiten beeld.

5.2 Van mens tot structuur en andersom

De scope van de drie benaderingen blijkt niet alleen complementair, een degelijke organisatieverandering heeft de blik van de drie nodig: van de mens over de processen tot en met de structuur. Uiteindelijk blijft organisatiestructuur fundamenteel voor het functioneren van een organisatie. Het is niet zo dat die altijd moet veranderen, het kan zijn dat die goed zit. ZDT kan niet floreren als de structuur het niet toelaat. Wanneer de structuur maakt dat mensen geen autonomie kunnen opnemen of inspraak krijgen, kan de autonomie die in de ZDT zo belangrijk is niet bereikt worden. Integendeel, dan zal inzetten op enkel betrokkenheid en competentie net frustratie opwekken. Maar uiteindelijk is het noodzakelijk dat, om een structuur te laten functioneren, de medewerkers gemotiveerd zijn.

In een ideaal scenario is er een goede wisselwerking tussen structuur en cultuur en werk je er als organisatie gelijktijdig aan. Door te werken aan het vervullen van behoeften volgens de ZDT, kan je ontdekken of je op een structuurprobleem botst of niet, en omgekeerd. Oog hebben voor beide kan heel krachtig zijn. Al blijkt in de praktijk dat organisaties vaak voor het ene of het andere kiezen.

Vaak bleek echter de focus van de projecten gaandeweg te veranderen. Soms leek het leiderschap een centraal gegeven, maar kwam men uit bij processen en structuur.

Een voorbeeld daarvan vinden we bij **Kozino**. Daar lag de nadruk op procesanalyse met Quick Response Manufacturing, en werd ook leiderschap al eerder aangepakt, maar men kwam uiteindelijk toch bij een op MST gebaseerde structurele aanpassing uit.

Bij **Opax** was het bij aanvang de bedoeling om een apart team te creëren dat intern een hoge mate van autonomie had en ten opzichte van de andere teams en dus een ingrijpende structuurwijziging door te voeren. Doordat de functionele structuur in de omgeving niet veranderde, bleef de nood aan coördinatie toch erg hoog. Er is uiteindelijk wel een apart team gecreëerd, maar er is voor de afstemming van de werkzaamheden van dat team wel een bijkomende structuur gemaakt die de coördinatie opneemt. Wellicht zien we hier een voorbeeld hoe autonomie uiteindelijk een vorm van eindigheid heeft: autonomie die op de ene plaats wordt toegekend, wordt op een andere plaats weggenomen. De toepassing van S3 bleek hier niet bij machte om over de hiërarchische lijnen heen op een 'N+1' niveau te beslissen. Het heeft wel gezorgd voor een betere afstemming van de werkzaamheden binnen de teams zelf en heeft een overlegcultuur doen opbouwen die als een grote verbetering wordt ervaren.

Bij **Helpende Hand** schakelde men oorspronkelijk enkel consultancy voor leiderschap in, maar is men ook daar tot een structuraanpassing gekomen door teams grondig te herschikken.

Bij **Comcode** is men uiteindelijk ook geland met een nieuwe structuur waar de teams helemaal anders zijn samengesteld.

Bij **Assist** kon aan de structuur – in de praktijk voornamelijk een betere afstemming door rolafbakening en overleg – pas gewerkt worden nadat er een gemeenschappelijke taal was ontwikkeld om de processen en verhoudingen in hun organisatie te beschrijven.

Bij **WZC De Kreeft** is de wisselwerking tussen de nieuwe structuur in afdelingen volgens leefgroepen maar levensvatbaar in de mate dat ook het gedrag van de medewerkers volgt, daar is de wisselwerking tussen gedrag en structuur een oefening die nog enige jaren zal moeten volgehouden worden.

5.3 Autonomie staat centraal

In de meeste projecten ontstond spontaan een verdeling en wisselwerking tussen de drie benaderingen, die ook kon veranderen tijdens de duur van een traject. Dat kan alleen maar omdat de drie benaderingen in hun basis dezelfde uitgangspunten delen.

Die zijn:

- een goede balans tussen autonomie en standaardisering;
- functionele gedragspatronen en duidelijke processen;
- goed afgebakende rollen.

Men zou kunnen zeggen dat een organisatie op MST-leest geschoeid het kader schept biedt om gemotiveerde medewerkers te hebben (zoals bij de 'A' van het ABC), en dat medewerkers die volgens de ZDT gemotiveerd zijn een voorwaarde zijn om een organisatie volgens MST opgebouwd goed te laten draaien. De HRO stelt de organisatie dan in staat om dat te bereiken en daar 'zelfvoorzienend' en lerend in te zijn en te werken aan continue verbeteringen en aanpassingen.

Bij de meeste trajecten bleek dat autonomie een van de centrale thema's was. Maar bij veel organisaties botste men op de grens van de autonomie die medewerkers ervaren of willen opnemen. In verschillende projecten bleek dat als er geen behoefte aan autonomie is, je die moeilijk kan opleggen.

Bij **Mediwijk** bleek uit een interne enquête dat veel van de medewerkers niet meer autonomie wilden. Ze ervoeren het als een vorm van planlast en zagen er in hun context (een multidisciplinair team in de zorg) de meerwaarde niet van in.

Bij **WZC De Kreeft** bleken veel medewerkers de zekerheid en voorspelbaarheid van de oude structuur veiliger te vinden, waardoor ze hun autonomie niet opnamen en het gestandaardiseerde gedrag van vroeger terug opzochten, wat dan wringt met de nieuwe structuur. Zo werd een vaste koffieronde vervangen door een kan koffie waar de bewoners zelf koffie kunnen nemen wanneer ze daar zin in hebben; voor een aantal medewerkers voelde het verlies van de structuur erg onwennig aan en konden ze geen richting meer geven aan hun werk rond die taken.

Bij **Firext** vroeg een van de teams die als autonoom team waren hervormd om terug geleid te worden door het management. Ze konden onderling te niet tot overeenstemming komen door persoonlijke wrijvingen die ze niet opgelost kregen.

Bij **Brouwerij De Stier** bleek dat sommige autonome teams hun bevoegdheden enthousiast opnamen. Het team in de horecapoot nam de zelfsturing snel op en moest al snel ingetoomd worden – ze waren al bijna een vacature aan het uitschrijven. Een ander team dat voor schoonmaak instaat en ook voorgesteld werd om autonoom te gaan werken ervoerde de vergaderingen en overlegmomenten als verloren tijd en wilden terug naar een aangestuurd team en 'gewoon hun werk doen'.

Bij **Assist** bleek het uitbouwen van meer autonome teams niet te lukken door onduidelijkheid over de richting die de onderneming zou uitgaan. Onderlinge afstemming is moeilijk wanneer niet iedereen dezelfde richting uit gaat. Het team heeft daar veel bereikt in het zelfstandig aanpassen van werkzaamheden en procedures, maar botste daar op de limiet.

5.4 Werken op gedrag, processen of structuur?

Welke benadering best wordt ingezet, is niet als algemeen principe uit te maken. Het hangt af van de context. Niet elke onderneming heeft dezelfde aard van problemen; er kan een probleem zijn van technische aard of van werkdruk dat door een structurele aanpassing moet opgelost worden, maar het is ook mogelijk dat de op te lossen problemen zich vooral in de interpersoonlijke sfeer afspelen en dat een op ZDT gebaseerde benadering het meest aangewezen is. Worden er keer op keer dezelfde fouten gemaakt en ontbreekt de scherpste en het leervermogen om die patronen te doorbreken, dan kan HRO een goede ingang zijn.

Een goed voorbeeld van de wisselwerking tussen de verschillende benaderingen vinden we ook bij **WZC De Kreeft**. In het streven naar meer autonomie zowel voor de bewoners als voor de medewerkers bleek de samenwerking tussen de medewerkers niet goed te lopen. Er was vaak discussie over wat er moet gebeuren, maar soms ook over hoe de zorg moet verleend worden en hoe ver men kan mee gaan in wensen van de bewoners. Een voorbeeld is het aantal keren wassen. Vaak vinden bewoners dat wassen onaangenaam, de vraag is dan hoe vaak er minimaal gewassen moet worden. Om zo'n beslissingen te kunnen nemen, is er een duidelijk kader nodig, elementen waar niet over gediscussieerd kan worden. Daar was bij **WZC De Kreeft** op een bepaald moment een gebrek aan en dan dreigde de steun voor het hele project af te brokkelen. De oplossing kwam via een beslissingsboom die het voor elke werknemer mogelijk moet maken om een keuze te maken en die te verantwoorden. Zo een beslissingsboom of kader moet duidelijk genoeg zijn maar dan ook weer niet teveel op regeltjes en procedures gaan lijken.

Bij **Inoxworks** werken ze nu met een honingraatstructuur van kleine teams die onderling afstemmen met weinig hiërarchische structuur erboven. Communicatielijnen zijn korter. Iedereen heeft eigen taken. De structuur is gemakkelijk uit te breiden – mensen mogen zelf beslissen, zaakvoerders hebben controle losgelaten, een nieuwe vorm van leiderschap is mogelijk geworden doordat processen en structuren het overnemen. Het gedrag van de medewerkers is aangepast door kleine veranderingen in de microstructuur, met kleine aanpassingen konden grote effecten worden bereikt.

In **Helpende Hand** heeft men van bij het begin sterk ingezet op structuur, vanuit een theoretisch kader. Dat is echter in eerste instantie mislukt. Die visie was nog niet gedeeld, er was nog geen geloof in bij de medewerkers, die er dan in het begin vooral over zwegen. Het moest daar eerst op mislopen vooraleer men daar verder kon aan opbouwen met verbindende communicatie en de toepassing daarvan binnen vergaderingen. Naar hun ervaring duurt het wel even vooraleer het duidelijk is op welk punt een niet volledig aangepaste structuur vastloopt. Dat was in hun geval de doelgerichte zorg. Pas na die botsing met de praktijk werd de meerwaarde van een structuuraanpassing duidelijk voor de medewerkers en kon men verder.

5.5 Een brede kijk: systemisch denken en handelen

Dat de drie benaderingen elkaar aanvullen en afwisselen, betekent dat een systemische benadering te verkiezen valt boven prescriptieve blauwdrukken en lineaire actieplannen. Je kan beter vertrekken vanuit een globale toekomstvisie en daar gewenste uitkomsten aan koppelen. Zo kan je ingrijpen op een bepaald punt in het systeem, en vervolgens, door de impact van de interventie op andere systeemelementen goed op te volgen, je volgende interventie bepalen, etc. Zo kan je een puzzel leggen met stukken uit de drie benaderingen. In sommige situaties kan een actie op basis van één van de drie soms volstaan, maar het is bij de analyse aangewezen om de volledige scope van de drie benaderingen te hanteren.

Comcode is een mooi voorbeeld waar tijdens het traject een duidelijke ommezwaai is gemaakt van blauwdrukdenken naar een meer systemische of procesgerichte aanpak. Waar men in eerste instantie 'ontwependerwijs', dat wil zeggen via een 'big bang moment' de organisatiestructuur had willen aanpassen, is men gaandeweg en met succes overgestapt op een meer 'ontwikkelingsgewijze' aanpak, waarbij via stapsgewijze structuuraanpassingen en kleinschalig bijsturen werd toegewerkt naar structuur- en cultuuraanpassingen.

5.6 Psychologische veiligheid is een basisvoorwaarde

Wanneer men psychologische veiligheid ervaart, heeft men geen schrik om fouten te maken of te mislukken en is men bereid om open te communiceren, feedback te geven en te aanvaarden, om kritische opmerkingen te maken, verbetervoorstellen te doen of ideeën en kennis te delen. Dat is een basisvoorwaarde voor het goed functioneren van teams, het delen van kennis, het afgeven van signalen en het op een goede manier oppakken daarvan en het inzetten van creativiteit en innovatie (Edmondson and Lei 2014). Het is een belangrijke voorwaarde om tot een organisatie te komen die leer- en aanpassingsvermogen heeft.

De meest duidelijke link vinden we tussen psychologische veiligheid en de Zelfdeterminatietheorie. De basisbehoefte van verbinding (zie p.18) gaat hand in hand met vertrouwen. Vertrouwen is opgebouwd uit drie componenten: competentie, loyaliteit en integriteit. Iemand kan competent en loyaal zijn, maar niet integer. Dan kan men zich gaan afvragen waarom die persoon niet alles vertelt, en dan zitten we op het niveau van psychologische veiligheid. Dat gaat verder dan de individuele motivatie, het refereert ook naar het niveau van bedrijfsklimaat en -cultuur.

In de meeste trajecten wordt op een bepaald punt van de medewerkers verwacht dat ze voorstellen doen, moeilijkheden aanduiden of aangeven waar het werk misloopt. De mate waarin ze bereid zullen zijn dat te doen hangt in sterke mate af van de mate waarin ze psychologische veiligheid ervaren.

Psychologische veiligheid kwam in zowat alle trajecten aan bod. Opvallend daarbij is dat dit ook gebeurde bij organisaties waarbij de leidinggevenden of trekkers blijken gaven de bijdrage van medewerkers te waarderen en nodig te hebben en daar zelf een open houding in aannamen. Dat is noodzakelijk maar niet voldoende. De veiligheid moet ook tussen de medewerkers onderling ervaren worden. Of dat zo is, blijkt niet zo eenvoudig te achterhalen voor leidinggevenden, waardoor ze soms voor verrassingen komen te staan. Psychologische veiligheid is immers een perceptie, die niet noodzakelijk overeenkomt met de werkelijkheid, maar wel zijn gevolgen heeft (definition of the situation, Abercrombie, Hill, and Turner 2006).

Aan psychologische veiligheid wordt niet altijd onder die noemer gewerkt, vaak gaat het om bijvoorbeeld verbindend communiceren of feedback geven. Het komt er telkens op neer dat er een omgeving wordt gecreëerd waarbij medewerkers vrijuit kunnen spreken over de bekommernissen die ze hebben of waar het in hun werk misloopt zonder daar op afgerekend te worden.

In die context blijkt men vaak gebruik te maken van persoonlijkheidstests zoals de 'MBTI'. Om de omgang tussen en met elkaar te verbeteren worden 'profielen' opgemaakt die een beter inzicht zouden moeten geven in elkaars manier van denken of persoonlijkheid. Daardoor zou men de reacties van anderen beter kunnen plaatsen en worden ze minder persoonlijk. Onder meer bij **Brouwerij De Stier** en **Comcode** werd dat toegepast. De meeste van die tests zijn niet wetenschappelijk gevalideerd en krijgen vanuit academische hoek veel kritiek, maar de toegankelijkheid ervan is blijkbaar onweerstaanbaar. Op zijn minst introduceert men daarmee de notie dat persoonlijkheden erg van elkaar kunnen verschillen en men daar rekening moet mee houden in het verklaren van gedrag van mensen.

Een van de projecten waar intensief op psychologische veiligheid werd ingezet is **Comcode**. De twee trekkers van het project zijn zelf overtuigd van de noodzaak ervan en merkten dat bij de eerste sessies met medewerkers die veiligheid ontbrak. Daardoor maakten ze te weinig vooruitgang. Er is dan lange tijd ingezet op het keren van de cultuur door het psychologisch meer veilig te maken. Pas toen dat in voldoende mate geslaagd was, kon men verder gaan met het hervormen van de teams.

Ook bij **Diverge**, waar men een open en vrije bedrijfscultuur heeft, bleek toch de psychologische veiligheid voor enige verbetering vatbaar. Ook daar was het management wat van geschrokken omdat ze dat zelf hoog in het vaandel dragen.

Bij een project als **Assist** zagen we hoe psychologische veiligheid niet alleen afhangt van de manier van leiding geven. Die was daar open en constructief en stimuleerde het samenwerken en zoeken van oplossingen. Het gebrek echter aan een duidelijk uitgesproken visie op de organisatie maakte het voor veel medewerkers moeilijk om acties te kaderen en richting te geven, wat tot onzekerheid leidde of een voorstel wel zou passen in de impliciete visie. Men liep er het risico op het aanraken van de onderhuidse onenigheid wat ze wilden vermijden.

Vaak zijn de acties die ondernomen worden voor het creëren van psychologische veiligheid van doorslaggevend belang, of zelfs de voornaamste verbetering. Bij **Opax** werd dit niet als dusdanig benoemd, maar werd de evolutie naar een cultuur waarin men open en zonder angst om fouten te maken of een niet perfect product af te leveren als een van de voornaamste verdiensten van het project gezien. In dit project werd in sterke mate gebruik gemaakt van een S3 (zie kaderstukje op p. **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**). Een aantal technieken daarvan zijn expliciet gericht op het omgaan met onzekerheden, imperfecties en het omgaan met en geven van feedback.

Bij **Brouwerij De Stier** werd sterk ingezet op het verbeteren van de feedbackcultuur. Dit rekende op veel bijval van de medewerkers, alsook leidinggevendenden. Het lastige is de installatie van een cultuur die niet over 1 nacht gaat. Het vergt veel tijd en inspanningen om te verankeren. Het heeft een permanente inspanning en herhaling, alsook voorbeeldgedrag.

Bij **Firext** bleek dat psychologische veiligheid ook voor leidinggevendenden een factor van belang kan zijn. Een van de leidinggevendenden daar wilde door ook meer persoonlijke zaken te delen een sfeer van vertrouwen opbouwen. Dit werd echter door enkele figuren ondermijnd door er de draak mee te steken. De leidinggevende is dan van aanpak moeten veranderen.

Rafood ervaarde dat het verplaatsen van mensen van de ene naar de andere afdeling niet evident is, zeker niet als er een cultuur heerst waarbij er een zekere animositeit was tussen die afdelingen. Mensen hebben soms een hele loopbaan bij een afdeling, die ze zelf hebben uitgebouwd, en moeten dan naar een afdeling die ze minder interessant vinden. Dat moet je goed kaderen en de tijd voor nemen. Ook voor de mensen die in een implementatieteam zitten kan het een flinke drempel zijn om aan mensen mee te geven dat hun leven er op de onderneming niet beter op zal worden, wat in sommige omstandigheden kan voorkomen als ze terecht komen in een team of omgeving die ze minder prettig vinden.

Bij **Mediwijk** blijft het een aandachtspunt, ook na twee jaar in een traject. Men vreest dat er een aantal verworvenheden, zoals verbindend communiceren, kunnen stilvallen als ze daar niet langer actief op in zetten. Sommige mensen blijven in een wollig kader zitten en durven hun gevoelens op het werk niet uitspreken, wat voor misverstanden en wrijving kan zorgen.

5.7 Mentale modellen die versterkend of belemmerend werken

Zowel binnen een organisatie als op individueel niveau vraagt systemische verandering vaak een verandering van mentaal model. Bijvoorbeeld een andere kijk op zorg, op leiderschap en macht, of op de opdracht van het team in samenhang met de rest van de organisatie. Hiervoor moet voldoende tijd en ruimte gemaakt worden. In elk van de cases is er wel ergens sprake van weerstand. Dat zijn tekenen van mentale modellen die in vraag gesteld worden. Deep-level ontwikkeling vraagt tijd en aandacht.

Bij **Assist** uit zich dat in het terugkerend principe van "gelijkheid". Er is bezorgdheid dat iedereen gelijkheid ervaart, wat in de praktijk vaak neerkomt op 'iedereen tevreden'. Dat leidt er toe dat er vaak aanpassingen niet doorgevoerd worden omdat men er niet zeker van is dat iedereen mee is; telkens wordt de vraag gesteld "hoe lang moeten we proberen het te laten rijpen tot iedereen mee/klaar is, en vanaf wanneer mogen we beginnen duwen"? Het principe van 'gelijkheid' maakte het ook gemakkelijk om mensen te corrigeren in de oude organisatiecultuur met sterke controle, maar het wordt ook vaak gekaderd als een vorm van zorgzaamheid voor de mensen, terwijl mensen vaak andere noden en verlangens hebben.

Bij **Kozino** was er een terughoudendheid om directief te zijn en duidelijke regels en procedures op te stellen. Daardoor was een onduidelijke situatie ontstaan op de werkvloer waar veel mensen deden zoals ze dat zelf het beste vonden, maar er was een gebrek aan structuur en afstemming – het werd zelfs 'anarchie' genoemd. Pas wanneer het management er van overtuigd raakte dat het toch beter was om duidelijke processen en standaarden te hanteren werd er vooruitgang geboekt in het veranderproces.

5.8 Technische of materiële aanpassingen kunnen een grote invloed hebben

Aanpassingen in de fysieke werkomgeving kunnen een belangrijke rol spelen in het verloop van een project. Aanpassingen in de productieomgeving of de kantoorinrichting kunnen organisatieveranderingen ondersteunen. Het kan mogelijkheden bieden om anders te werken, het onderlinge contact en overleg mogelijk maken. Processen kunnen bemoeilijkt worden door een niet aangepaste inrichting. In zowat alle projecten betekent een herschikking van teams ook dat ze fysiek bij elkaar gaan zitten. Daarnaast is de inrichting van de werkomgeving een uitdrukking van de waarden en normen binnen een onderneming. Door de inrichting daar meer mee in overeenstemming te brengen kan een visie coherent neergezet worden. Vaak wordt een fysieke werkomgeving niet opgenomen in een verandertraject. Het valt vaak buiten de bevoegdheden of invloed van de trekkers van een project of de aanwezige consultants. Zeker bij een productieomgeving is er doorgaans een technische kant die niet zo eenvoudig kan aangepast worden.

Bij **Kozino** was de inrichting van de werkplaats een centraal gegeven. Er is in de loop van het project aandacht aan besteed, nadat het jaren onveranderd was gebleven. De productielijn is heringericht, er zijn dataschermen geplaatst waarmee de medewerkers inzicht kregen in de flow van de productie. Er waren een aantal veiligheidsaanpassingen en er is een hijskraan geplaatst aan de glasband waardoor heffen en tillen van de gemonteerde vensters en deuren sneller en zonder fysieke belasting kan gebeuren. Er is ook een nieuwe lijnpers geplaatst. Er is ook een grote opruimactie geweest waardoor de productiehal een schone en overzichtelijke aanblik biedt. Al deze aanpassingen aan de inrichting zijn gebeurd op basis van feedback van de medewerkers. Dit werd sterk gewaardeerd, men kon daardoor concreet in de praktijk zien dat het menens was met de nieuwe aanpak en dat er naar de medewerkers werd geluisterd. Dit zette een dynamiek in gang waardoor het mogelijk werd om de medewerkers meer autonomie te laten opnemen.

Ook bij **Inoxworks** was een grondige aanpassing van de werkomgeving en de techniek van groot belang. Een aantal productiewijzen zijn gestandaardiseerd en er wordt nu met 3D i.p.v. 2D tekeningen gewerkt. Dat werd mogelijk door een nieuw softwarepakket, waar de ontwerpers wel een leertijd voor nodig hadden. Alles is nu uniform en heeft duidelijke instructies, waardoor medewerkers duidelijker weten wat er verwacht wordt en men ook gemakkelijker en sneller werk kan overnemen of bijspringen. De autonomie die men verloor in de vrijheid van afwerking krijgt men terug door veel minder afhankelijk te zijn van instructies van leidinggevenden waardoor er meer autonomie is in de organisatie van het werk; ze kunnen beter samenwerken en bijspringen. De planning kan realistischer worden ingeschat waardoor veel frustratie verdwijnt. Daarnaast is er ook een opwaardering gekomen van de inrichting van de productiehal die aangenaam aan doet, en zijn er rechtstreekse doorgangen tussen de productie en de kantoren waardoor de verbinding tussen de medewerkers van beide zones sterk is verbeterd, men loopt veel gemakkelijker van de ene naar de andere zone. Ook de kantines zijn samengevoegd en hebben een hoge graad van afwerking. Op die manier is de fysieke omgeving een uitdrukking van de visie van de zaakvoerders.

Voor **Rafood** was een belangrijke hinderpaal de fysieke afstand van verschillende diensten, gegeven de grote omvang van de site. Door het plaatsen van een videoverbinding tussen twee

verschillende eenheden elk aan ander deel van de site werd de onderlinge communicatie sterk verbeterd.

Voor het WZC **WZC De Kreeft** was de herinrichting van de gemeenschappelijke ruimtes van de leefgroepen een duidelijke neerslag van het nieuwe beleid.

Het gebouw waar **Diverge** werkt kenmerkt zich door een bijzondere, huiselijke sfeer. De omgeving ademt frisheid uit en is hedendaags ingericht. Ook de ligging centraal in de provincie maakt het voor velen uit de regio aantrekkelijk. De hele omgeving is een sterke uitdrukking van de visie van de oprichters. Door de sterke groei zal de onderneming mogelijk moeten uitwijken naar een groter kantoor, waarbij men zich er het hoofd over breekt hoe op een andere locatie hetzelfde gevoel kan neergezet worden. Bij **Comcode** is de omgeving niet zo extravagant, maar ook daar zien we dat de inrichting van de kantoren en lokalen is aangepast om de nieuwe overlegcultuur beter te laten functioneren.

De locaties van **Brouwerij De Stier** hebben een sterke invloed op hoever men kan gaan in de aanpassing van de organisatie. Er is enerzijds de historische locatie waar een deel van het brouwproces nog altijd plaatsvindt en waar de voornaamste horecapoot is gevestigd, er is een grote bottelarij enkele kilometers verderop en er is de nieuwe site met nieuwe activiteit. Door deze fysieke spreiding is het bijna onmogelijk om teams te organiseren over de locaties heen, wat de mogelijkheden van de organisatie beperkt. Anderzijds is het mogelijk gebleken om een nieuwe manier van werken te introduceren bij de nieuwe activiteit omdat het op een aparte locatie gebeurt en bijna volledig geïntegreerd is van productie tot consumptie.

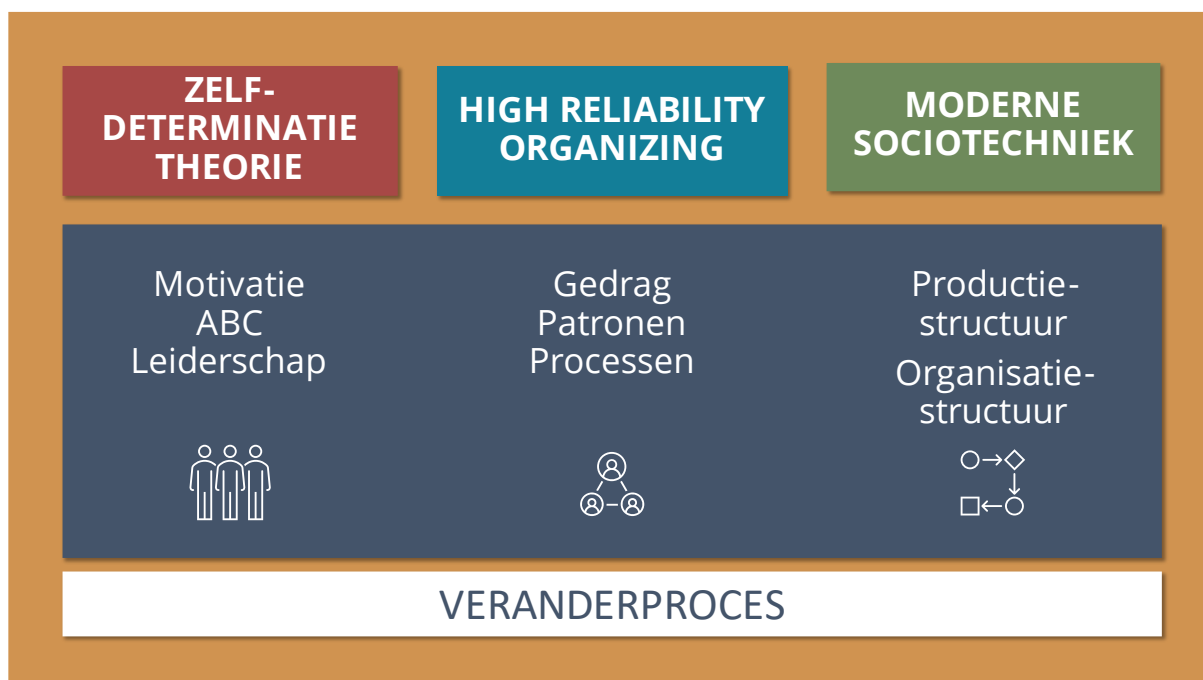
5.9 Organisatieverandering is een vak, los van de benadering

Veel aspecten van het doorvoeren van een organisatieverandering vergen kennis en ervaring die niet terug te vinden is in onze dragende concepten, of het nu MST, HRO of ZDT is. Veel hindernissen die overwonnen moeten worden, hebben te maken met het overtuigen van en omgaan met mensen, het opbouwen van een traject, het opbouwen van een structuur om het traject te trekken en begeleiden, technieken om groepsdiscussies in goed banen te leiden, om te gaan met weerstand, enzovoort.

Het bleek in alle projecten een noodzakelijke voorwaarde om de medewerkers mee te hebben in het traject en de theoretische concepten bieden geen antwoord op hoe dat moet. Zo'n participatie in balans houden en opzetten is een vaardigheid op zich. Er moet een balans gevonden worden tussen de inbreng van de medewerkers en de doelstelling van de onderneming zoals die in de missie en visie staat.

Het inzetten van een consultant die vertrekt van een van de evidence-based benaderingen en die ook de techniek onder de knie heeft om die goed te doen landen, is waarschijnlijk een van de beste garanties op een succesvol traject. Maar weinig ondernemingen hebben de ruimte om voor zo een lange tijd en zo intensief externe expertise in te zetten. In de meeste ondernemingen worden organisatieveranderingstrajecten in sterke mate getrokken en gedragen door medewerkers uit verschillende lagen van de hiërarchie. Die hebben niet altijd de technieken om dat op de meest adequate wijze te doen en leren met vallen en opstaan.

Figuur 2: Domeinen van arbeidsorganisatie die bestreken worden door ZDT, HRO en MST, schematische voorstelling op praktische basis met het veranderproces als basis



Referentielijst

- Abercrombie, Nicholas, Stephen Hill, and Bryan S. Turner. 2006. *Dictionary of Sociology. Fifth Edition*. Fifth. London: Penguin.
- Bockelbrink, Bernhard, James Priest, and Liliana David. 2021. *A Practical Guide for Evolving Agile and Resilient Organizations with Sociocracy 3.0*. Grafing. <https://sociocracy30.org/guide/>.
- Christis, Jac. 2011. "De Moderne Sociotechniek Als Theoretische Onderbouwing van Lean." *M & O* 65 (2): 96–115.
- Cumps, Jef. 2019. *Sociocratie 3.0 De Businessnovelle Die Het Beste Uit Mens En Organisatie Haalt*. Leuven: Lannoo Campus.
- Czekaj, J., M. Walczak, and B. Ziębicki. 2020. "Towards the Sociocratic Organization Model." *Przeгляд Organizacji*. <https://przeглядorganizacji.pl/plik/604cb56a07e6e/po.2020.10.02.pdf>.
- Dalen, Bart van, Ton Diepeveen, Bert Slagmolen, Hans Frankenmolen, and Robert Taen. 2011. *Mindful Organiseren; Hoe Je Onverwachte Gebeurtenissen En Ongewenste Processen Beter Kunt Managen*. Ede: Apollo 13 consult.
- Delagrang, Hendrik, and Lien Van Rampelberg. 2023. "Uitdagingen Voor Werkstresspreventie Op Ondernemingsniveau." Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid. <https://www.serv.be/node/15588>.
- Edmondson, Amy C., and Zhike Lei. 2014. "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (1): 23–43.
- Eeckelaert, Lieven, and Frank De Craecker. 2021. *Samen Op Smaak Gebracht. Over Het Organiseren van Arbeid in Voedingsfabrieken van de Toekomst*. Alimento.
- Europa WSE. 2020. "Fiche Oproep 516 Anders Organiseren 2.0." https://www.europawse.be/sites/default/files/attachments/calls/516_oproepfiche_ao_2.0.pdf.
- Hedebouw, Liselotte. 2010. "Sociale Innovatie in de Vlaamse Bedrijfspraktijk." Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid. <https://www.serv.be/node/3815>.
- "Inhoudelijk Kader Voor de ESF-Oproep Anders Organiseren 2.0." 2020. Europa WSE. https://www.europawse.be/sites/default/files/attachments/calls/516_oproepfiche_ao_2.0_bijlage_1_v1.1.pdf.
- Kniberg, Henrik, and Anders Ivarsson. 2012. "Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters and Guilds." Stockholm: Crisp. <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>.
- Linders, Ben. 2016. "Don't Copy the Spotify Model." InfoQ. October 6, 2016. <https://www.infoq.com/news/2016/10/no-spotify-model/>.
- Maenen, Seth. 2018. *Van Babel Tot Ontwerp. Concepten En Methoden Voor Organisatieontwikkeling*. Leuven: Pelckmans Pro.
- "Raad van Wijzen in de kijker: expert HRO Robert Taen over de rol van gedrag en cultuur op het leer- en aanpassingsvermogen." 2022. EuropaWSE.be. 2022. <https://www.europawse.be/nieuws-en-publicaties/nieuwsberichten/raad-van-wijzen-de-kijker-expert-hro-robert-taen-over-de-rol-van-gedrag-en-cultuur-op-het-leer-en>.
- "Raad van Wijzen in de kijker: Frank De Craecker over innovatieve arbeidsorganisatie en het belang van structuurontwerp." 2022. EuropaWSE.be. 2022.

- <https://www.europawse.be/nieuws-en-publicaties/nieuwsberichten/raad-van-wijzen-de-kijker-frank-de-craecker-over-innovatieve-arbeidsorganisatie-en-het-belang-van-raad-van-wijzen-in-de-kijker-motivatie-expert-hermina-van-coillie-over-goede-en-foute-motivatie-abc-behoeften-en-zinvolheid>. 2022. EuropaWSE.be. 2022.
- <https://www.europawse.be/nieuws-en-publicaties/nieuwsberichten/raad-van-wijzen-de-kijker-motivatie-expert-hermina-van-coillie-over-goede-en-foute-motivatie-abc>.
- Salameh, Abdallah, and Julian M. Bass. 2019. "Spotify Tailoring for Promoting Effectiveness in Cross-Functional Autonomous Squads." In *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming – Workshops*, 20–28. Springer International Publishing.
- "Sociocracy 3.0." n.d. Accessed October 12, 2021. <https://sociocracy30.org/>.
- Van den Broeck, Anja. 2016. "De Basisbehoeften van de Zelf-Determinatie Theorie: Een Samenvatting van de Literatuur." *Over.Werk. Tijdschrift van Het Steunpunt Werk* 26 (2): 67–74.
- Van den Broeck, Anja, and Hermina Van Coillie. 2021. *Motiveren Zonder Controleren. Aan de Slag Met ZDT Op de Werkvloer*. Brugge: Die Keure.

Afkortingenlijst

ABC	In het kader van de ZDT: Autonomie, verBinding, Competentie
AO	Anders Organiseren
ESF	Europees Sociaal Fonds
HRO	High Reliability Organizing
KPI	Key Performance Indicators; vooropgestelde prestaties die op belangrijke punten in een proces moeten gehaald worden
MST	Moderne Sociotechniek
S3	Sociocratie 3.0
SERV	Sociaal Economische Raad van Vlaanderen
WGC	Wijkgezondheidscentrum
WSE	Werk en Sociale Economie (departement van de Vlaamse Overheid)
WZC	Woonzorgcentrum
ZDT	Zelfdeterminatietheorie