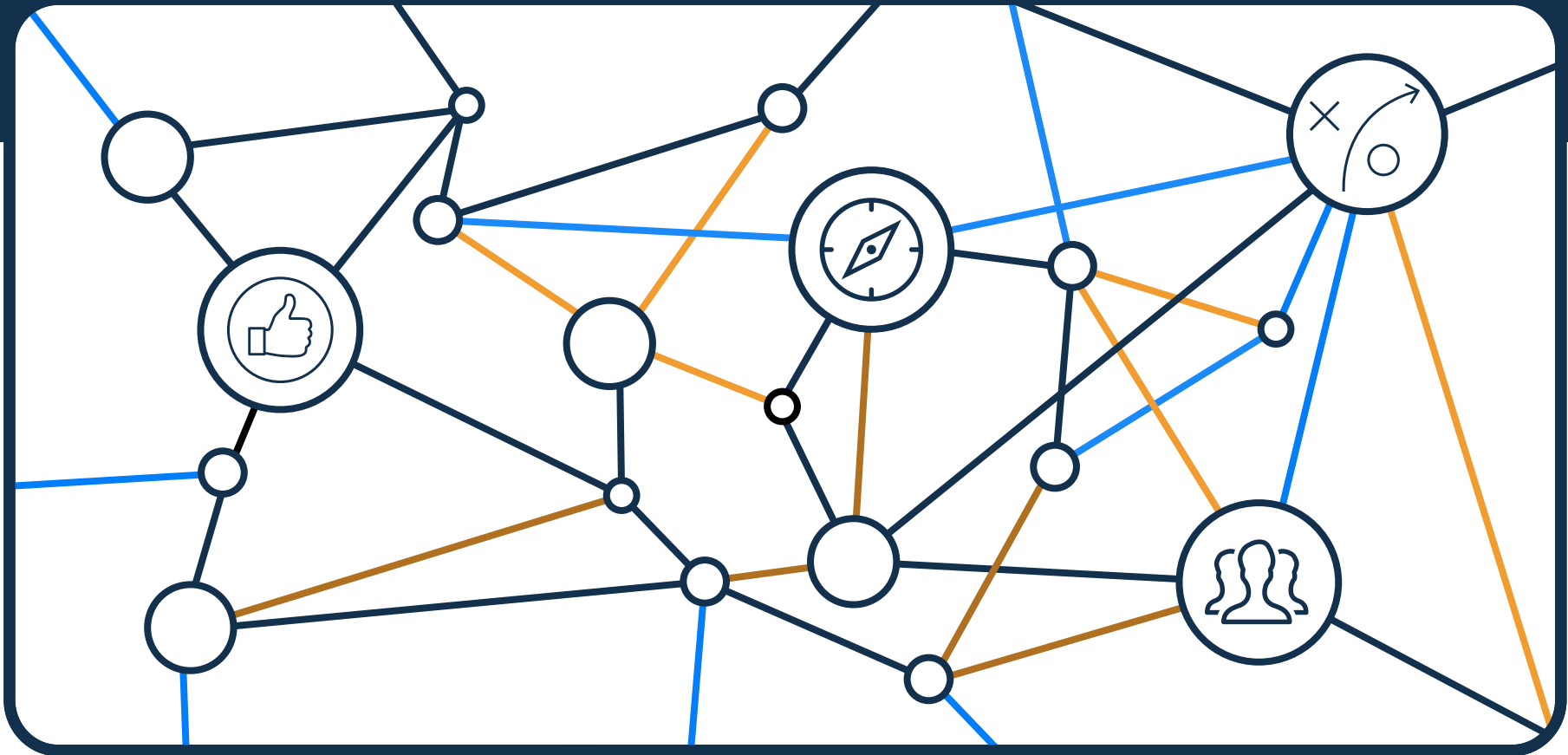


IEDEREEN ORGANISATIEMAKER

Yves Larock



Cocreatief leiderschap als troef voor de innovatieve arbeidsorganisatie

Op eenvoudig [verzoek](#) ontvang je de pdf-versie van deze e-publicatie, die je dan off-line kan raadplegen, printen en/of verspreiden.

Aan deze publicatie werd de [Creative Commons by-nc-sa](#) licentie toegekend.



ISBN 978 90 82 60320 0 — NUR 801, 807
D/2016/Larock Yves, uitgever

“Wat is de zin van het aanwerven van competente mensen om hen te zeggen wat wij willen dat ze doen? We werven competente mensen aan zodat zij ons kunnen vertellen wat we moeten doen.”

Steve Jobs

1 Inleiding

2 Beperkingen van een traditionele arbeidsorganisatie

- 2.1 Onvoldoende flexibiliteit
- 2.2 Weerbarstige fenomenen
- 2.3 Niet motiverend

3 De innovatieve arbeidsorganisatie

4 Werken aan de innovatieve arbeidsorganisatie

- 4.1 Cocreatie als antwoord op complexe uitdagingen
- 4.2 Stuur aan op meer zelfsturing/zelfregulering
- 4.3 Geef cocreatie een plaats in de organisatiecultuur
- 4.4 Focus op de waardetoevoegende processen
- 4.5 Maak werk van teamwerk
- 4.6 Stel je op als oplossingsgerichte coach
- 4.7 Ontwikkel de vraag-competentie

5 Uitleiding

6 Noten

7 Bronnen ter verdieping van je knowhow

8 Credits en contact

1. Inleiding

Mieren. Ik ontwikkelde er als kind een ongelofelijke fascinatie voor. Met een takje dwars over de richting van hun colonne observeerde ik hen zorgvuldig. Tegenwoordig ontdek je prachtige documentaires over mieren op [YouTube](#): hoe effectief gaan mieren niet om met de uitdagingen van de natuur? Klein als individu maar spectaculair in hun samenwerking, zonder hiërarchische sturing. In 2012 gebruikten we 'Mierenspel' als de ondertitel van de publicatie [Cocreatief leiderschap](#).

Vandaag lijkt de mierenmetafoor ook op te gaan voor de innovatieve arbeidsorganisatie. Cocreatief leiderschap en de innovatieve arbeidsorganisatie delen dezelfde aspiraties. Sterker: een innovatieve arbeidsorganisatie vereist cocreatief leiderschap. Die gedachte zette mij aan het schrijven.

Welke beperkingen kent de traditionele arbeidsorganisatie, met haar typische top-down denken? Waarom biedt een innovatieve arbeidsorganisatie een passend alternatief? Hoe draagt cocreatief leiderschap hiertoe bij en hoe geef je cocreatie een plaats in je organisatiecultuur? Na deze vragen te hebben beantwoord, beschrijven we twee kernprincipes van de innovatieve arbeidsorganisatie: focus op de waardetoevoegende processen en maak werk van teamwerk. Daarna bekijken we hoe je als leider, interne coach of externe adviseur bijdraagt tot de realisatie van een innovatieve arbeidsorganisatie. We besluiten met de idee dat iedere medewerker mee kan bouwen aan zijn of haar organisatie. Ik wens je er alvast veel plezier bij.



2. Beperkingen van een traditionele arbeidsorganisatie

2.1. Onvoldoende flexibiliteit

In tegenstelling tot mierenkolonies slagen veel organisaties er nog niet in om voldoende flexibel om te gaan met de wereld in verandering.

Niets duurt voort, behalve verandering.
Heraclitus, 5de v. C

Veel heeft te maken met hoe organisaties zich in de loop van de jaren gestructureerd hebben. Een reeks afdelingen met elk een specifieke functie en eigen afdelingshoofd, daarboven een management- of directieteam geleid door een CEO, verantwoordelijk voor de gehele coördinatie. De ene reeks afdelingen realiseert de eigenlijke producten of diensten, andere afdelingen houden zich dan weer bezig met inkoop, sales, financiën, communicatie, marketing, infrastructuur, logistiek, HR, IT, enzovoort.

Het kwaliteitsdenken van de voorbije decennia resulteerde in welomschreven opdrachten, procedures en functieomschrijvingen voor alle geledingen, tot op microniveau. Om de effectiviteit en efficiëntie te monitoren en verbeteren, gebruiken we evaluatiecycli, functioneringsgesprekken, competentie management,

tijdsmetingen, kwaliteitscirkels, voorgestructureerde intranetten, CRM-pakketten en nog tal van andere 'tools'.

De logische en getrapte ordening van gespecialiseerde functies, zichtbaar gemaakt in een organogram, is ongetwijfeld de belangrijkste positieve eigenschap van een functioneel ingerichte organisatie. Manager en medewerker weten wie bij welke afdeling hoort en waartoe deze dient. Alles lijkt logisch. Het geeft een gevoel van rust en stabiliteit.

De keerzijde van deze medaille zien velen vandaag ook. Een stabiele, netjes gestructureerde top-down organisatie kan onvoldoende vlot inspelen op de wijzigende eisen van het cliëntensysteem of van de bredere omgeving.

Elke organisatie zal de transitie moeten realiseren van een wereld bepaald door herhaling naar een wereld bepaald door verandering. Dat is de grootste transformatie in de structuur van hoe mensen samenwerken sinds de agrarische revolutie.
Bill Drayton

Om te voldoen aan de variabele klanteisen hebben organisaties nood aan een meer flexibele organisatie. Veel bedrijven ervaren dat hun structuur te kort schiet om in een meer geglobaliseerde wereld het marktaandeel te behouden. Zorginstellingen beraden zich over

hoe ze de stijgende vraag naar (ouderen)zorg structureel kunnen ondervangen. Steden en gemeenten moeten tegemoetkomen aan de verwachtingen van de meer mondige burgers. Scholen zien hun leerlingenpopulatie wijzigen en vragen zich af hoe ze dit met de huidige schoolorganisatie kunnen opvangen. Social-profit organisaties ervaren een toegenomen focus op de effecten van hun gesubsidieerde activiteiten.

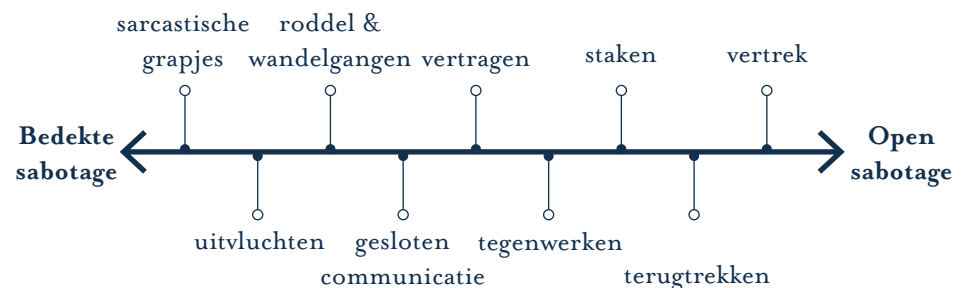
2.2. Weerbarstige fenomenen

Bovendien krijgen functioneel ingerichte organisaties – ongeacht de sector – vroeg of laat te maken met enkele weerbarstige fenomenen, eigen aan een bureaucratische organisatie. Een eerste voorbeeld is ‘de paraplu’: een misgelopen situatie in de eigen werking wordt toegeschreven aan wat elders in de organisatie misloopt. Het SNIF-syndroom is een ander voorbeeld: ‘Staat Niet In mijn Functieomschrijving’.

Een derde fenomeen is de ‘verkokering’. Afdelingen nemen de vorm aan van silo’s, die sterker worden naarmate de organisatie groeit. Dit resulteert in afdelingen die als eilanden los van elkaar gaan functioneren. Problemen tussen mensen en taken van verschillende afdelingen moeten op een hoger hiërarchisch niveau behandeld worden. Ook ontstaan (mits goedkeuring van de

hiërarchie) nieuwe vaste overlegstructuren om de afdelingen als bruggen met elkaar te verbinden. Liever een overleg teveel dan een te weinig, steevast met teveel mensen rond de tafel – ‘vergaderitis’. Vervelende bijwerking is dat de beslissingsbevoegdheid van dergelijk overleg vaak niet bepaald is. Het gaat immers over uitvoerende medewerkers van verschillende afdelingen.

In een organisatie die té top-down geleid wordt, is ‘sabotage’ het meest subtiele fenomeen. Wanneer medewerkers geen erkenning ervaren – bijvoorbeeld omwille van te weinig medezeggenschap over hun expertiseterrein – duiken ze met hun expertise en wijsheid onder de spreekwoordelijke waterlijn. Meestal ontstaan dan wrevels die later sluiks of minder sluiks weer boven water komen in een of andere vorm van gedrag op de sabotagelijijn¹. Dit leidt tot verlies van energie, tijd en efficiëntie. Bovendien zie je geregeld dat de identificatie van de medewerkers met de top-down organisatie in het gedrang dreigt te komen.



2.3. Niet motiverend

De taakomschrijving van de werknemer specificeert niet enkel wat hem te doen staat, maar ook hoe dit moet gebeuren en wat de toegestane tijd is. Medewerkers beschikken in een traditionele arbeidsorganisatie meestal wel over een duidelijke en afgebakende werkinhoud – een principe dat Frederick Taylor meer dan 100 jaar geleden introduceerde. Die duidelijkheid en afbakening draagt echter nauwelijks bij tot de motivatie voor het werk. Daarvoor zijn andere kenmerken nodig.

De taakomschrijving van de werknemer specificeert niet enkel wat hem te doen staat, maar ook hoe dit moet gebeuren en wat de toegestane tijd is.

Taylor, 1911

Neem je eigen organisatie kritisch onder de loep. Kunnen medewerkers in jouw organisatie hun werk autonoom invullen? Krijgen ze de gelegenheid om hun competenties maximaal in te zetten en te ontwikkelen? Kunnen ze autonoom samenwerken met collega's en/of klanten? Naarmate je deze vragen positief kan beantwoorden is de kans op gemotiveerde medewerkers groter².

In veel organisaties is vooral de motivatiefactor autonomie of 'jobcontrole' nog te weinig aanwezig. Zo is bijvoorbeeld de

mogelijkheid om gedeeltelijk van thuis uit te werken pas de laatste jaren in opgang³. Daarnaast worden taken en de manier om taken uit voeren vaak nog erg strak omschreven. Ten derde is het productie- of dienstverlenend proces meestal opgeknijpt: doe- en denkwerk is zelden de verantwoordelijkheid van slechts één afdeling, laat staan van één team of van één individuele medewerker. Het voorbereiden, regelen, uitvoeren, opvolgen en verbeteren van een taak is versnipperd tussen verschillende entiteiten in de organisatie. Daarbij komt nog dat het budgetbeheer voor de uitvoering van een opdracht zich meestal bij de hogere leidinggevenden of elders in de organisatie situeert.

3. De innovatieve arbeidsorganisatie

Een innovatieve arbeidsorganisatie tracht een passend alternatief te bieden en zoekt voortdurend naar een evenwicht tussen de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van de arbeid⁴. Dit zoeken staat ten dienste van een meer slagvaardige organisatie wat betreft efficiëntie, flexibiliteit, arbeidskwaliteit, innovatie en duurzaamheid. Tegelijkertijd zet je meer in op ‘actieve jobs’, met meer regel- en ontwikkelingsmogelijkheden voor de werknemer.

Vandaag niets doen, is morgen leven als gisteren.
G. G. Marquez

Onderstaande principes zorgen voor een snelle evolutie richting een meer innovatieve arbeidsorganisatie.

- Ontwerp de structuur van je organisatie vanuit het waardetoevoegende proces voor de klant. Stap af van de traditionele functioneel ingerichte en getrapte organisatiestructuur. Ter illustratie: het opvallende verschil tussen de telefonische support van grote telecomoperatoren enerzijds en de telefonische support van (eveneens grote) IT-producenten anderzijds. Bij de telecomoperator is de kans groot meermaals doorgeschakeld te worden naar een andere afdeling (de klantendienst, na-verkoop, technische dienst ...). IT-producenten hanteren een andere aanpak: ze beseffen dat je als klant slechts behoefte hebt aan contact met één

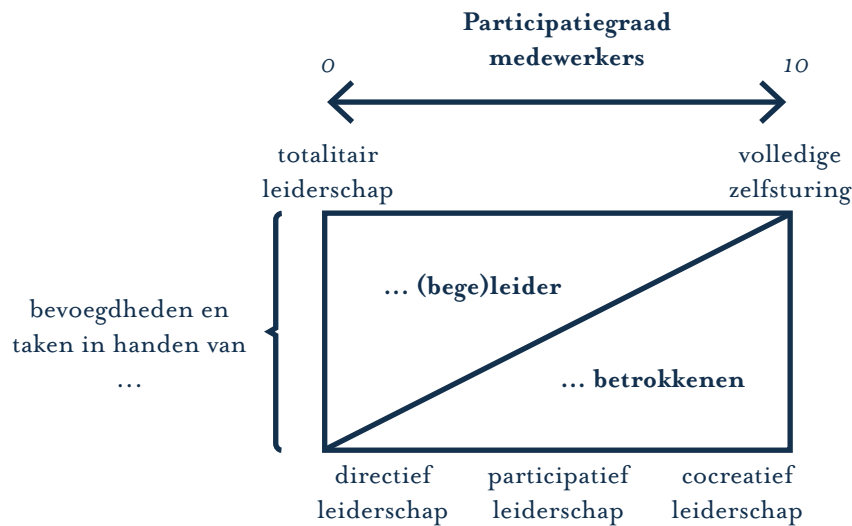
medewerker die je doorheen het ganse support-proces loodst. Indien nodig zal deze medewerker zelf iemand van een andere dienst raadplegen, tot het probleem is opgelost. Eén contact, die het hele waardetoevoegende support-proces voor zijn of haar rekening neemt.

- Verminder de hiërarchie, versterk de horizontale coördinatie.
- Vermijd de splitsing tussen denken en doen. Zie de processen als een geheel en laat de processen mee de structuur bepalen. Laat de aanname los dat vooral de top van een organisatie geschikt is voor het hoofd-werk, zoals strategieën uitdenken of beslissingen nemen. Vaak zijn mensen met dagelijks uitvoerende taken (minstens) even bekwaam om na te denken over de toekomst van een dienst of van een product.
- Plaats de regelruimte en besluitvorming in de organisatie zo laag mogelijk.
- Maak werk van multidisciplinaire teams.
- Stem af over de resultaten en monitor ze. Stop met het bepalen van wie wanneer welke taken op welke manier invult.
- Laat informatiesystemen de organisatieprocessen volgen en niet omgekeerd. Al te vaak bepalen de informatiesystemen hoe entiteiten in de organisatie zich organiseren. Je herkent misschien een uitspraak als deze: “Ja maar, dat gaat niet. Als we zo gaan werken, moeten we de parameters in onze CRM-software helemaal laten herprogrammeren.



4. Werken aan de innovatieve arbeidsorganisatie

”Wat voor leiderschap is nodig om de hierboven genoemde principes van een innovatieve arbeidsorganisatie te kunnen realiseren? Je zal alleszins het top-down denken en handelen op een vrij radicale manier moeten doorbreken. Je komt dan uit bij een vorm van gedeeld leiderschap waarmee je je team(s) en medewerkers aanzet tot cocreatie. Een leiderschapsstijl waarmee je mensen stimuleert en ondersteunt in het samen aanpakken van uitdagingen. Cocreatief leiderschap is niet alleen een leiderschapsstijl maar ook een rol die veel mensen in de organisatie kunnen opnemen.



Dankzij het model van Tannenbaum en Smidt – dat al dateert uit de late jaren vijftig van de vorige eeuw – kunnen we cocreatief leiderschap makkelijk duiden als een vorm van gedeeld leiderschap. De nul-positie in het model staat voor totalitair of autocratisch, waarbij de medewerkers helemaal geen bevoegdheden hebben, zeker niet in zaken die hun functie(omschrijving) overschrijden. De tien staat voor volledige participatie en zelfsturing, waarbij de medewerkers het leiderschap helemaal op zich nemen. Beide uitersten zijn theoretisch van aard: in de praktijk komen ze niet voor. Bij cocreatief leiderschap stuur je aan op meer zelfsturing en niet op volledige zelfsturing – daarover later meer. Dankzij vijf essentiële praktijken van cocreatief leiderschap komen de troeven van deze leiderschapsrol voor de innovatieve arbeidsorganisatie snel naar voren. In de paragrafen 4.2 tot 4.6 licht ik deze toe. Maar eerst en vooral: waarom is cocreatie nu zo belangrijk?

4.1. Cocreatie als antwoord op complexe uitdagingen

Het begrip ‘cocreatie’ is sinds tien jaar echt in opgang, maar werd al veel vroeger gelanceerd. Peter Senge, auteur van de bestseller *De vijfde discipline – de kunst en praktijk van de lerende organisatie*, beschreef al in het begin van de jaren negentig hoe teams via groepsinteractie hun collectieve denken transformeren. Hoe ze zo hun energie en daadkracht mobiliseren om gemeenschappelijke



doelen te bereiken.

Vandaag definiëren we cocreatie als het proces van samen oplossingen creëren die tegemoetkomen aan een algemeen belang. Daarbij ontwikkelen de betrokkenen (1) een gedeelde kijk op een gewenste toestand en (2) bedenken ze samen acties waarmee ze de gewenste toestand realiseren. Per definitie is cocreatie toekomst- en actiegericht.

Een voorbeeld. Stel dat jouw organisatie een marktverbreding ambieert en je de huidige dienstverlening wenst uit te breiden naar een veel grotere groep gebruikers. Klassiek zal de top van de organisatie beroep doen op de marketeers en hen de opdracht geven om een plan van aanpak te ontwerpen. Dat plan van aanpak leggen de marketeers enige tijd later voor aan het management. In een organisatie waar cocreatie voorop staat, pak je zo'n uitdaging anders aan. Eerst ga je na welke interne en eventueel ook externe stakeholders – samen met de marketeers – kunnen bijdragen in de aanpak van de uitdaging. Een deel ervan nodig je uit om zich voor een halve dag vrij te maken. Zij krijgen de opdracht om te onderzoeken hoe de toekomstige situatie er concreet moet uitzien. Volgende vragen passeren mogelijk de revue: waaraan zullen we merken dat de gewenste marktverbreding gerealiseerd is? Wat zullen de effecten zijn? Wie in de organisatie kan hiertoe bijdragen? Vervolgens kan je de betrokkenen uitnodigen om samen

creatief na te denken over welke stappen nodig zijn om de door hen beschreven toekomst te realiseren. Het resultaat van die halve dag met verschillende stakeholders in één ruimte is eveneens een voorstel voor een plan van aanpak. Maar nu gaat het wel om een plan dat tot stand komt op basis een veel bredere expertisebasis. Bovendien met de bijdrage van diverse medewerkers die het plan op de werkvloer zullen moeten waarmaken.

Inzetten op cocreatie wordt belangrijker naarmate de aan te pakken uitdagingen complexer zijn. Bij meer complexe uitdagingen vat je nooit volledig wat er exact aan de hand is, laat staan dat je weet hoe je de uitdaging best aanpakt. Meestal ontbreekt het overzicht van welke factoren op welke manier in het spel zijn. Bovendien is een complexe uitdaging meerduidig en voor verschillende interpretaties vatbaar. Dit resulteert vaak in erg uiteenlopende meningen over wat nu juist te gebeuren staat.

En we kunnen er niet omheen: heel wat organisaties staan vandaag voor erg complexe uitdagingen. Vaak omdat de omgeving meer Volatiel, Onzeker, Complex en Ambigu geworden is – de omgeving een hoger 'VOCA-gehalte'⁵ heeft. Het gaat dan om:

- snelle technologische ontwikkelingen
- steeds sterker genetwerkte gemeenschappen
- ontgroening van de bevolking in combinatie met een grote



- groep niet-gekwalificeerde jongvolwassenen
- de evolutie naar langere loopbanen
- wijzigende waarden rond arbeid van jonge medewerkers
- verhoogde aandacht voor milieuvriendelijkheid
- de mobiliteitsproblematiek
- toename van de (taal)diversiteit in de maatschappij en op de werkvloer
- formalisering en juridisering in de samenleving
- broeihaarden van geweld in de wereld, met migratiestromen als gevolg
- toegenomen eisen van aandeelhouders en andere stakeholders
- ...

Geen enkele CEO, R&D-afdeling, HR-dienst, marketeer of externe consultant heeft voor zulke complexe uitdagingen pasklare antwoorden. Top-down oplossingen voor complexe uitdagingen zijn meestal gedoemd om te mislukken. Enkel wanneer je beroep doet op de gedistribueerde intelligentie verhoogt de kans op een succesvolle aanpak. Dat impliceert: beroep doen op de expertise verspreid over de verschillende actoren binnen en buiten je organisatie.

Het belang van een cocreatieve aanpak van complexe uitdagingen zit vervat in haar vier belangrijkste effecten.

Effect 1: Cocreatie creëert draagvlak. De betrokken medewerkers kunnen meewerken aan de uitwerking van oplossingen. Zo ontstaat een collectief psychologisch eigenaarschap. Je voelt je mee én meer verantwoordelijk voor datgene waarin je inspraak had of wat je zelf mee hebt bedacht. Een efficiëntere indeling van het kantoor bedacht door een groep collega's zal op bepaalde punten waarschijnlijk iets minder efficiënt zijn dan een quasi-wetenschappelijk berekende kantoorindeling. Maar doordat je wint aan draagvlak is de kans op een grotere positieve impact reëel.

De wereld zal cocreatief zijn, of zal niet zijn.
Yves Larock

Effect 2: Cocreatie zorgt voor betere en meer duurzame oplossingen. Bij cocreatie vertrek je immers per definitie vanuit verschillende perspectieven in het bedenken en uitwerken van oplossingen. Je bundelt verschillende competenties waardoor je het één-plus-één-is-meer-dan-drie cliché in de praktijk realiseert. Ik durf te denken dat de wereld er beter aan toe zou zijn indien we collectief op diverse niveaus (burgers, ploegleiders, directie, CEO's, politici ...) meer aan cocreatie zouden doen.

Effect 3: Cocreatie vergroot het rendement van het sociaal

kapitaal. Je investeert in je sociaal kapitaal via lonen, interne en externe opleidingen, coaching, werkplekleren, netwerkoverleg, recepties en nog veel meer. Waarom dan niet nog vaker en meer uitdrukkelijk beroep doen op bijvoorbeeld de knowhow van administratieve medewerkers, logistiek personeel, bestaande klanten, potentiële klanten, de vijf jongste en de vijf oudste medewerkers, een expert uit een heel ander vakgebied? De mogelijkheden zijn eindeloos.

Effect 4: Cocreatie versterkt de teamgeest. Indien medewerkers samen een uitdaging aangaan, realiseren die medewerkers zich nog meer (1) dat ze gedeelde belangen hebben en (2) dat ze elkaar nodig hebben om uitdagingen doeltreffend aan te pakken. Dat gezamenlijk besef verhoogt de doelgerichtheid van het team. Illustratief is de gedeelde blijdschap die kan ontstaan wanneer een organisatie of een team een grote boeiende opdracht 'binnen haalt' na een intensieve samenwerking.

4.2. Stuur aan op meer zelfsturing

Een centraal kenmerk van cocreatie en een innovatieve arbeidsorganisatie is de hoge mate van zelfsturing bij de medewerkers. We spreken over 'hoge mate' aangezien volledige

zelfsturing in organisaties weinig voorkomt. Altijd neemt iemand wel het voortouw: degene die de organisatie op poten zet, een team installeert, een meeting rond een verbeteractie initieert of modereert, de informatie vanuit de raad van bestuur communiceert, een procesinefficiëntie opgelost wil zien ... Spreken over volledige zelfsturing is een gehypte wensdroom. 'Meer zelfsturing' of 'zelfregulering' is wél mogelijk.

Waar komt het op aan bij aansturen op meer zelfsturing? Geef je medewerkers en teams een zo groot mogelijk regelvermogen. Dat impliceert zoveel mogelijk zelfstandigheid in het plannen van de uitvoering en bijsturing van hun opdrachten, het oplossen van problemen, het bewaken, handhaven en verbeteren van de prestaties⁶.

Om dit te toetsen kan je nagaan of je medewerkers ook een leiderschapsrol mogen opnemen. Bijvoorbeeld dat ze zonder tussenkomst van een hogere leidinggevende een groep collega's mogen optrommelen om een bepaald probleem op te lossen. Als leidinggevende met een cocreatieve leiderschapsstijl laat je je mee leiden door the wisdom of the crowd. Je beseft dat in de wijsheid van de groep veel potentieel schuilt.

Een leider moet kunnen volgen.

Lao Tsé

4.3. Geef cocreatie een plaats in de organisatiecultuur

Hoe de crowd, de organisatie als gemeenschap zich gedraagt, kenmerkt de cultuur van de organisatie. Hoe verloopt communicatie in je organisatie? Welke symbolen hanteert ze? Wat zijn de gangbare waarden, normen, taboes en veronderstellingen? Van binnenuit kan je de diepere lagen van een organisatiecultuur vaak moeilijk herkennen en omschrijven. Cultuur gaat immers over wat tussen mensen gebeurt: over hoe onderlinge relaties ontstaan en worden afgebroken; over hoe collega's dingen met elkaar regelen; over wie het hoge woord voert; over hoe collega's naar elkaar en anderen kijken; over waarin ze samen geloven en van dromen. Zonder dat dit alles erg uitgesproken is.

Cultuurverandering realiseer je niet zomaar – dat is een understatement. Toch mogen we niet vergeten dat een cultuur wordt aangeleerd en ook wordt doorgegeven. Er zijn dus wel degelijk perspectieven.

Wil je een cultuurverandering realiseren? Ontwikkel dan eerst een groter bewustzijn over de onuitgesproken en meestal onbewuste principes in de onderlinge relaties. Zo wordt het makkelijker bestaande onnuttige principes te vervangen door andere die de relaties anders kunnen regelen.

Wil je snel gaan, ga dan alleen.
Wil je ver gaan, ga dan samen.
Afrikaans gezegde

Als leider speel je hierin een bepalende rol. Je bestendigt bijvoorbeeld behoorlijk makkelijk een traditionele organisatiecultuur (al dan niet onbewust) met top-down denken, autocratisch gedrag en een hiërarchische manier van communiceren. Cultuurverandering richting een meer innovatie organisatie is pas mogelijk wanneer je als leider zelf op een meer cocreatieve manier met je medewerkers aan de slag gaat. Duidelijk daarbij op een inspirerende manier waarom voor jou en de organisatie nieuwe relatieprincipes van belang zijn. Je kan daarvoor bijvoorbeeld beroep doen op visuals zoals posters, bierkaartjes en mail-handtekeningen. Ga hierover ook in gesprek met je medewerkers. Dat is nog sterker.

4.4 Focus op de waarde toevoegende processen

Te vaak zijn afdelingen en diensten in organisaties vooral op zichzelf gericht en verliezen ze de kijk op het geheel uit het oog. Een terugkerend symptoom hiervan zijn afdelingen die op het eind van het jaar nog snel het hen toebedeelde budget gaan spenderen, zodat ze het jaar erna makkelijker aanspraak kunnen maken op een

ongewijzigd budget.

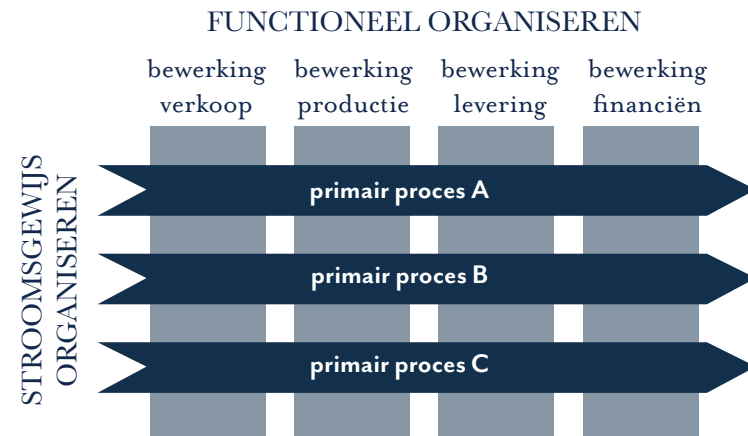
Door te focussen op de primaire waardetoevoegende processen vindt een kanteling plaats in het perspectief op de organisatie. De belangen van de afdelingen worden ondergeschikt aan die van de producten of diensten die waarde hebben voor de klant(groepen): waarvoor willen de klanten betalen of waarvoor ontvang je in een gesubsidieerde context middelen van een overheid? Het gaat over processen die je als de corebusiness van je organisatie beschouwt, zoals: spaargeldbeheer, ziekenzorg, autoproductie, afvalverwerking, veiligheidshandhaving, lesgeven, detailverkoop ... Je kan erg lang doorgaan met opsommen van kernactiviteiten.

De primaire waardetoevoegende processen vertrekken en eindigen ook bij degenen voor wie de organisatie bestaat: klanten in bedrijven, cliënten en patiënten in zorginstellingen, leerlingen, studenten en cursisten in onderwijs, de burger in steden en gemeenten, doelgroepen in middenveldorganisaties, bezoekers in kunstinstellingen ...

De meeste primaire waardetoevoegende processen kan je vatten in enkele generieke processtappen.



Met hoeveel en welke concrete processtappen je deze drie generieke processtappen voor jouw organisatie moet invullen, hangt af van drie parameters: Over welke klantvragen of noden (gebaseerd op de missie) ontfermt je organisatie zich? Wat ontwerpt of ontwikkelt je organisatie (gebaseerd op de strategie)? Wat produceert of ontwikkelt je organisatie? Door te focussen op waardestromen genereer je een meer horizontale structuur. Je doet meer beroep op multidisciplinaire teams, die verantwoordelijk zijn voor een volledig primair proces of minstens een segment ervan.



Wat betekent dit bijvoorbeeld in de zorgsector? Installeer rond het primaire proces van ambulante zorgverlening teams van verpleegkundigen, sociale werkers, animatoren die samen 'van a tot z' verantwoordelijk zijn voor een groep patiënten. Ze zijn

samen verantwoordelijk voor intake, contract en facturatie, zorg, dossierbeheer, contacten met andere diensten, het uurrooster van de teamleden, de aankoop van verzorgingsmateriaal, bijscholing en nog veel meer.

En in een meer industriële context? Installeer teams die samen 'van a tot z' verantwoordelijk zijn voor een deel van een productielijn: het bereiken van prestatiedoelen, de taken coördineren, procesoptimaliseringen, het materiaal- en stockbeheer, de werkplanning, de monitoring van de voortgang van de productie, een teaminterne werkrotatie, de teamsfeer, enzovoort.

Wanneer je je organisatie structureert volgens de waardestromen, ervaar je relatief snel positieve effecten⁷:

- medewerkers voelen zich meer eigenaar van het ganse productieproces
- een nauwere band met de klant(eisen)
- betere afstemming op de aanwezige capaciteit
- geringere behoefte aan regels en procedures
- optimalere kwaliteit van de arbeid dankzij een ruimere autonomie en meer kansen voor jobrotatie

Om iedereen gericht te krijgen en houden op de waardetoevoegende processen kan je onder andere de Value Stream Mapping-methode gebruiken. Er bestaan tal van digitale platformen die je introduceren in deze methode of die je zelfs

software aanbieden om ermee aan de slag te gaan⁸. Als je er echter live in groep mee aan de slag gaat, is er niets makkelijker dan een groot vel bruin inpakpapier en enkele stapels post-its van verschillende kleuren. Zo visualiseer en bespreek je voor eender welke waardenstroom wat de waardetoevoegende processtappen zijn (eventueel aangevuld met ondersteunende processen), hoeveel tijd de processtappen in beslag nemen en wat de (in) efficiënties zijn. Dezelfde methode kan je ook gebruiken om een nieuwe gewenste toekomst voor de inrichting van de primaire processen te visualiseren.

4.5. Maak werk van teamwerk

We zijn stuk voor stuk engelen met slechts één vleugel, en kunnen slechts vliegen door elkaar te omhelzen.

Luciano de Crescenzo

Teamwerk is de manier bij uitstek om het zelfregulerend vermogen én cocreatie in de organisatie structureel te verankeren. Je kan maar spreken van een team indien de collega's op elkaar zijn aangewezen om een bepaalde opdracht te realiseren. Meestal neemt een team de vorm aan van een min of meer vaste groep van acht à twaalf medewerkers. Samen leveren ze een afgesproken dienst of product aan een externe of interne klant. Zelfregulerende teams hebben de

verantwoordelijkheid en het mandaat om de ganse teamopdracht te realiseren. Zelfregulerende teams staan in voor voorbereiding, organisatie, uitvoering en controle van de toegewezen opdrachten. Een effectieve teamwerking vergt vanzelfsprekend een respectvolle interactie tussen de teamleden, maar er is meer nodig dan dat.

Het team dient ook zorg te dragen voor enkele – in de praktijk niet altijd zo evidente – procedurele aspecten van de samenwerking.

Vooreerst ga je focussen op het duidelijk en zinvol krijgen van⁹

- heldere, relevante en motiverende doelformulering
- gedragen taak- en rolverdeling (m.i.v. op elkaar afgestemde taak- en rolverwachtingen)
- de toegankelijkheid van relevante informatie

Op een fijnmaziger niveau zorgt een zelfregulerend team ervoor dat een aantal teaminterne en teamexterne zaken op orde geraken en blijven¹⁰.

Teaminterne zaken die je kan (laten) regelen: een adequate multidisciplinaire teamsamenstelling met competente teamleden, een gepaste interne taaktoewijzing (lieft samen met een nuttige taakrotatie), de bepaling van individuele prestatiedoelen, de opvolging van resultaten en een positieve onderlinge afhankelijkheid van de teamleden. Eveneens teamintern is de zorg voor de teamcultuur. Daarbij gaat het om de teamgerichtheid

van de individuele teamleden: een gedeelde visie, een groot onderling vertrouwen en de aandacht voor zelfreflectie op het teamfunctioneren.

Teamexterne zaken regel je per definitie in samenspraak met andere entiteiten in de organisatie. Je zal bijvoorbeeld moeten afstemmen op en waken over de grote mate van autonomie van het team, zowel naar de (overblijvende) hiërarchische niveaus als naar andere teams, afdelingen of departementen op eenzelfde organisatieniveau. Verder is het belangrijk om de teamopdracht – en de beoogde en bereikte resultaten – bekend te maken binnen de bredere organisatie. Dat creëert inzicht over welke teams waarmee bezig zijn, maar zegt ook iets over de verantwoordelijkheden van de verschillende teams. De verantwoordelijkheid om al deze zaken op orde te krijgen en zo te houden komt traditiegetrouw toe aan een teamleider. Wanneer je echter zelfregulerende teams ambieert, kan het gehele team verantwoordelijkheid opnemen voor bovengenoemde zaken. Teamleiderschap kan dan eventueel een rol worden in plaats van een functie. Zoiets gebeurt uiteraard niet in een vingerknip. Het proces naar een toenemend zelfregulerend vermogen volgt zo goed als altijd de fasen van groepsontwikkeling die Tuckman – een van de grondleggers van de groepsdynamica – al in 1965 beschreef: forming, storming, norming en performing¹¹. Vandaag spreken verschillende auteurs over de volgende fasen:



bundeling van individuen, vorming van groep, vorming van team en vorming van zelfregulerend team. Met daaraan gekoppeld de volgende fasen van volwassenheid: vaktechnische volwassenheid (met toename aan multidisciplinariteit als centraal kenmerk), organisatorische volwassenheid (met integratie van regeltaken als centraal kenmerk), sociale volwassenheid (met meer synergetische samenwerking als centraal kenmerk) en ondernemende volwassenheid (met op eigen initiatief verbeteren als centraal kenmerk).

Een teamexterne teamcoach, die bijvoorbeeld deel uitmaakt van een HR-ploeg, kan er mee voor zorgen dat dit proces vlot verloopt¹².

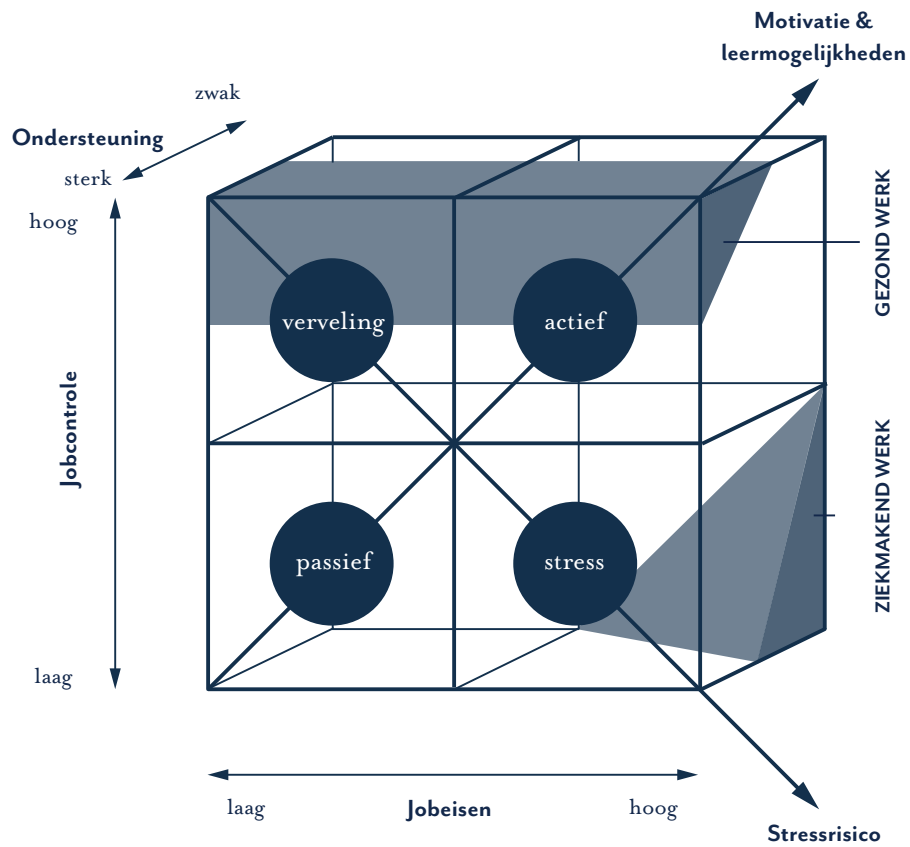
4.6. Stel je op als oplossingsgerichte coach

Coachen betekent dat je individuen en/of teams begeleidt in een voornamelijk zelfgestuurde ontwikkeling van hun waarnemen, denken, voelen en handelen. Je vermijdt de rol van expert. Je stelt vanuit een niet-wetende onderzoekende houding vooral open vragen die de betrokkenen helpen om zelf te reflecteren over hun opvattingen en over hun handelen. Zoals een vroedvrouw, zei de oud-Griekse filosoof Socrates al lang geleden, help je de betrokkenen bij de geboorte van hun eigen inzichten. Je empowert

medewerkers en teams om verantwoordelijkheid op te nemen voor hun ontwikkeling. Hierdoor maximaliseer je de kans dat hun zelfreflectief vermogen en ontwikkeling niet stopt van zodra jij er als coach niet meer bij bent. Idealiter nodig je hen ook uit om over hun handelen-in-de-praktijk na te denken op het moment dat de praktijk aan de gang is. Leren in actie, noemen we dat¹³.

Leraars openen de deur,
naar binnen gaan doe je zelf.
Chinees gezegde

Daarnaast heeft coachen vooral een ondersteunende functie, die heilzaam is nu veel mensen dreigen af te haken door werkstress. Het ervaren van steun reduceert de kans op ziekmakend werk, zo leert het Karasek-model ons¹⁴. Positief geformuleerd stelt Karasek dat hoge taakeisen en veel jobcontrole – allebei criteria voor jobs in de innovatieve arbeidsorganisatie – aangevuld met gepaste ondersteuning (bv. in de vorm van coaching) tot gezond werk leiden. Dit is een belangrijk inzicht, zeker als we weten dat in Vlaanderen bijna 30% van de werknemers aan psychische vermoeidheid leidt en daardoor een verhoogd risico loopt op gezondheidsproblemen¹⁵. In sommige sectoren heeft meer dan 12% van de medewerkers te maken met een burn-out.



Coaching kan op een informele manier een quasi permanent aanwezig aspect van je leiderschapsstijl worden. Daarnaast kan je ervoor kiezen om bewust, doelgericht en methodisch met coaching aan de slag te gaan. Interessant is dat je je daarbij laat leiden door de principes van het oplossingsgericht coachen – mogelijk de meest effectieve coachingpraktijk.

Bij het oplossingsgericht coachen leg je de focus op:

- de gewenste situatie (in plaats van het probleem)
- reeds bereikte successen (en niet op missers en falend optreden)
- competenties en mogelijkheden (in plaats van op zwakten en beperkingen)
- successen (en niet op analyses van het probleem)
- stap voor stap (en niet op de grote sprong)

Veel organisaties ervaren de oplossingsgerichte manier van coachen als erg verfrissend.

Sommige mensen zien problemen en vragen waarom. Ik droom dromen en vraag waarom niet.
Robert R. Kennedy

Grofweg kan je oplossingsgericht coachen opdelen in vijf stappen.

Stap 1: Verhelderen van de veranderbehoefte

Onderzoek de verwachtingen rond de coaching. Bijvoorbeeld: wat zou een goede uitkomst van de coaching zijn?

Stap 2: Succesdefinitie verkennen

Hoe ziet de gewenste situatie eruit? Wat is er dan anders? Wat doe je anders? Wat doen anderen anders? Wat zijn de effecten? Met zulke en andere vragen help je om de focus te verschuiven van het probleem naar de mogelijke oplossingen.

Stap 3: Positieve uitzonderingen benoemen

Als oplossingsgerichte coach ga je ervan uit dat een probleem zich nooit vierentwintig uur per dag of zeven dagen op zeven voordoet. Informatie over uitzonderingen, zelf door de gecoachte(n) gecreëerd in het verleden, helpen strategieën te ontwikkelen om problemen aan te pakken in de toekomst.

Stap 4: Stap vooruit

Wat zijn de eerste nuttige stappen om de gewenste situatie te realiseren? Welke concrete acties horen bij die stappen? Ga ervan uit dat het zetten van kleine stappen een sterke tactiek is. Kleine stappen hebben unieke voordelen ten opzichte van (te) grote

stappen. Kleine stappen zijn makkelijker te zetten, brengen geen grote risico's mee en de effecten zijn snel zichtbaar. Dat werkt erg motiverend.

Stap 5: Voortgang monitoren

Eens de gecoachte zich verbonden heeft tot het zetten van een eerste stap (met bijbehorende acties), heb je de taak om de acties in verband te houden met de gewenste situatie.

Wees je bewust van je mentale houding. Die weerspiegelt zich in je manier van interageren met de gecoachte(n) en kan je vatten in zeven principes:

- stel je eigen oordelen uit en huldig de gedachte “op zich is niets goed of slecht is, alleen het denken maakt het zo” (ontleend aan Hamlet van Shakespeare)
- observeer aandachtig
- verplaats je empathisch in de leefwereld van de gecoachte(n)
- erken de belevingen en opvattingen van de gecoachte(n)
- waardeer wat al positief aanwezig is
- focus op de toekomst
- balanceer tussen sturing en ruimte geven voor zelfsturing



4.7. Ontwikkel de vraag-competentie

Wanneer je wil aansturen op meer zelfsturing, is het belangrijk de juiste vragen te stellen. Zo behouden medewerkers en teams het eigenaarschap van hun eigen proces van betekenisgeving. Je neemt dat proces niet van hen over, maar nodigt ze via jouw vragen uit hun opvattingen zelf te bevragen, verbreden en/of verdiepen. Dat ideeën van de betrokkenen komen is in elk individueel en organisatiebreed veranderproces uitermate belangrijk.

Goede vragen zorgen ook voor dialoog. De uitwisseling van opvattingen in een gesprek ontstaat makkelijker wanneer je een vraag in het midden legt. Bovendien stimuleren vragen de ontwikkeling van nieuwe en toekomstgerichte betekenissen. In het kinderboek *Hallo is daar iemand* verwoordt Jostein Gaarder het als volgt: “Een antwoord is altijd een stukje van de weg die achter ons ligt. Alleen een vraag kan ons verder brengen.”

De werkelijkheid is voor mij zo
complex dat ik enkel vragen kan stellen.
Peter Verhelst

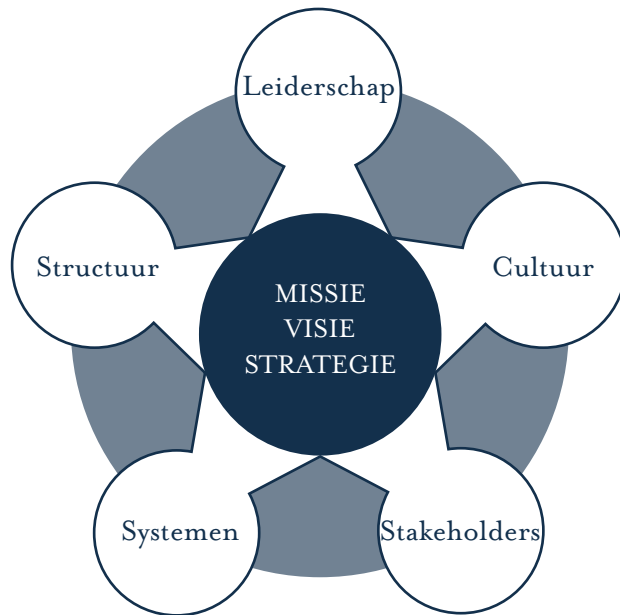
Hoe stel je nu de juiste vragen? Ook dit kan je leren. Een goede vraagstelling omvat:

- de juiste woordkeuze
- wachten op een antwoord
- aanvoelen in welke situaties je een kennisvraag stelt, dan wel een gevoelsvraag of een morele vraag
- inleving voor welke vragen de betrokkene(n) al dan niet open staan
- de juiste vraag stellen na een vorige vraag en zo een goede vragenreeks opbouwen
- de juiste vragen stellen bij meningsverschillen
- aanvoelen met welke vraag je de betrokkene(n) echt aan het denken zet

Veel leidinggevenden ervaren de angst voor controleverlies als belangrijkste belemmering voor een meer vragende houding. Want inderdaad, wanneer je vragend intervenieert (in plaats van met eigen oplossingen), begeef je je in een meer open en dus minder voorspelbaar proces. Als je dat als lastig ervaart, is het nuttig om te werken aan je ambiguïteitstolerantie: de tolerantie voor wat nog onzeker, meerduidig en onbestemd is. Het spreekt voor zich dat die ambiguïteitstolerantie niet enkel nuttig is als individuele competentie, maar ook organisatiebreed van belang is, gezien de VOCA-omgeving waar veel organisaties zich in bevinden (zie paragraaf 4.1).



Ieder professioneel veld beschikt over een specifiek arsenaal aan vragen. Voor organisatiekundigen, changemanagers en adviseurs innovatieve arbeidsorganisatie is dat niet anders. Hieronder vind je mogelijk te stellen vragen naargelang het organisatieaspect dat je in het vizier neemt.



Vragen met betrekking tot missie, visie, strategie:

- Waartoe en voor wie bestaan we?
- Wat is onze kijk op onze omgeving en op onze bijdrage eraan?
- Wat moeten we in deze organisatie gedaan krijgen voor welke klanten?
- Wat zijn de kerntaken van ons organisatie?

- Wat is onze unique selling proposition?
- Welke keuzes maken we?
- Waar willen we binnen vijf jaar staan?
- Welke doelen stellen we ons op middellange en korte termijn?
- Hoe willen we gezien worden door de externe wereld?

Vragen met betrekking tot leiderschap:

- Welk leiderschap streven we na in onze organisatie?
- Wat maakt van jou een goede leider in deze organisatie?
- Welke leiderschapsrollen moeten in onze organisatie aanwezig zijn? Welke competenties zijn daarvoor nodig?
- Welke leiderschapsrollen zijn bij organisatieverandering meer dan ooit belangrijk?
- Op wie rekenen we om welke leiderschapsrollen op te nemen?
- Hoe versterkt het leiderschap de cultuur en structuur van de organisatie?
- Hoe brengen we de visie tot leven in onze organisatie?
- Welke ondersteuning geven we aan teams en individuele medewerkers om te groeien in het opnemen van verantwoordelijkheden?
- Hoe bepalen we op teamniveau de doelen, de rollen en de procedures?

Vragen met betrekking tot structuur:

- Hoe organiseren we onze primaire, ondersteunende en bestuurlijke processen?
- Welke entiteit (team, ploeg, cel,...) is verantwoordelijk voor welke primaire, ondersteunende en bestuurlijke processen?
- Hoe verdelen we taken en verantwoordelijkheden in onze organisatie?
- Welke coördinatietaken leggen we waar in de organisatie?
- Hoe ziet het organogram eruit?
- Waar zitten de inefficiënte interafhankelijkheden in onze organisatie? Hoe lossen we de inefficiënties op?
- Hoe wijzen we teamdoelen en teamrollen toe?

Vragen met betrekking tot cultuur:

- Wat kunnen we zeggen over de relaties in onze organisatie?
- Hoe ontwikkelen we nieuwe relaties en onderhouden en beëindigen we bestaande relaties?
- Welke symbolen gebruikt onze organisatie?
- Welke verhalen doen de ronde als onze heldenverhalen?
- Wat zijn onze gewoonten en gebruiken in het omgaan met elkaar?
- Wat is taboe in onze organisatie?
- Wat zijn de waarden en normen van onze organisatie?
- Uit welke bouwstenen bestaat het DNA van onze organisatie?

- Wat merken nieuwkomers of buitenstaanders op als ze voor het eerst in onze organisatie komen?
- Wat zijn gedeelde dromen binnen onze organisatie?

Vragen met betrekking tot interne en externe stakeholders:

- Wat verwachten we van onze medewerkers (interne stakeholders), op het vlak van prestatiedoelen, competenties, gedrag en houding?
- Hoe en door wie worden prestatiedoelen van medewerkers bepaald en opgevolgd?
- Op welke ondersteuning kunnen onze medewerkers rekenen?
- In welke HR-facetten zijn we sterk? Welke HR-facetten kunnen we nog versterken?
- Wie zijn onze specifieke externe stakeholders?
- Welke interne en externe stakeholders zijn op welke manier betrokken in welke primaire, ondersteunende en tertiaire processen?

Vragen met betrekking tot systemen:

- Welke hulpmiddelen, procedures en technologie voorzien we?
- Hoe volgen we op in welke mate we onze doelen realiseren?
- In welke mate zijn onze systemen ondersteunend?
- Op welke manier zijn onze informatiesystemen afgestemd op de noden van de interne en externe stakeholders?



5. Uitleiding

In de voorbije paragrafen las je over het streven naar horizontalere organisatiestructuren, over cocreatief leiderschap, over regelruimte bij medewerkers en teams laten ... Al deze bouwstenen zorgen niet alleen voor flexibele en efficiënte organisaties, maar ook voor meer gelukkige medewerkers.

Wil jij dit alles als leider, als interne consultant of externe adviseur realiseren? Vergeet dan dé successleutel niet die al te vaak wel wordt vergeten: betrek de medewerkers volwaardig in een verbouwing van hun organisatie. Met de slogan **‘ledereen organisatiemaker!’** onderstrepen we het belang van de inbreng van alle betrokkenen in de transitie naar een innovatieve organisatie.



6. Noten

- 1 Het idee van de sabotagelijijn werd sterk uitgewerkt in de Deep Democracy methodologie. Zie Kramer, 2014.
- 2 Zie Deci & Ryan, 1985.
- 3 De groei van thuiswerk is het sterkst bij hooggeschoolden. In België werkte in 2015 bijna een vierde van de hooggeschoolden gedeeltelijk of volledig thuis. Bij gemiddeld- en laaggeschoolden bedroeg dit percentage respectievelijk 5,1% en 2,9%. Bron: www.statbel.fgov.be
- 4 Omschrijving overgenomen van www.innovatiefaandeslag.be, geraadpleegd op 22/04/2016.
- 5 VOCA is de Nederlandstalige variant van VUCA, het Engelse acroniem van Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity.
- 6 Van Acker, T., & Demartelaere, Y., 2014, p. 130.
- 7 Overgenomen uit Van Hootegem e.a., 2014, p. 109.
- 8 Zie bijvoorbeeld www.yveslarock.be/tools.
- 9 Op basis van Rubin & Fry, 1981.
- 10 Emans, e.a., 1996.
- 11 Tuckman, 1965.
- 12 Een voorbeeld van hoe je dit realiseert staat goed beschreven in De naakte waarheid over zelfsturing, Colman e.a., 2015.
- 13 Argyris, 2006.
- 14 Figuur overgenomen uit een presentatie van Kristien Verhaege, 2012.
- 15 Stichting Innovatie en Arbeid, sd.



7. Bronnen ter verdieping van je knowhow

- Argyris, C. (1996). *Leren in en door organisaties*. Schiedam: Scriptum Books - Lannoo.
- Bailleur, P. (2013). *Architect van je organisatie*. Breng het beste in mensen naar boven. Leuven: Lannoo Campus.
- Berkman, W., Ravenswaaij (van), D., & Wijhe (van), H. (2015). *De brown paper-methode*. Amerfoort: Business Contact.
- Bos, L. (2000). *Vraagbakens. Over de ontwikkeling van een nieuwe vraagcultuur*. Zeist: Christofoor.
- Braun, D., & Kramer, J. (2015). *De corporate tribe. Organisatielessen uit de antropologie*. Deventer: Vakmedianet.
- Colman, K., De Caluwé, M., Dendooven, K., & Van Landuyt, D. (2015). *De naakte waarheid over zelfsturing*. Leuven: Lannoo Campus.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Dutton, J. (2003). Fostering High-Quality Connections. *Stanford Social Innovation Review*, 54-57
- Emans, B.J.M., Koopman, P.L., Rutte, C.G. & Steensma, H.O. (1996). Teams in organisaties. Interne en externe determinanten van resultaatgerichtheid. In *Gedrag en Organisatie*, 9 (6), 309-327.
- FOD Economie (sd). *Bijna een vierde van de hooggeschoolde loontrekkenden verricht thuiswerk*. www.statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers, geraadpleegd op 2 september 2016.
- Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol .26, p. 331-362.
- Kim Berg, I., & Szabo P. (2005). *Oplossingsgericht coachen*. Zaltbommel: Thema.
- Kramer, J. (2014). *Deep Democracy. De wijsheid van de minderheid*. Zaltbommel: Thema.
- Kreijveld, M. (red.) (2014). *Samen slimmer. Hoe de 'wisdom of crowds' onze samenleving zal veranderen*. Deventer: Vakmedianet.
- Kuipers, H., Amelsfoort (van), P., & Kramer, E.H. (2010). *Het nieuwe organiseren. Alternatieven voor de bureaucratie*. Leuven/Den Haag: Acco.
- Larock, Y. (2003). Coaching: een extra voertuig in het vormingslandschap. *Vorming 18(4)*, 257-276.
- Larock, Y. & De Weerd, S. (2012). *Cocreatief Leiderschap. Mierenspel*. Antwerpen: Garant.
- Larock, Y. (2013). *Cocreatie werkt*. Geraadpleegd op www.HRWorld.be ,16/5/2016.
- Larock, Y. (sd). *Tools van de organisatiemaker*, te raadplegen op www.yveslarock.be, geraadpleegd op 7 juli 2016.

- Maenen, S. (2016). *Roadmap*. Niet-uitgegeven presentatie, 21/04/2016.
- Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol .26, p. 331-362.
- Pierce, J. L., & Jussila, I. (2010). Collective psychological ownership within the work and organizational context: construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior* (31), 810-834.
- Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798.
- Rubin, I.M., & Fry, R.E. (1981). *Handboek voor teamontwikkeling*. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th edition). San Fransico: Jossey-Bass.
- Schlundt Bodien, G.L, & Visser C.F. (2013). *Oplossingsgericht aan de slag*. IJsselstein: Crystallise Books.
- Senge, P. (1992). *De vijfde discipline. De kunst en praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum.
- Stichting Innovatie en Arbeid (sd). *Werkbaarheidsmonitor*, te raadplegen op www.werkbaarwerk.be, geraadpleegd op 15/05/2016.
- Tannenbaum, T., & Schmidt, H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Bussiness Review*, 36(2), p. 95 e.v.
- Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small group, *Psychological Bulletin* 63 (6), 384-99.
- Van Acker, T., & Demartelaere, Y. (2014). *Scholen slimmer organiseren. Anders werken met goesting*. Leuven: Lannoo Campus.
- Van Hooteghem, G., Huys, R., & Maes, G. (red.) (2014). *Metten en veranderen. Instrumenten bij het nieuwe organiseren*. Leuven: Acco.
- Verhaege, K. (2012). *Workshop 'De juiste stoel'*. Niet-uitgegeven presentatie, 8/05/2012.

8. Credits en contact

Omslagontwerp en layout:

Hans Hoegaerts, www.visualchangeagent.com

Tekstredactie:

Joos Van Goethem

Ik dank graag alle collega's en leermeesters die mij nog elke dag inspireren. Marjan dank ik voor nog zoveel meer.

Heb je vragen of feedback over wat je gelezen hebt? Geef me gerust een seintje. Op www.yveslarock.be vind je mijn contactgegevens.

Op eenvoudig [verzoek](#) ontvang je de pdf-versie van deze e-publicatie, die je dan off-line kan raadplegen, printen en/of verspreiden.



Yves Larock
organisatiemaker
+32 496 51 09 80

