

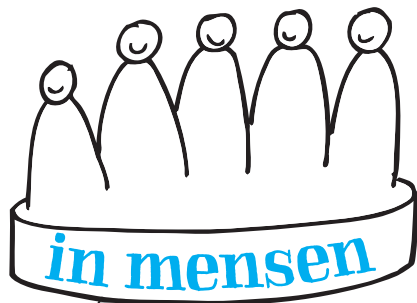
ARCHITECT VAN JE ORGANISATIE

Philippe Bailleur

ARCHITECT VAN JE ORGANISATIE



Breng het beste



naar boven ↻

LANNOO
CAMPUS

D/2013/45/389 - ISBN 978 94 014 1227 8 - NUR 801

Vormgeving cover & binnenwerk: Peer De Maeyer
Tekeningen: Els Vrints

© Philippe Bailleur & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2013.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimedialdivisie van Uitgeverij Lannoo nv

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

INHOUD?

VOORWOORD	7
INLEIDING	11
Effect, effect, effect ...	11
Andere tijden, andere organisaties	12
Sociaal innoveren: via een diepe naar een blauwe oceaan	15
Je coacht geen machines, maar Levende Systemen	17
De coach die geen vis geeft, maar leert vissen	20
Een veelzeggende case als leidraad: Zorgorganisatie wil verder professionaliseren	26
HOOFDSTUK 1: Verder kijken dan het oppervlakkige ‘probleem’	33
1.1. In de Tragel Zorg-case: Gaat het enkel over de begeleiders?	35
1.2. Principe 1: Kijk verder en breder dan de eerste symptomen	36
1.3. Drie toepassingen van Principe 1: Het is overal nuttig	47
HOOFDSTUK 2: Invloed komt van alle kanten	57
2.1. In de Tragel Zorg-case: Lang niet alleen de trekkers raken betrokken	59
2.2. Principe 2: Hou rekening met alle spelers op het veld	62
2.3. Toepassingen in uiteenlopende organisaties	77
HOOFDSTUK 3: De sleutel naar bezieling vinden	87
3.1. In de Tragel Zorg-case: Inspelen op de eerste signalen	89
3.2. Principe 3: Mensen zijn bronnen (sources) geen middelen (ressources)	98
3.3. Toepassingen: Wat als mensen niet gealigneerd raken?	115
3.4. Wat levert Principe 3 op in de Tragel Zorg-case?	120
HOOFDSTUK 4: De onderliggende dynamiek is de bedding voor de ontwikkeling van de organisatie	125
4.1. Principe 4: Kijken naar de relationele bedrading	130
4.2. Toepassingen: de juiste draden raken	144
4.3. De relationele bedrading bij Tragel Zorg	149

HOOFDSTUK 5: Word architect en ontwerp om te coachen	151
5.1. Denk als een designer	153
5.2. Een prototype start met Ontwerp Hypotheses, ook bij TrageL Zorg	156
5.3. Cruciale knowhow om te bouwen aan je organisatie	173
5.4. Hoe een individu zich afstemt op een Levend Systeem	183
5.5. Een case waar een onderdeel niet kon groeien in het grotere geheel	196
TOT SLOT: De 5 principes kunnen heel verrassend werken	201
BOEKENLIJST TER VERDERE VERDIEPING	209
OVER AUTEUR EN TEKENAAR	214

VOORWOORD

“Waar gaat je boek over, Philippe?” werd me onlangs gevraagd.

“Over organisatievernieuwing”, antwoordde ik om vervolgens wat meer te vertellen over dit boek.

“Dat zou voor ons management echt interessant zijn. We zijn namelijk onze organisatie aan het hertekenen en ik merk dat we eigenlijk niet verder geraken dan het herschikken van ons organigram. Wat me verbaast, is dat niemand onze werking grondig in vraag durft te stellen. Het lijkt gewoon wat verschuiven van kasten, stoelen en tafels. Wat me ook opvalt, is dat de managers eerst hun namen uitzetten op een schema en daar dan afdelingen, teams en/of mensen aan koppelen. Ik vind dit raar maar weet zelf niet meteen hoe ik hen op een ander spoor kan krijgen”, vertelden ze.

Op de één of andere manier ben ik heel gevoelig of sensitief voor de manier waarop dynamiek mensen drijft, zowel in als buiten organisaties. Ik voel ook heel snel waar blokkades zitten waardoor potentieel zich niet ten volle kan ontwikkelen. Ik voel die fysiek aan, alsof ze in mij zitten. Als medewerker had ik daar vaak last van. Ik pikte van alles op, of ik het nu wou of niet. En dat gaat vaak razendsnel. Eigenlijk zou ik een goede testpersoon kunnen zijn voor organisaties die meer inzicht willen krijgen in de “customer en employee experience” die ze neerzetten. Ik haal heel snel inconsistenties naar boven. De eerste jaren van mijn loopbaan heb ik daar echter vooral last van gehad. “Dit moet toch beter kunnen,” dacht ik vaak. Maar een ander stemmetje beval me om niet belerend of uit de hoogte te doen. ‘Stuck in the middle’, noemen ze dat. Die interne strijd was best verlamrend en was trouwens het meest uitgesproken als ik zelf deel uit maakte van de organisatie. Doorheen de jaren leerde ik zo dat ik het best functioneer aan de rand van organisaties. Daar komt mijn gedrevenheid om mensen en organisaties naar een hoger niveau te begeleiden het meest tot zijn recht en zo kan ik het meest van betekenis zijn voor anderen. Ik begin me ondertussen te verzoenen met die realiteit en zie wel of en hoe dit met de jaren evolueert.

Zo raakte ik gefascineerd door mensen die potentieel vrij maken bij individuen, bij groepen of in organisaties. Soms waren het coaches, soms schrijvers, soms managers, soms trainers, Eigenlijk deed het er niet toe wat hun rol was, er bleken telkens een aantal patronen terug te komen waar ik op de een of andere manier mee resoneerde. Ik begon me op verschillende manieren te verdiepen in deze thematiek. Na een aantal jaren begon ik ook mensen te interviewen die me opvielen. Zo begon ik meer dan 10 jaar geleden bij Rob Gijsen – toenmalig HRM-manager bij Center Parcs. Waarom? Ik had gemerkt dat Center Parcs – op het vlak van “customer experience” – iets heel anders neerzette dan andere, gelijkaardige vakantieparken. Omdat ze allemaal over dezelfde basisingrediënten beschikten, was ik nieuwsgierig naar waar het verschil precies zat.

Deze zoektocht heeft me niet meer losgelaten. Ik had de smaak te pakken en er volgden nog een hele reeks interviews en gesprekken met mensen die vaak meteen als bezielend werden ervaren: mensen als¹ Jan Bossuyt (Boss Paints), Jan van den Nieuwenhuijzen (SD WORX), Carl Beernaert (alfaThuis), Eric Schneider (Arcturus), Sophie Vangheel (Cunina), Eric Janssens (SD WORX), Phil Clothier (Barrett Values Center), Rudy Vandamme (School voor NLP), Johan Van de Kerckhove (HIVA aan de KU Leuven), Joseph Kessels (Kessels & Smit, *the Learning Company*), Paulette van den Broek (NS – NI), Ann Marain (Sultan Sushi). En elk interview² leverde me altijd maar meer en vooral diepere inzichten op. Ik ben hen ontzettend dankbaar voor hun openheid en bereidheid.

Deze interviews werden afgetoetst aan massa's boeken en via tal van opleidingen en seminars. Alle mensen die me via deze weg hebben verrijkt – en dat zijn er heel wat – ben ik ontzettend dankbaar. Daarnaast ben ik ook alle mensen dankbaar die naast me gestaan hebben in het vak, en dat in verschillende organisaties. Mijn collega's van het VormingsCentrum bij de Krijgsmacht (CFmn) die me opgevestigd hebben en die me op de rails hebben gezet. Mijn collega's bij SD WORX die me ontzettend veel kansen hebben geboden om me verder te ontwikkelen als vakman en alle mensen bij Kessels & Smit, *the Learning Company* die me ontzettend hebben geholpen om mijn

-
- 1 Na elke naam vermeld ik de organisatie waar ze op het moment van het interview werkten als directeur, manager, ...
 - 2 Een aantal van die interviews maakten deel uit van het onderzoek gedaan door een werkgroep opgezet door het VOV, de Vlaamse Organisatie voor Opleidings- en Ontwikkelingsprofessionals. De resultaten van dat onderzoek staan in “Licht op Leren – Waarom mensen opstaan op maandagochtend. Motiveren met resultaat,” door Jan Weverbergh (red.).

vakmanschap verder te verdiepen en in de wereld te zetten. Elk van hen zit op de ene of andere manier in dit boek.

Vallen en opstaan horen ook bij deze intense tocht die ondertussen bijna 15 jaar bezig is. In die zin wil ik ook alle mensen – vrienden en familie – die me onderweg hebben ondersteund, aangemoedigd, gecoacht, opgevangen, ... bedanken. En ook alle klanten, opdrachtgevers en coachees. Uiteindelijk zijn zij het die mij de ruimte en het vertrouwen telkens weer bieden om mijn vak uit te oefenen en verder te verdiepen. Heel specifiek wil ik de mensen van Tragenel Zorg – in Zeeuws-Vlaanderen – bedanken omdat ze hun verhaal integraal aan bod wilden laten komen in dit boek. Het project dat ik bij hen kon doen, zal om verschillende redenen een referentieproject blijven in mijn loopbaan. Ik kan daarenboven alleen maar dankbaar zijn als ik zie hoe lang ik al met sommige mensen en organisaties samenwerk.

Natuurlijk wil ik ook de mensen van LannooCampus en Willem De Bock bedanken. Samen hebben ze me af en toe door elkaar geschud. Maar zonder hun hulp zou ik niet aan het einde geraakt zijn van dit boek. Ze hebben me daarenboven de begrippen “kill your darlings”, schrappen, structuur en deadline op een heel andere manier leren begrijpen. Ook Els Vrints wil ik bedanken voor de schetsen. Zo wou ik het in mijn boek!

Daarnaast wil ik ook mijn ouders heel hartelijk bedanken. En als er tot slot één iemand is die me telkens weer krediet geeft en er ondanks alle turbulentie die ik creëer toch weer staat, dan is het Mieke mijn levenspartner. Bedankt om een veilige haven te zijn voor mij doorheen al die jaren. Ik hoop dat we met onze twee schatten van kinderen, Marthe en Simon, nog vele schitterende jaren mogen doorbrengen.

Dit boek is wat ik teruggeef, voor alles wat ik heb gekregen. Ik heb telkens weer bewondering voor mensen die ontzettend veel ervaring bij elkaar brengen en dat ter beschikking stellen. Ik hoop – via dit boek – ook zo iemand te zijn voor jou als lezer. Bedankt dat je dit boek ter hand hebt genomen. Ik hoop dat het je inspireert en aanzet tot actie.

Tot slot, wil ik dit boek opdragen aan mijn broer Vincent die ondertussen meer dan 25 jaar geleden is overleden. Ik ben benieuwd wat hij van mijn boek zou gevonden hebben ...

INLEIDING

Effect, effect, effect ...

Als je altijd al zeer geboeid was door wat mensen doen en waarom ze dat doen, zoals bij mij het geval was en natuurlijk nog is, blijft dat niet zonder gevolgen voor je levensloop. Het was in het leger dat ik voor het eerst in aanraking kwam met het trainen van mensen, het werken, leren en reflecteren met hen. Ik werd er trainer na een aantal jaren te hebben gewerkt als personeelsverantwoordelijke. Gelukkig werd ik er opgeleid door echte vakmensen, met veel aandacht voor de verschillende vormen van dynamiek in een groep en veel oog voor wat mensen drijft. Daar dook ik heel graag in.

Maar geleidelijk aan kwam ik erachter dat training meerdere beperkingen in hield. Je kunt nooit helemaal doorwerken met de vraag van de deelnemers waardoor ik effect miste. Dat bleek een serieuze belemmering te zijn om wat iemand tijdens een training leerde, ook te laten toepassen in zijn dagelijkse leven en werk. Al gauw daagde er een kernwoord op die een rode draad zou vormen doorheen mijn werk en dus ook doorheen dit boek: EFFECT.

Ik ging dus op zoek naar andere pistes dan trainen. Zo raakte ik steeds meer geïnteresseerd in coaching en ging zelfs geboeid kijken naar het meer therapeutische werk. Tegelijkertijd ging ik ook de kant van organisatieontwikkeling verkennen. Een opmerkelijke vaststelling was dat een organisatie op zich prima – vanuit een theoretisch kader – kan ontworpen zijn, terwijl die ‘structuur’ toch niet geschikt bleek te zijn om mensen te laten bloeien en groeien. Zo ontstond de conclusie dat je beide kanten nodig hebt om het potentieel van mensen ten volle aan te boren, met name die van de organisatie en die van het individu. Dat wat beide werelden het best bij elkaar kan brengen, werd de essentie van deze benadering: mensen maken immers organisaties, maar organisaties maken minstens evenzeer mensen.

Andere tijden, andere organisaties

Steeds meer wordt duidelijk dat veel organisaties niet meer lijken afgestemd te zijn op de huidige noden van mens en maatschappij. Organisaties willen het beste van mensen maar door de manier waarop ze zijn ontworpen, gebeurt er iets waardoor het beste van wat mensen te bieden hebben, er vaak al uit wordt geduwd. Er klopt ergens iets niet meer.

Hoe komt het toch dat veel mensen enthousiast, vol passie en betrokkenheid starten in een organisatie en vaak al na enkele jaren – soms zelfs na enkele maanden – cynisch, apathisch of zelfs ziek worden?

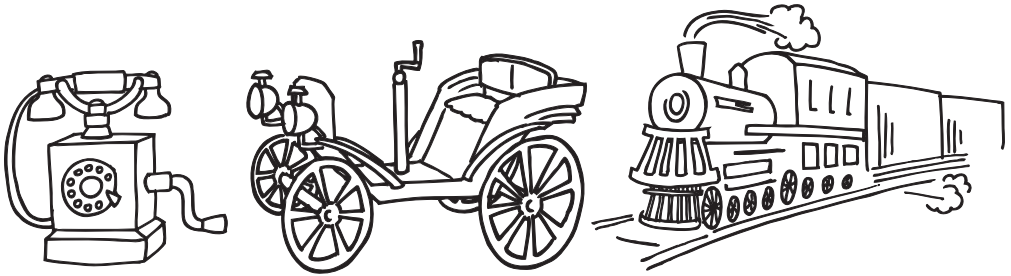
In een tijdperk waar authenticiteit steeds belangrijker begint te worden, hebben alle organisaties er belang bij om aan de slag te gaan met de binnenkant of de interne werking. Niet alleen de klant moet tevreden zijn, toch? Enkel als er een gezond streven is om binnen- en buitenkant op elkaar af te stemmen, kun je spreken over een authentieke organisatie ... anders val je op de ene of de andere dag door de mand. De binnenkant van onze westerse

organisaties, zijnde de assumpties, de principes, de waarden en/of de overtuigingen van waaruit ze worden ontworpen en gestuurd, zijn niet meer goed afgestemd op wat er nu nodig is. En ook de pogingen om daar iets aan te veranderen – want gelukkig groeit het bewustzijn over het feit dat er iets anders nodig is – blijven echter vaak in het gangbare denken hangen.

“De problemen waar we tegenaan lopen, zijn niet op te lossen vanuit het denken dat aan de oorsprong ervan ligt.” ALBERT EINSTEIN

Deze uitspraak slaat op die binnenkant of op het denken van waaruit organisaties vorm zijn gegeven. Helaas gaat veranderen aan de buitenkant een stuk makkelijker en sneller dan verandering van de binnenkant, zijnde onze innerlijke wereld, waarden, normen en overtuigingen. Het is echter vanuit die bin-

nenkant dat we het werk proberen te ordenen, te organiseren, te evalueren en te controleren. Top-downsturing, bureaucratie, meten tot op microniveau en strakke procedures zijn ontsproten aan een manier van denken geïnspireerd door o.a. Frederick Taylor. Het Taylorisme heeft ons ontzettend veel vooruitgang opgeleverd. Het paste bij die tijd, maar we zijn ondertussen meer dan 100 jaar verder. Dan is logisch dat een aantal cruciale principes die bepalen hoe de meeste organisaties nog zijn opgebouwd, herzien moeten worden. Heb je al eens een telefoon, auto of trein gezien uit die tijd?



Toch blijft de kernvraag van waaruit mensen als Frederick Taylor meer dan 100 jaar geleden handelden, waardevol: "Hoe moeten we werk en organisaties ontwerpen om het beste uit mensen te halen?" Die vraag staat dus nog steeds centraal in het werk van directies en organisatieontwikkelaars. Maar organisaties hebben nu naast de handen ook het hoofd nodig van medewerkers om mee te denken aan nieuwe oplossingen en innovatief te blijven op een razendsnel evoluerende, mondiale markt. Daarnaast hebben ze ook het hart van mensen nodig, omdat we leren dat gezonde samenwerkingsrelaties cruciaal zijn voor kennisdeling, wederzijdse steun en performant teamwork. En tot slot willen organisaties bezieling, want net daar blijkt de energie vandaan te komen om door te zetten, om telkens weer op een goede manier om te gaan met verandering en crisis, om echte doorbraken waar te maken. Het tewerkstellen van dat viertal – net omdat deze tijd heel andere uitdagingen voorschotelt dan 100 jaar geleden – vergt echter een radicaal andere benadering dan het tewerkstellen van handen alleen.

Edison zei: "Our greatest weakness lies in giving up. The most certain way to succeed is always to try just one more time." Hij verwijst naar de kracht die hij kon aanboren in zichzelf om steeds weer verder te gaan. Organisaties hebben die kracht nodig om de vele taaie vraagstukken aan te pakken waarmee ze geconfronteerd worden. Maar ondanks de nood, boren organisaties die kracht of dat potentieel nog te weinig aan. Meer zelfs, soms laten ze hun mensen het zoeken naar die krachtbron veel te snel opgeven of niet eens aangaan: "Ik mocht niet van mijn baas" – "De procedure liet het me niet toe" – "Ik ben op een ander project gezet" – "Het management zal dit probleem verder bestuderen en ons dan iets laten weten" – "Ik zit op de laatste rechte lijn naar mijn pensioen en wil het nu wat rustiger aan doen." Het zijn helaas vaak gehoorde uitspraken in organisaties. En dan wordt er

.....
Een doorbraak realiseer je niet op je sokken of omdat je baas het van je verwacht ... maar omdat je gedreven bent om een taai vraagstuk op te lossen.

gezegd dat medewerkers niet gemotiveerd zijn of dat mensen er graag de kantjes af lopen. Soms is dat zo, maar soms worden mensen in demotiverende “dozen” gezet. En zolang we mensen in dezelfde “dozen” blijven stoppen, moeten we niet verwachten dat er radicaal andere dingen gaan uitkomen. Deze vraag staat in die zin centraal in dit boek:

.....
Hoe kunnen we organisaties zo ontwerpen dat meer mensen (terug) bereid worden om het beste van zichzelf te geven en zo de taaiere vraagstukken van deze tijd mee te helpen oplossen? JANE MCGONIGAL

We komen uit een tijdperk dat niet gericht was op het integraal aanboren en inzetten van het volledige potentieel van mensen – zijnde handen, hart, hoofd en ziel – omdat dat toen nog niet aan de orde was. Nu is het tijd, meer dan tijd, om die vermogens aan te spreken. Het doet denken aan iemand die thuis een multimediacomputer heeft staan waar hij enkel brieven mee typt.

Een nieuw tijdperk is aangebroken en de effecten beginnen zichtbaar en voelbaar te worden. Innovatie is het sleutelwoord van deze tijd. Het is belangrijk om bewust te zijn van het feit dat onze levensstandaard hiervan zal afhangen, iets waar heel wat mensen nog niet voldoende bewust van blijken te zijn ... zelfs bestuurders en politici. Terwijl het wel duidelijk is dat we onze opgebouwde levensstandaard willen behouden. Om jouw beelden omtrent innovatie af te stemmen op het doel van dit boek, is het belangrijk om even stil te staan bij een aantal soorten innovatie omdat ze elk een andere impact en onderliggende logica hebben³.

Operationele Innovatie handelt over de verbetering van hoe een bepaald product gemaakt wordt of hoe een bepaalde dienstverlening tot stand komt. Dit is innovatie van de eerste orde⁴, aangezien het vooral gaat over efficiëntie of beter doen van wat men al deed.

Product- en service-innovatie betreft het in de markt zetten van nieuwe of aangepaste producten en/of dienstverlening. Deze innovatie is meer van de tweede orde, want het gaat over effectiviteit of over de vraag “wat is (nu) het juiste om te doen?” i.p.v. “doen we de dingen die we nu doen, juist?”

³ Uit “The Future of Management” van Gary Hamel.

⁴ Innovatie van de eerste orde gaat vooral over efficiëntie. Innovatie van de tweede orde gaat over andere dingen doen. Innovatie van de derde orde gaat meer over reflecteren over het referentiekader dat bepaalt hoe je de dingen doet en waarom je net die dingen doet. Dit levert meer radicale verandering of transformatie op in plaats van incrementele of stapsgewijze verbetering.

Strategische Innovatie betreft een andere manier om de markt te benaderen. Zo kan een organisatie meer klantgerichtheid inbouwen. Dit soort innovatie is eerder van de tweede orde, maar is onlosmakelijk verbonden met innovatie van de derde orde. Immers, de mate waarop en de frequentie waarin organisaties dit soort doorbraken – afgestemd op de markt – kunnen waarmaken, wordt bepaald door de mate waarin organisaties erin slagen om mensen helemaal of integraal (handen, hoofd, hart en ziel) aan boord te halen. En zo komen we bij Sociale Innovatie als hefboom voor innovatie.

Sociaal innoveren: via een diepe naar een blauwe oceaan

Sociale Innovatie gaat over de vernieuwing van de manier waarop het werk is georganiseerd en wel op een zodanige manier dat zowel de arbeidsproductiviteit of het rendement als de kwaliteit en de subjectieve beleving van het werk verbetert. In essentie gaat het hier over het ontwerpen van organisaties rekening houdende met de nood aan de handen, het hoofd, het hart en de ziel van mensen. Zo zie je in de zorgsector dat de optimalisering van interne processen leidt tot ontzieling van het werk. Kwaliteit, stabiliteit en veiligheid zijn belangrijk maar wat als het verplegend personeel daarvoor de passie die het dreef om te kiezen voor dit vak, dreigen te verliezen? Kan er dan nog kwaliteit geleverd worden? Het ontwerpen van organisaties – afgestemd op de noden van deze tijd – vergt een andere, meer integrale logica. Het zet het denken over organisaties totaal op zijn kop. En dat is lastig en verwarrend. En toch ontstaan er her en der organisaties die de weg tonen. Er zijn bv. al organisaties die zonder formeel management functioneren. Dit kunnen we bijna niet geloven vanuit ons oude referentiekader. En toch bestaan die organisaties.⁵ Helaas, we kunnen ons niet meer verstoppen achter “ja, maars” ... het kan anders!

Sociale Innovatie brengt de focus van organisaties terug in balans. De voorbije jaren waren organisaties nl. vooral gericht op de markt, de klant en het productieproces in het kader van innovatie. Het ging over een combinatie van Operationele en Product/Service Innovatie. Een metafoer die organisaties prikkelde om Strategische Innovatie op te pakken, werd in de wereld gezet door W. Chan Kim en Renee Mauborgne met hun – meerdere malen

⁵ Via internet kan je massa's mooie voorbeelden leren kennen. Het handboek voor nieuwe medewerkers van VALVE (www.valvesoftware.com) – een organisatie die computergames maakt – is daar een voorbeeld van.

onderscheiden – boek “Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant”. In dat boek gebruiken ze de metafoer “Red Ocean” versus “Blue Ocean”. Inderdaad, waar iedereen zit te vissen, ziet de zee rood van het bloed. De concurrentie is bikkelhard waardoor de winstmarges steeds kleiner worden. Operationele en Product/Service innovatie raken zo stap voor stap op een plateau. De kunst bestaat erin om nieuwe, onbekende stukken markt (of zee) te ontdekken en/of te creëren zodanig dat er doodgewoon geen concurrentie is. Aangezien er in een “blue ocean” geen concurrentie is, is het bv. veel minder nodig om op marges te werken. De klant wil je product en heeft er centen voor over. Enkele mooie “blue ocean” voorbeelden zijn Cirque du Soleil, de iPad van Apple, ... maar ook lokaal zie je bv. restaurants die een uniek concept in de wereld zetten waardoor iedereen er naartoe wil en je minstens 6 maanden van tevoren moet reserveren ... ook al is het er ontzettend duur.

Maar om telkens weer “blue oceans” te vinden of te bedenken heb je mensen nodig die er helemaal voor willen gaan (met handen, hoofd, hart en ziel). En daarom beginnen sommige organisaties te beseffen dat ze daarvoor een bepaalde cultuur moeten creëren waarin mensen zich helemaal ontplooiën en dit liefst op een duurzame manier, anders krijg je een burn-out context die ervoor zorgt dat er na één succesgolf geen energie meer over is om nieuwe “blue oceans” op te zoeken. Kees Klomp⁶ nodigt organisaties in die zin uit om nog een stap verder te gaan dan “Blue Oceans”, want dit denken is nog heel erg gericht op een beperkt aantal stakeholders, zijnde de klant en de aandeelhouder. Die stap verder noemt hij “Deep Ocean” waarmee hij aangeeft dat het ware potentieel voor optimale groei niet buiten, maar binnen de organisatie zit. Zijn hypothese is dat organisaties onoverwinnelijk worden als ze het bij elkaar getelde potentieel van hun mensen volledig kunnen benutten. En dat is nu net het doel van Sociale Innovatie en het doel van dit boek.

Als de klemtoon – zoals het schema hierna weergeeft – ligt op naar buiten en op het technische aspect van de organisatie, dan gaat een organisatie op zoek naar hoe ze een nieuw product kan maken voor de klant en welke infrastructuur daarvoor nodig is. Ligt de klemtoon meer naar binnen, dan gaat er gekeken worden naar hoe het productieapparaat geoptimaliseerd kan worden. Verschuift de aandacht meer naar het menselijke, dan wordt er gekeken hoe mensen op een beter manier kunnen tewerkgesteld worden en wordt er meer naar buiten gekeken, dan wordt groei vooral opgezocht via



service en klantgerichtheid. Het minst aangeboorde kwadrant is dat rechts-
 onder. De linker kwadranten zijn in de meeste organisaties zo goed als uit-
 geoptimaliseerd. Daarom is het tijd voor "Deep Ocean" denken ... zonder de
 andere kwadranten te verliezen natuurlijk!

Sociale Innovatie gaat dus dieper dan wat we gewoon zijn. Daarom wil dit
 boek handvatten aanreiken om voorbij het praten over hoe het eigenlijk
 zou moeten of kunnen te stappen. Dit boek wil je voorbij de zogezegde "kno-
 wing-doing-gap"⁷ loodsen.

Je coacht geen machines, maar Levende Systemen

In dit boek gaat de meeste aandacht naar twee aspecten. Ten eerste kijken
 we breder dan het belang van de aandeelhouder en de klant om het succes
 van de organisatie te bepalen. De aandacht tussen aandeelhouder en klant
 moet terug worden uitgebalanceerd. De stakeholders die tot dusver aan de
 kant van de "middelen" of "ressources" stonden, met name de medewerkers,

⁷ "The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action" van Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton.

moeten veel meer aandacht krijgen. En zelfs de maatschappij herwint zijn plekje aan tafel.

Ten tweede moet het belang van machines deels de baan ruimen voor het meer relationele, juist omdat de aard van het werk steeds meer vertrekt vanuit de medewerker met zijn kennis, productiviteit, innovatie en creativiteit.

Die verschuiving zorgt er dus voor dat we op een radicaal andere manier moeten kijken naar en denken over mensen en organisaties. Immers, die manier bepaalt hoe we organisaties zullen vormgeven en hoe we mensen zullen tewerkstellen. Meer zelfs, als onze denkpatronen niet mee evolueren, zullen de praktijken die horen bij Sociale Innovatie doodgewoon niet werken.

In zijn in 1986 uitgegeven “Images of Organization” reikte Gareth Morgan een hele reeks brillen aan om te kijken naar organisaties. Daarbij toonde hij de link tussen de bril die we opzetten en de manier waarop we organiseren en interveniëren⁸. De meeste organisaties zitten nu in een heel wispelturige realiteit en hebben amper tijd om iets tot in de puntjes uit te werken, zoals dat tot dusver door een mechanistische bril veelal gebeurde. Tegen dat een bepaald proces op punt staat, moet het vaak al terug aangepast worden. Dat deze bril aan vervanging toe is, blijkt uit een aantal cijfers.

.....
De gemiddelde levensduur van organisaties is van 75 jaar anno 1937 geëvolueerd naar 15 jaar anno 2011. Geen neutraal feit als je denkt aan het effect op mensen.

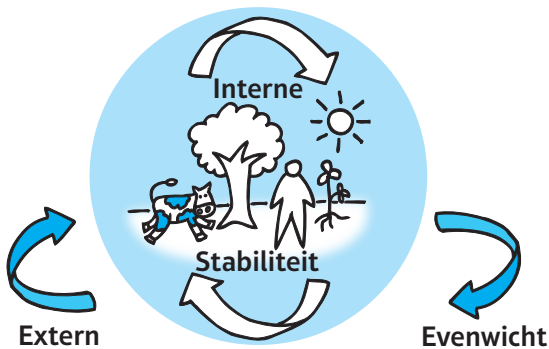
Mogelijke reden: de lenigheid van organisaties is niet afgestemd op de steeds sneller veranderende werkelijkheid. Daarnaast zien we dat de winst per medewerker drastisch vermindert als een organisatie groeit. Veel organisaties zijn zo log en traag als dinosauriërs. Ze moeten leren aanpassen, groeien, ontwikkelen, veranderen. We moeten dus organisatievormen vinden die effectiever en leniger zijn, die meer complexe spanningsvelden aankunnen.

Een organisatie die afgestemd is op deze tijd lijkt dus idealiter op een complexe, dynamische, groeiende, levend organisme, eerder dan op een machine. Daarom gaat dit boek over coachen van Levende Systemen of Organi-

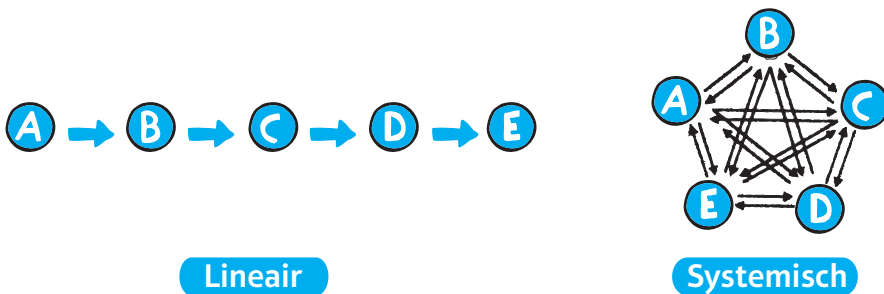
⁸ Doorheen het boek worden de woorden “interventie” en “interveniëren” gebruikt als label voor een actie of reeks acties om een gewenst veranderingsproces te initiëren of te ondersteunen.

satieCoaching. Je dient een organisatie dus niet meer te benaderen als een machine maar als een levend systeem – net zoals een persoon – met een identiteit, waarden, overtuigingen, ... dat mee-evolveert met en permanent afstemt op de prikkels die uit de haar omringende realiteit komen.

En een levend systeem beschikt als het ware over twee cruciale processen die op elkaar inwerken om zo te blijven ontwikkelen en aanpassen aan een steeds sneller veranderende wereld. Enerzijds een proces dat zorgt voor de afstemming met de buitenwereld en anderzijds een proces dat zorgt voor de interne ontwikkeling om afgestemd te kunnen blijven.



Als je een organisatie benadert als een levend systeem werkt het lineaire of oorzaak-gevolgdenken niet meer zo goed. Er is meer nood aan circulair of systemisch denken waarbij meer oog is voor de relatie en wederzijdse wisselwerking tussen alles (cfr. systeemtheorie). “Mensen zijn geen biljartballen”, is hierbij een gepaste uitspraak. Een mechanistisch denkend manager wil alles organiseren en controleren. In extremis denkt zo een manager in termen van: “we hebben dat toch gecommuniceerd, waarom doen ze dat nu niet?” Als je tegen een biljartbal tikt, kun je voorspellen waar die zal terecht-



komen. Als je iets tegen een medewerker zegt, dan kan het alle kanten op en dat is zo goed als onvoorspelbaar, naar analogie met de biljartballen.

Organisaties die meer organisch denken en doen, zijn de plekken bij uitstek waar mensen meer tot hun recht komen omdat hun handen, hoofd, hart en ziel aangesproken worden. Het denken in levende systemen is dus een veel betere manier om de "Deep Ocean" te ontginnen.

De coach die geen vis geeft, maar leert vissen

Een tweede belangrijke sleutel – naast het denken in termen van "levende systemen" – om het potentieel uit mensen integraal te verbinden met de doelen van organisaties is "coachen", een term die nog steeds te pas en te onpas wordt gebruikt. Coachen betekent dat je het aanwezige vermogen van een mens, team, afdeling of levend systeem probeert vrij te maken in relatie tot een vooropgesteld en afgestemd doel. Dat betekent dus dat je als coach

VAN MACHINE NAAR LEVEND SYSTEEM

De verschuiving van machinedenken naar denken in levende systemen en wat dit impliceert voor hoe we mensen en organisaties met elkaar verbinden, staat dus centraal in dit boek. Ter ondersteuning, beide polen nog even naast elkaar:

MACHINEDENKEN

- Subject-Object relatie
- Lineair denken en handelen
- Gefragmenteerd, specialistisch, ...
- Focus op onderdelen
- Organisatie als machine
- Controle, objectiviteit en beheersing als leidende principes
- Denken in "+" logica (...+...+...=...)

DENKEN IN LEVENDE SYSTEMEN DENKEN

- Subject-Subject relatie
- Circulair denken en handelen
- Systemisch, integraal, holistisch, organisch, ...
- Focus op relatie tussen onderdelen
- Organisatie als levend systeem
- Ontwikkeling, subjectiviteit en beweging als leidende principes
- Denken in "x" logica (...x...x...=...)



machine



levend
systeem

vooral gelooft dat alles reeds in de persoon of het levende systeem aanwezig is om zich verder te ontwikkelen en dat interventies vooral bedoeld zijn om dat vermogen vrij te maken.

“Look deep into nature, and then you will understand everything better.” ALBERT EINSTEIN

Door deze twee polariteiten, zijnde Mechanistisch vs. Organisch en Outside-In vs. Inside-Out te combineren, krijgen we een assenstelsel waarbinnen we OrganisatieCoaching⁹ een plek kunnen geven. Straks gaan we de verschillende onderliggende principes ervan uitdiepen, zodanig dat ze werkbaar worden. De combinatie van de twee polariteiten levert vier kwadranten op. De kunst is om vanuit het gepaste kwadrant te leren werken ...

JE COACHT VAN BUITEN NAAR BINNEN, OF OMGEKEERD

OUTSIDE-IN

- Je voegt iets toe aan medewerker of levend systeem omdat je vermoedt dat het er niet is.
- Je zorgt ervoor dat dit geïntegreerd of geïnstalleerd geraakt.
- Wie intervenueert, stelt zich eerder als een expert op waardoor hij stuurt. Vaak stemt hij niet voldoende af qua eigenheid en specifieke context van de doelgroep.
- Outside-In-ondersteuning installeert eerder afhankelijkheid en is vaak niet duurzaam genoeg.
- Heb je honger? Hier, een vis.



outside-in

INSIDE-OUT

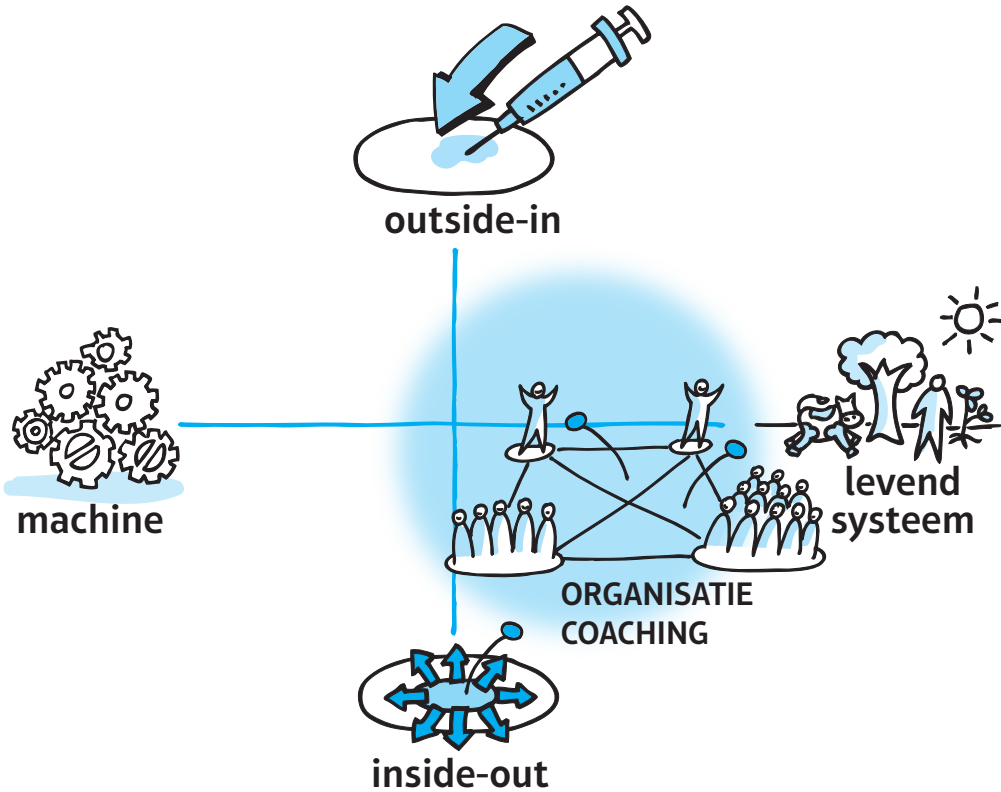
- Je prikkelt een aanwezig vermogen, dat dan in ontwikkeling of in beweging komt.
- Je ondersteunt vooral de ontwikkeling van dat aanwezige potentieel, zodanig dat het zich volledig kan ontplooiën.
- Wie intervenueert, stelt zich coachend op. Hij helpt om te sturen. Dat geeft een betere afstemming met de eigenheid en specifieke context van de cliënt of het cliëntensysteem.
- Inside-Out-ondersteuners gaan voor duurzame ontwikkeling.
- Heb je honger? Ik ga je leren vissen.



inside-out

⁹ OrganisatieCoaching is een term die gebruikt wordt voor “coachen van levende systemen”. Dit nieuwe vakgebied begint zich stapsgewijs af te tekenen onder de noemer “OrganisatieCoaching”. Zie o.a. “OrganisatieCoaching in de praktijk. Leren verlangen naar de zee.” van Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld e.a. en zie “OrganisatieCoaching: Een vak, een vraag of vaag?” in Tijdschrift voor Coaching – Jaargang 7 – Nummer 4/2011.

OrganisatieCoaching wordt een nieuwe stijl om organisatieverandering te (bege)leiden.



Doorheen dit boek loopt één centrale case. Zo kan je een volledig proces mee volgen. Tegelijkertijd worden de verschillende principes van waaruit een OrganisatieCoach werkt, toegelicht. Deze principes kunnen je helpen als coach maar evenzeer als directeur, leidinggevende of stafmedewerker. OrganisatieCoaching is immers een manier van verandering begeleiden die onafhankelijk is van de rol die je inneemt in of tegenover een organisatie.

In de cases in dit boek zul je de spanning tussen "mechanistisch/outside-in" en "organisch/inside-out" trouwens nog vaak zien opduiken. Die is op verschillende terreinen zichtbaar. Maar van zodra je die andere manier van denken begint te integreren, zal je de instrumenten, voorbeelden en toepassingen

OUTSIDE-IN/MECHANISTISCH

Als expert (= ik weet het, jij niet) probeer je iets te installeren in de manier van denken en doen van het levende systeem en hierbij hou je slechts beperkt rekening met contextfactoren, de eigenheid van dat levende systeem, de relaties binnen en rondom dat levende systeem. Hier is ook weinig aandacht voor de onderlinge verbondenheid van alles, wat vaak betekent dat er geïnterveneerd wordt waar de symptomen zich aandienen.

Je probeert afstand te houden omdat objectiviteit belangrijk is. Iemand die vanuit dit kwadrant werkt, is een goede "problem solver" die vaak snel oplossingen aanreikt.

Maatwerk is hier minder aan de orde, gezien de relatie vaak te afstandelijk is om voldoende af te stemmen. Als deze aanpak verkeerd ingezet wordt, gaat het dan ook niet verder dan een pleister op een houten been. Deze aanpak is dus het meest gericht op eerder technische problemen.

OUTSIDE-IN/ORGANISCH

Als expert probeer je iets te installeren in de manier waarop een levend systeem functioneert en je houdt hierbij rekening met de contextfactoren, de eigenheid en de omringende relaties. Daarvoor probeer je je voldoende in te leven en voeling op te bouwen.

Iemand die meesterschap ontwikkeld heeft, kan soms bijzonder krachtige interventies doen die duurzaam zijn en dit vanuit ervaring en/of intuïtie. Het lijkt op een duwtje of zetje geven waardoor iemand terug verder kan.

Het risico op afhankelijkheid blijft echter bestaan, want de ontvanger van de interventie leert misschien niet hoe hij hier de volgende keer eventueel zelf mee aan de slag zou kunnen.

Sommige begeleiders houden er (al dan niet bewust) de magie in om afhankelijkheid te installeren.

gen heel vlot en consistent kunnen toepassen in je eigen realiteit. En dan ga je deel uitmaken van de mensen die bouwen aan iets nieuws, dan word je – op grote (land, gemeenschap, organisatie, ...) of kleine (team, buurt, ...) schaal – leider van een nieuwe wereld. Beschouw het lezen van dit boek in die zin als een oefening. Betrap jezelf op je innerlijke dialoog terwijl je leest. Waar voel je weerstand?, Waar voel je het stromen?, ... en kan je ondertussen onderzoekend zijn naar je – al dan niet bewuste – overtuigingen. De veranderingen waar we nu voor staan, liggen immers op dat niveau ... in onze binnenwereld.

"Word architect van je organisatie" is opgebouwd uit 5 hoofdstukken. Elk hoofdstuk behandelt één van de 5 Principes van OrganisatieCoaching. Je ziet

INSIDE-OUT/MECHANISTISCH

Als coach – vanuit het vertrouwen dat het nodige vermogen aanwezig is – probeer je die vermogens vrij te maken waardoor het levende systeem een stap verder kan zetten. Het functioneren van dat levende systeem wordt echter mee bepaald door allerhande contextfactoren en relaties (waar je wellicht nog geen zicht op hebt). Hou daar rekening mee.

Als de context ondersteunend werkt, dan kan de impact groot zijn. Indien niet, spoelt het effect van de interventie heel snel terug weg ondanks de waarde van je bijdrage. Deze aanpak is dus prima als de omringende context ondersteunend werkt. Later wordt op dit aspect dieper ingegaan.

INSIDE-OUT/ORGANISCH

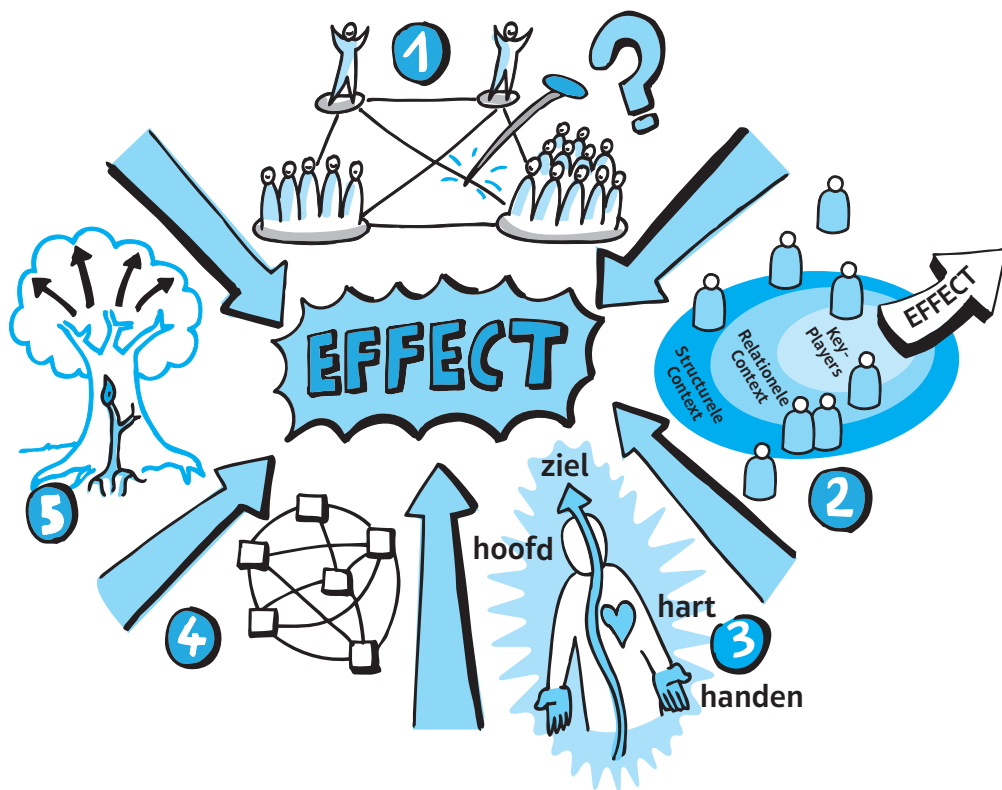
Als coach probeer je het levende systeem in beweging te brengen door in te tunen op de reeds aanwezige vermogens en daarbij hou je rekening met de onderlinge verbondenheid, de context en geschiedenis van het levende systeem en dit in relatie tot het beoogde doel.

Je prikkelt vooral het vermogen van het levende systeem om autonoom verder te kunnen waardoor je heel beperkte afhankelijkheid installeert.¹⁰

Deze aanpak is vaak wezenlijk ingrijpend, maar het gewenste effect is niet altijd meteen zichtbaar. Het kan soms even duren en bij ongeduld, wordt er wel eens terug gegrepen naar cosmetische interventies die doen uitschijnen dat iets gerepareerd is.

ze hierna schematisch weergegeven. De principes zijn lineair beschreven. Dat kan niet anders, je moet ergens beginnen en ergens eindigen. We hebben gekozen voor de meest logische volgorde. In de praktijk kijk je echter permanent door alle principes. Ze spelen allemaal tegelijkertijd, en naargelang de situatie schuift het ene principe meer naar voren en de andere meer naar achteren. Weet echter dat ze onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en dat elke principe als toegangspoort kan dienen. Op het einde van het boek zul je ook een uitgebreide literatuurlijst vinden zodanig dat je je verder kunt verdiepen in deze heel uitgebreide materie.

¹⁰ De effectiviteit van de begeleidersrelatie wordt o.a. in deze twee boeken – weliswaar vanuit een meer therapeutisch perspectief – toegelicht: “De kunst van het helpen” van Bert Hellinger, “How Can I Help? Stories and Reflection on Service.” van Ram Dass en Paul Gorman.



Een veelzeggende case als leidraad: Zorgorganisatie wil verder professionaliseren

Hoe de uitgangspunten van een OrganisatieCoach werken in de praktijk, wordt in de loop van de volgende hoofdstukken duidelijk aan de hand van de case van Trigel Zorg. De case fungeert als leidraad doorheen dit boek. Op die manier wordt de inhoud ervan geïllustreerd. Trigel Zorg is de grootste zorgaanbieder in Zeeuws-Vlaanderen op gebied van zorg- en dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking, met als doel ze een goed leven te bieden.

METEEN EEN POSITIEVE HOUDING

Het eerste contact met de mensen van Trigel Zorg was cruciaal, zoals altijd bij een nieuwe opdrachtgever. Dan al start de verkenning. Vaak komen dan al aspecten aan het licht die heel typisch zijn voor een organisatie. De manier waarop het contact verloopt, vertelt vaak veel over de interne relaties. Toegegeven, het is maar een eerste indruk. Toch vertelt hij vaak veel over de onderstroom van de organisatie. Na het eerste gesprek met de mensen van Trigel Zorg, bleef vooral hun openheid, enthousiasme en spontaniteit bij. Die waren er zo goed als meteen. Het voelde direct aan als een samenwerking die alles in zich had om bijzonder te worden omdat er meteen authentiek contact was tussen opdrachtgever en mezelf als organisatiecoach.

De Trigel Zorgers hadden al een duidelijke visie op hoe hun rol tegenover hun cliënten zich diende te ontwikkelen. Zij noemen de mensen met een verstandelijke beperking die ze opvangen, 'cliënten'¹¹. Klanten zijn meestal de ouders of familieleden van deze 'cliënten'. Vroeger werd de 'cliënt' bij de hand genomen bij het bepalen van welke zorg het beste aansloot bij hem of haar. Maar nu bepaalt de 'cliënt' en zijn familie meer hoe Trigel Zorg hem of haar best kan ondersteunen om een volwaardig leven te leiden. Deze ondersteuning vindt plaats in alle facetten die bij het typische Zeeuws-Vlaamse leven horen: wonen en werken in een hechte gemeenschap en genieten van rust en ruimte in een veilige omgeving. Trigel Zorg doet dit met vakkundige zorg, begeleiding, ondersteuning en advies op de locaties of aan huis en met andere partners als dat nodig is. Op deze manier doet Trigel Zorg haar naam,

¹¹ Doorheen de Trigel Zorg-case gebruiken we 'cliënten' voor de mensen met een verstandelijke beperking die begeleid en opgevangen worden door de mensen van Trigel. Dit is de term die ze zelf ook heel bewust gebruiken en dat willen we respecteren. Door aanhalingstekens te gebruiken hopen we dat je deze specifiek gebruikte term dus niet gaat verwarren met klanten.

een typisch Zeeuws woord dat letterlijk ‘verbindingsweg’ betekent, alle eer aan. Goed leven kan immers alleen als er een netwerk van mensen om de ‘cliënten’ heen staat. Trigel Zorg wil de wereld voor de ‘cliënten’ groter maken door hen kansen en mogelijkheden te bieden voor de ontwikkeling van het eigen talent. Zo ontstaan er voor de medewerkers, die ondertussen met meer dan 850 zijn, mogelijkheden tot professionele groei en ontwikkeling.

OP ZOEK NAAR DE GROOTSTE GEMENE DELER

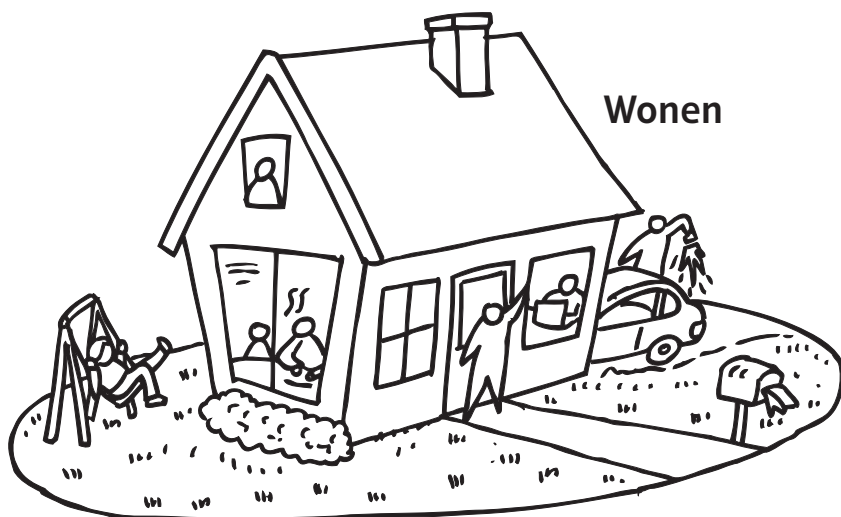
Als OrganisatieCoach probeer je eerst scherp te krijgen welk effect de opdrachtgever wenst te bereiken. Jij bent er immers om de opdrachtgever te ondersteunen bij de realisatie van die wens. Hoe meer zicht je krijgt op het gewenste effect, hoe beter je interventies kan ontwerpen en plannen. Heel vaak is het voor de opdrachtgever zelf niet zo duidelijk waar het naartoe moet. Dan ga je als OrganisatieCoach mee in de zoektocht, want zonder duidelijke richting wordt het knap lastig om effectief te ondersteunen. De mensen van Trigel Zorg hadden al heel wat werk vooraf gedaan en in die zin was hun visie op de toekomst heel helder. Ze zochten vooral ondersteuning in het begeleiden van de organisatie in die richting.

Trigel Zorg wou in de eerste plaats zijn aanbod Werk & Dagbesteding verder professionaliseren. Dagbesteding richt zich vooral op mensen met een beperking die tijdens de dag opgevangen moeten worden. De begeleiders staan in voor zorg, verzorging, afgestemde activiteiten en werk, zodanig dat dit de levenskwaliteit van de ‘cliënten’ ten goede komt. Daarbij is er vooral aandacht voor de mogelijkheden, talenten en ontwikkeling van de ‘cliënten’.



Men wou ook kijken of er een noemenswaardig onderscheid was tussen Werk & Dagbesteding en hun aanbod Wonen, dat zich eerder richt op 'cliënten' die beperkt sociaal zelfstandig functioneren en af en toe hulp, toezicht en sturing nodig hebben. Afhankelijk van de zorgvraag en de indicatie, wordt een passend thuis gezocht. In dit praktijkvoorbeeld leggen we de klemtoon op Dagbesteding. Tragel Zorg wou onderzoeken of beide facetten van het aanbod optimaal konden groeien binnen dezelfde context. Organisatorisch zou dit handiger zijn: begeleiders zouden makkelijker inwisselbaar zijn, één functieprofiel kan dan volstaan en er was zelfs een eenvormig opleidingspakket denkbaar. Je voelt hier al een potentieel spanningsveld ontstaan. Het criterium "makkelijker te organiseren" kan te ver naar voren schuiven, wat niet onlogisch is gezien de financiële druk en het vrij strakke wettelijke kader waarbinnen een dergelijke organisatie zowel in België als Nederland moet werken. Maar dat kan echt wel zorgen voor inconsistenties met mogelijk negatieve gevolgen op de ontwikkeling en de gezonde groei van het Tragel-aanbod en de Tragel-begeleiders.

Dit reikt nog verder. Het verschil tussen de aangeboden diensten kan invloed hebben op de beste manier om de beroepsopleiding ervoor op te zetten. Als het onderscheid eerder klein is, kunnen de begeleiders van beide dienstpakketten dezelfde opleiding doorlopen. Maar als het onderscheid groot is, dan zijn verschillende vormen van opleiding een must. Niettemin wou men niet overbodig diversifiëren, want dat kost veel meer geld en rompslomp. Dus lag ook die vraag over het verschil tussen Dagbesteding en Wonen ter tafel. Het toont nog maar eens dat alles met alles verbonden is.



CRUCIAAL: SAMEN HET GEWENSTE EFFECT BEPALEN

Om goed te kunnen samenwerken, is het een must dat OrganisatieCoach en opdrachtgever een gemeenschappelijk en afgestemd beeld hebben over het te bereiken effect. De opdrachtgever blijft immers initiatiefnemer, de coach ondersteuner. Je hebt er in deze fase dus alle belang bij om eerder traag van begrip te zijn, hoe onhandig dat ook mag overkomen. Aan de start zou je nl. de neiging kunnen hebben om vooral je kennis en kunde te demonstreren om vertrouwen op te wekken en professionaliteit uit te stralen. Maar wat doe je vervolgens met een opdracht die je niet helemaal begrepen hebt, maar waarvan je wel hebt laten uitschijnen dat je het begreep? En, het is een belangrijk signaal als een opdrachtgever zijn visie al of niet scherp kan uitleggen aan een buitenstaander. Als hij dat aan een coach kan doen, dan vast ook aan de organisatie ... en andersom. Het intakegesprek met Trigel Zorg leverde alvast een lijstje met gewenste effecten op.

GEWENSTE EFFECTEN OP DE 'CLIËNTEN'

- ◆ Behouden van 'cliënten' en nieuwe werven door hen een aantrekkelijk, op hun noden afgestemd en dus breed aanbod van activiteiten en faciliteiten aan te bieden binnen de regio en dit afgestemd op het reeds bestaande aanbod in de markt.
- ◆ Het aanbod is aantrekkelijker naarmate de begeleiders erin slagen om de 'cliënten' eerder transformationeel dan transactioneel te begeleiden. Een transformationeel aanbod prikkelt en ondersteunt de 'cliënt' in zijn of haar ontwikkeling, volgens diens mogelijkheden. Een transactionele aanpak beperkt zich tot de eerder basale noden van de 'cliënten', zoals voeding, verzorging of veiligheid. Die transformationele aanpak is nodig om de missie van Trigel Zorg waar te maken, met name het begeleiden van 'cliënten' richting een rijkere, meer opbouwende deelname aan de samenleving.

GEWENSTE EFFECTEN OP DE BEGELEIDERS

- ◆ Goede begeleiders behouden en aantrekken door te zorgen voor een aantrekkelijke werkcontext die hen ondersteunt in het neerzetten van de gewenste, meer transformationele begeleidingsstijl, met tegelijk oog voor de praktische realiteit van een dagbesteding, die onder meer administratief werk behelst.
- ◆ Verder inzicht krijgen in wat er nodig is om de deskundigheid en de professionaliteit van de begeleiders te bevorderen en te ontwikkelen om de gewenste verandering daadwerkelijk te realiseren.

- ◆ Verder inzicht verwerven in het verschil tussen begeleiders van Wonen en begeleiders van Dagbesteding om daaruit af te leiden hoeveel verschil er nodig is in het opzetten van P&O-processen en -instrumenten voor de opleiding.

DE GEWENSTE EFFECTEN ROEPEN VRAGEN OP

Het loont de moeite om even na te denken over de effecten waarnaar wordt gestreefd. Op zo'n moment loop je doorheen alle principes die we hierna één voor één zullen uitdiepen. De vragen die zo naar boven komen, ontstaan doordat die principes voor de nodige prikkeling zorgen. Eender welke vraag die zo naar boven komt: "Stel ze, stel ze, stel ze!"

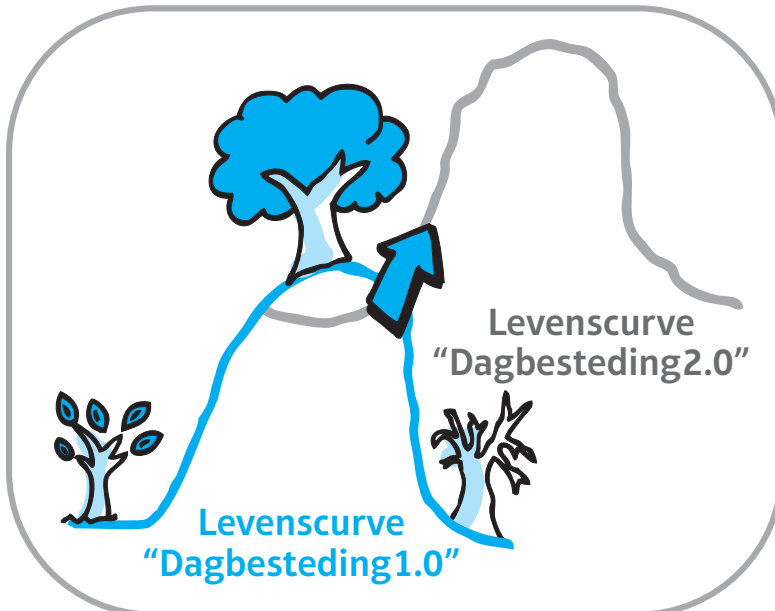
- ◆ Dat meer transformationeel werken, wat is dat precies?
- ◆ Uit welk hout moet een begeleider van Dagbesteding gesneden zijn om dat transformationele goed te brengen?
- ◆ Waar zit het verschil met een begeleider van Wonen? Kan dat verschil weggewerkt worden?, Is het inwisselbaar?, ... Of zit het verschil dieper? Gaat het erover dat aanleg voor het ene niet meteen aanleg voor het andere betekent?
- ◆ Wie heeft hier allemaal vat op? Welke spelers staan er op het veld en hoe verhouden die zich tot elkaar? Moeten die verhoudingen transformationeel zijn of doet dat er niet toe? Zijn de huidige relaties tussen de spelers op het veld van die aard dat ze het gewenste effect ondersteunen of zijn die relaties eerder belemmerend om de stappen richting gewenste toekomst te zetten?
- ◆ Hoe komt het dat de organisatie het gewenste effect nog niet voldoende heeft gerealiseerd? Zijn er ergens blokkades? Je zou immers kunnen vermoeden dat de begeleiders ook liever transformationeel werken met hun 'cliënten', toch? Hoe ondersteunt of belemmert de organisatie de ontwikkeling van de professionaliteit bij de begeleiders en welke energie zit er op dat vlak eventueel geblokkeerd?
- ◆ Wie zit er op verandering te wachten? Wie voelt de noodzaak tot verandering het meest? Waar leggen de verschillende spelers de nood aan verandering, bij anderen of bij zichzelf?
- ◆ Is er bereidheid – vanuit de directie – om aan de werkcontext te sleutelen, mocht dit nodig blijken of leggen ze de nood aan verandering vooral bij de begeleiders?

WAT VOORAFGING, IS ALTIJD LEERRIJK

Het is belangrijk om te weten dat er parallel met dit project ook andere initiatieven liepen om de organisatie verder te professionaliseren. Een overkoepelende stuurgroep zorgde ervoor dat er rekening gehouden werd met de vraag van huidige en potentiële 'cliënten', met landelijke ontwikkelingen, met mogelijke instroom van nieuwe doelgroepen, met de regionale infrastructuur. Het was net door het voorbereidend werk van die overkoepelende werkgroep dat er al een scherpe, vernieuwde visie was. Die werkgroep zorgde ervoor dat alle initiatieven afgestemd bleven op elkaar. Het gewenste effect – zoals hierboven beschreven – noemden we vanaf dan Dagbesteding 2.0. Zo zullen we de doeltoestand ook vernoemen doorheen de tekst.

Door alle reeds lopende initiatieven was er natuurlijk al heel wat geprobeerd om de gewenste beweging richting Dagbesteding 2.0 op gang te brengen. Het is dan ook zeer nuttig om na te gaan hoe het levende systeem dat deze zorgorganisatie is, reageerde op de voorgaande interventies. Een heel effectieve coachvraag is en blijft dan ook:

**“Wat hebben jullie tot nog toe al geprobeerd?
Wat heeft gewerkt en wat eerder niet?”**



En er was op een korte tijdsspanne inderdaad al heel veel gebeurd op het vlak van verandering. Daarenboven is Tragel Zorg op 31 december 1999 ontstaan uit een fusie van drie instellingen. Dit is ingrijpend en doet op energetisch vlak heel wat met een organisatie. Geen wonder dat er veel afstotingsverschijnselen of immuunreacties in de organisatie (het levend organisme) opdoemden, net zoals bij een orgaantransplantatie of inspuiting. De eerdere interventies leken nog onvoldoende gekanaliseerd. Eén en ander leek vast te zitten in de onderstroom.



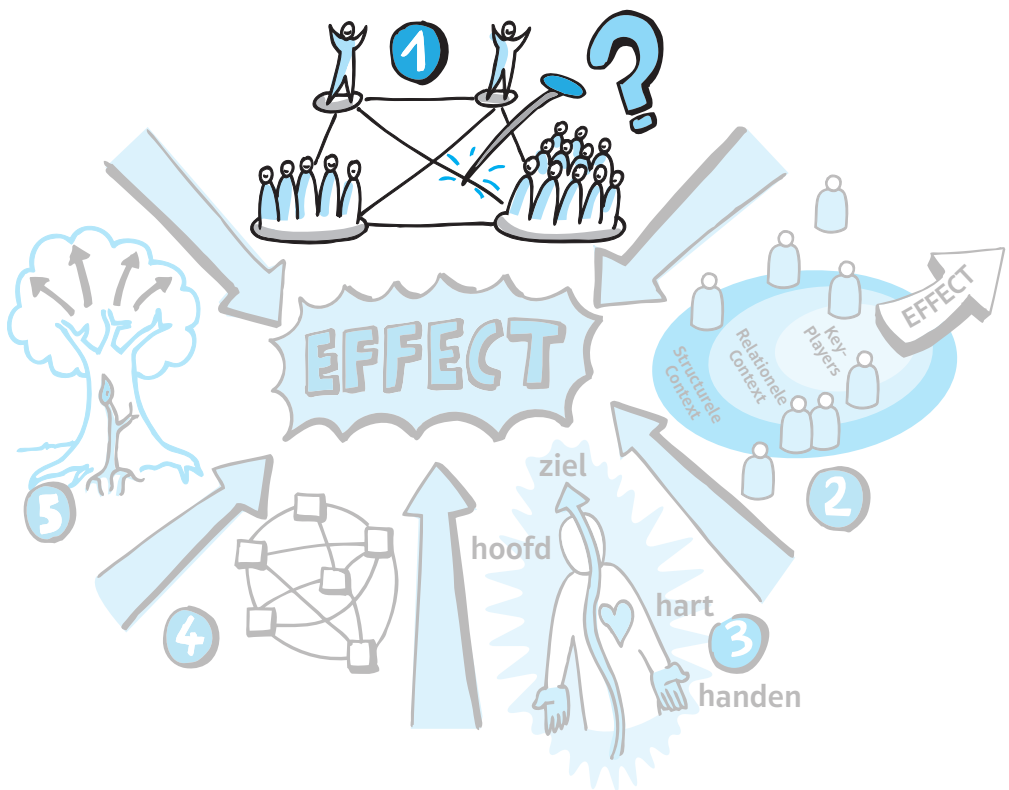
.....
*"Als cultuur en strategie botsen,
 dan wint cultuur."* JAN BOMMEREZ

Mogelijk ontstond er zelfs een allergie tegenover verandering of op zijn minst tegenover een bepaalde manier van begeleiden (of afdwingen) van verandering. Mensen willen vaak wel veranderen, maar liever niet veranderd worden. In die zin is het handig om weerstand als feedback te zien van het levende systeem.

Initiatieven om mensen in beweging te brengen, leggen helaas nog te vaak de klemtoon op wat niet werkt, op wat nog niet goed genoeg is en wat niet meer mag. Daardoor voelen mensen zich vooral onbekwaam en onzeker. Dit activeert logischerwijs weerstand, afstoting en allergie. De medewerkers zouden dus wel eens toe kunnen zijn aan het (terug) voelen van competentie, trots, kracht, heelheid en verbondenheid. Die energie opzoeken en aanboren of op zoek gaan waar ze geblokkeerd zit, is vaak het startpunt van een organisatiecoach. Die energie vrij maken is nodig om een duurzaam effect mogelijk te maken. Het is de kern van een inside-out aanpak.

HOOFDSTUK 1

VERDER KIJKEN DAN HET OPPERVLAKKIGE 'PROBLEEM'





1.1. In de Tragel Zorg-case: Gaaf het enkel over de begeleiders?

Door alle elementen bij elkaar te brengen die reeds aan bod zijn gekomen tijdens de verkennende gesprekken bij Tragel Zorg, beginnen zich al een aantal hypothesen en ontwerplijnen af te tekenen. Onder meer deze ingrediënten liggen al op tafel:

- ◆ Er is een duidelijk beeld op het gewenste effect;
- ◆ Er is al wat voeling met de voorgeschiedenis van de organisatie;
- ◆ Er is een beeld op de reeds ondernomen en de nog lopende interventies;
- ◆ De reactie van het Levende Systeem t.o.v die interventies tekent zich af;
- ◆ De specificiteit van het vak, van de doelgroep, van de organisatie en van de markt begint helder te worden;
- ◆ In de contacten met onder meer de opdrachtgevers wordt al meer duidelijk over de manier waarop samenwerkingsrelaties aangegaan worden.

Je staat als OrganisatieCoach meteen voor een cruciaal keuzepunt, omdat de opdrachtgever al een reeks interventies heeft bedacht. Hier heb je het eerste principe nodig, dat als een soort filter fungeert om je ondersteuning effectief te kunnen ontwerpen.

Hier kan een eerste krachtmeting ontstaan met de opdrachtgever. Het schema van Principe 1 maakt snel inzichtelijk dat bepaalde soorten interventies ontoereikend zouden kunnen zijn. Bij Tragel Zorg moest dit helpen om een paar prangende vragen te beantwoorden:

- ◆ Gaaf het enkel over de begeleiders? En zo ja, gaaf het enkel over vaardigheden die eerder individueel ontwikkeld worden? Of gaaf het eerder over een proces waar meerdere spelers een rol in spelen of te spelen hebben?
- ◆ Gaaf het over een ontwikkeling die verder bouwt op de vertrouwde manier van werken of is er sprake van een meer ingrijpende verandering? In welk mate worden gewoontes op hun kop gezet?

Hier is heel duidelijk sprake van een complexer geheel dat in beweging moet komen. Dit omdat zo goed als alle partijen van Tragel Zorg een rol spelen in het succes van de verandering. Meer zelfs, de bestaande processen, procedures en structuren zouden wel eens de verandering kunnen verhinderen. Wellicht moet de verandering zich ook op dat vlak tonen en daar hebben de begeleiders weinig of geen vat op. Of erger: vaak verhinderen organisaties het gedrag dat ze graag meer zouden willen zien. Principe 1 brengt