

MIEKE VAN GRAMBEREN

GOESTING ARCHI TECTEN

VAN DWINGENDE NAAR INSPIRERENDE ORGANISATIES

etion

Flanders
Synergy 



LANNOO
CAMPUS

D/2018/45/67 – ISBN 978 94 014 5051 5 – NUR 807

Vormgeving omslag: Gert Degrande | Witlofcompagnie
Vormgeving binnenwerk: Peer De Maeyer

© Mieke Van Gramberen & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2017.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie 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 DOOR DIRK VANDEPUTTE	7
INTRO	11
HOOFDSTUK 1. GOESTING GEVEN MET VISIE	17
Moeder waarom leven wij?	19
De hoofdingrediënten van een wervende visie	20
De visie wordt minstens drie keer gecreëerd	27
Het kan ook anders ...	33
HOOFDSTUK 2. ORGANISEREN IN STROMEN	37
Van functioneel complex naar slim en goestinggevend	38
Het primaire proces: de essentie van de organisatie	40
De stromen detecteren	42
Van vakjes naar stromen	44
Van bureaucratisch naar participatief	46
Van complex versnipperd naar zelfsturend	51
Over drang en dwang	54
HOOFDSTUK 3. SAMEN WERKEN WERKT	57
Tien tips om te bouwen aan zelfsturende teams	58
<i>Tip 1: De teamopdracht is een betekenisvol, afgerond geheel</i>	61
<i>Tip 2: Het team regelt zelf</i>	62
<i>Tip 3: Samen-werken loont</i>	64
<i>Tip 4: Ga voor een voetbalploeg</i>	65
<i>Tip 5: Bepaal heldere doelen</i>	67
Intermezzo	67

<i>Tip 6: Niet iedereen moet alles kunnen</i>	68
<i>Tip 7: Teamontwikkeling is een gefaseerd proces</i>	70
<i>Tip 8: Stel een teamontwikkelingsplan op</i>	77
<i>Tip 9: Voorzie in systemen om te ondersteunen</i>	80
<i>Tip 10: Het team mag geen eiland worden</i>	82
Met vallen en opstaan	83

HOOFDSTUK 4. NIEUW LEIDERSCHAP 85

Meer leiderschap	86
Leiders onder hoogspanning	92
De leiderschapsnorm	94
Gedeeld leiderschap	97
De groeicurven van de teamcoach	99
Zijn er nog bazen?	100
Loslaten is moeilijk, maar niemand wil terug naar vroeger	103

HOOFDSTUK 5. GOESTING GEVEN IS ZIN GEVEN 107

De essentie van werkbaar werk	108
Wetenschappelijke inzichten over jobinhoud	110
Het ruime speelveld van de goestingarchitect	114
Loopbanen niet uit het oog verliezen!	123

UITLEIDING 129

DANKWOORD 139

REFERENTIELIJST 141

VOORWOORD

'Ik sta er versteld van hoeveel sturing er nodig is om tot een zelfsturende organisatie te komen', vertelde een manager op een ETION-activiteit in 2017. Het is een observatie die ik als voorzitter én ondernemer graag onderschrijf. Werken met minder hiërarchie en meer autonomie vergt meer dan werknemers gewoon hun plan laten trekken. Dit boek toont dat de evolutie van dwingende naar inspirerende organisaties er niet komt door wat functies of controlesystemen te schrappen. Er moet ook iets in de plaats komen.

Het doet denken aan het onderscheid tussen negatieve en positieve vrijheid. Negatieve vrijheid is vrijheid door de afwezigheid van belemmerende factoren zoals fysieke grenzen of dwang van anderen. Je bent dan vrij wanneer je niet gehinderd wordt door externe factoren. Positieve vrijheid echter, is er pas door de aanwezigheid van een aantal factoren waardoor je die vrijheid ook kunt vervullen, zoals scholing en opleidingsmogelijkheden. Kennis en vaardigheden zijn hefbomen voor zelfontwikkeling en het maken van eigen keuzes.

Goestingarchitecten laat zien dat dit ook geldt voor organisaties die meer zelfsturend te werk willen gaan. Niet de manager wegnemen, maar de werknemers leren managen is de sleutel tot een geslaagde zelforganisatie. En dat is wat *goestingarchitecten* doen. Ze zorgen voor positieve vrijheid in organisaties. Ze bieden ruimte en ondersteuning die het werken met autonomie mogelijk maakt. Zeker vandaag is beslissingsruimte in je job onlosmakelijk verbonden voor werken met *goesting*.

In dit nieuwste ETION-boek reikt auteur Mieke Van Gramberen alles aan wat nodig is om een *goestinggevend* organisatie te worden. Van het mensbeeld en de visie waarvan men vertrekt tot het anders stroom-

lijnen van interne processen. Ik hoop dat de schat aan tips en inzichten ondernemers zal inspireren om zelf (nog meer) een inspirerend bedrijf te worden.

En de wil om daarin stappen te zetten is er. Dat merken we aan de belangstelling voor onze activiteiten over participatieve organisatievormen en zelfsturing. Een eerste teken aan de wand was het ETION-congres in 2015 met managementdenker Frederic Laloux, de auteur van de bestseller *Reinventing Organizations*. Het evenement had een zelden geziene opkomst van bijna zevenhonderd deelnemers. Dat bleek geen toevalstreffer. Getuige de wachtlijsten voor de workshops over zelfsturing die we in de jaren daarna opzetten met het innovatieplatform Flanders Synergy.

Het illustreert hoe de beweging naar mensgericht organiseren veel meer is dan een hype. Ze maakt deel uit van een nieuwe normaal, geworteld in een maatschappelijke noodzaak om langer te werken en de economische behoefte om wendbaar te kunnen inspelen op een steeds complexere omgeving. Dat zijn evoluties die meer creativiteit en verantwoordelijkheid vragen van iedereen. *Goestingarchitecten* bewijst dat dit geen probleem hoeft te zijn. Mieke toont vandaag dat langer en flexibel werken vooruitgang betekent als het ondersteund wordt door een goestinggevende architectuur.

Als forum dat geëngageerd ondernemerschap ondersteunt, wil ETION dan ook graag mee de fundamenteen leggen voor meer goestingarchitectuur in het bedrijfsleven. Te beginnen met dit boek dat gerust een referentie genoemd mag worden in de ambitie om zinvol werk waar te maken. Ik wens Mieke Van Gramberen dan ook van harte te feliciteren voor dit zinvolle en geslaagde werk.

DIRK VANDEPUTTE

Voorzitter ETION

Forum voor geëngageerd ondernemen

INTRO

De tijd waarin bedrijven met rustige vastheid gedetailleerde meerjarenplanningen opmaakten, behoort – met uitzondering van een aantal sectoren – tot lang vervlogen tijden. De omgeving wordt immers steeds meer onvoorspelbaar en complex. Het wordt steeds moeilijker om het succes van nieuwe producten en diensten in te schatten, om te weten van waar de concurrentie komt en hoe je daarmee kunt omgaan. Disruptieve tendensen, waarbij volledige sectoren worden weggemaaid, zijn een realiteit geworden waarmee iedereen rekening houdt. Denk aan de muziekindustrie die zich compleet moest heruitvinden na de opkomst van talrijke muziekapps, of de auto-industrie die niet alleen beducht moet zijn voor de klassieke concurrentie maar ook voor ‘nieuwe’ rivalen als Google.

Deze omgeving is herkenbaar ongeacht de sector waarin je werkt. In de maakindustrie gaat de massastandaardproductie er volledig uit. Er wordt geproduceerd op maat van de klanten in kleine en steeds wisselende volumes. De leveringstermijnen worden ingekort en de innovatiesnelheid verhoogt.

Ook de zorgsector wordt geconfronteerd met steeds meer complexiteit die een multidisciplinaire benadering vergt. Zorgorganisaties worden uitgedaagd om efficiënter te werken, technologie te integreren in de zorgprocessen en samen te werken over de grenzen van organisaties heen.

De dienstensector vertoont een scherpe golf van digitalisering en internationale concurrentie. Businessmodellen worden door onverwachte kapers op hun kop gezet. Denk maar aan de spelers uit de platformeconomie zoals Uber, Spotify, Facebook en Skype.

Ook het onderwijs krijgt te maken met de verregaande digitalisering en het Internet of Things, waardoor ongekende mogelijkheden ontstaan om informatie breed te ontsluiten en nieuwe leervormen te ontwikkelen. De diversiteit in de samenleving, de mondigheid en vernieuwde verwachtingen van ouders en kinderen, de wetenschap dat kinderen en jongeren worden opgeleid voor beroepen die nog niet bestaan, of morgen misschien niet meer zullen bestaan: het zijn stuk voor stuk nieuwe realiteiten waarmee het onderwijs en de brede samenleving moeten omgaan.

Kortom, van de maakindustrie, de diensten- en zorgsector tot de overheid en het onderwijs: elke sector en elk bedrijf ervaart dat de omgeving turbulenter wordt. In de vakliteratuur wordt dat ook wel eens de VOCA-omgeving genoemd. Verwijzend naar een omgeving die Volatiel is, waarin Onzekerheid regeert en met uitdagingen die Complex en Ambigu zijn.

Tegen de achtergrond van deze onvoorspelbare en soms wat chaotische omgeving mag het niet verbazen dat jobs veranderen. Zo is de complexiteit van jobs de afgelopen jaren sterk toegenomen; ze steeg met 12 procent tussen 1995 en 2015 (Lamberts et al., 2016). Steeds meer mensen zeggen verantwoordelijk te zijn voor de kwaliteit van hun eigen werk; ze moeten onvoorziene problemen oplossen en voeren ingewikkelde taken uit waarbij ze nieuwe dingen moeten leren.

Omgaan met die veranderingen en complexe buitenwereld vraagt wel dat bedrijven en organisaties zich anders organiseren. De bureaucratistische werkvorm waarbij het werk wordt verknipt in kleine deeltjes en waarbij mensen afhankelijk zijn van beslissingen van andere afdelingen en leidinggevenden, moet baan ruimen voor meer innovatieve arbeidsorganisatievormen, gecreëerd door wat wij hier 'goestingarchitecten' noemen. Ze evolueren van hiërarchische, dwingende naar inspirerende organisaties die bestaan uit eenvoudige bouwstenen en waarin mensen de ruimte, het vertrouwen, de goesting én de autonomie krijgen om een complexe, leerrijke opdracht tot een goed eind te brengen.

Althans, dat is hoe het zou moeten zijn. In de realiteit zien we dat heel wat organisaties moeilijk kunnen omgaan met de nieuwe uitdagingen.

gen. In plaats van zich aan te passen aan de nieuwe omgeving blijven ze star vasthouden aan de oude recepten. Om het hoofd boven water te kunnen houden, grijpen ze soms zelfs terug naar nog meer bureaucratische systemen, al dan niet overgoten met een 'modern', maar ondoordacht of slecht functionerend IT-jasje. En dat heeft rechtstreekse gevolgen voor de mensen die voor die organisaties werken. Want zij kunnen op die manier hun 'veranderende' job niet langer naar behoren uitvoeren. Ze raken gefrustreerd: niet omdat ze niet van een uitdaging houden, wel omdat ze onvoldoende ondersteuning krijgen van hun organisatie om die uitdagingen aan te gaan.

Voor steeds meer mensen leidt dat tot een sterk verhoogde werkdruk en in sommige gevallen zelfs tot een burn-out. Mensen gooien de handdoek in de ring omdat het allemaal te veel wordt. Een werkbaarheidsmeting uitgevoerd door de Vlaamse sociale partners bevestigt dat de werkdruk de afgelopen jaren sterk gestegen is over bijna alle beroepsgroepen heen en ongeacht de sector waarin men werkt. Zo gaf in 2013 29,6 procent van de respondenten te kennen dat de werkdruk problematisch was; in 2016 was dat gestegen tot 36,8 procent.

Tegen die achtergrond mag het niet verbazen dat de 'goesting' om langer te werken – een van de belangrijkste uitdagingen op de Vlaamse arbeidsmarkt – in vrije val duikt. Het aantal veertigplussers dat het haalbaar vindt om tot de pensioenleeftijd te werken, is niet gestegen, maar net sterk gedaald: van 70,7 procent in 2007 tot 59,6 procent in 2016. Een steeds grotere groep heeft behoefte aan aangepast werk (36,6 procent in 2016).

Zo hoeft het nochtans niet te zijn. Een wat chaotische en onvoorspelbare omgeving, gepaard met toenemende complexiteit, kan ook extra stimulansen bieden. Mensen kunnen energie halen uit het inspelen op onvoorziene situaties of het oplossen van complexe vraagstukken. Als ze de nodige hefboomen in handen krijgen, waaronder voldoende autonomie en collega's die hen ondersteunen, dan vormen complexe situaties eerder een bron van vooruitgang en ontwikkeling, dan van slopende werkdruk. En dan krijgen mensen ook goesting om het beste uit zichzelf te halen. Alles staat of valt met de manier waarop hun organisatie georganiseerd is om in de nieuwe omgeving te functioneren.

Het herdenken van de bestaande manier van organiseren is wellicht een van de belangrijkste uitdagingen van de eenentwintigste eeuw. Het zal niet eenvoudig zijn om die omslag op grotere schaal te maken, omdat je oude gewoontes nu eenmaal niet zomaar kunt afschudden. Wat kan helpen zijn voorbeelden van organisaties die een stuk van deze weg al hebben afgelegd. We vinden heel wat voorbeelden in het buitenland (Laloux, 2014), maar ook in Vlaanderen beweegt er veel.

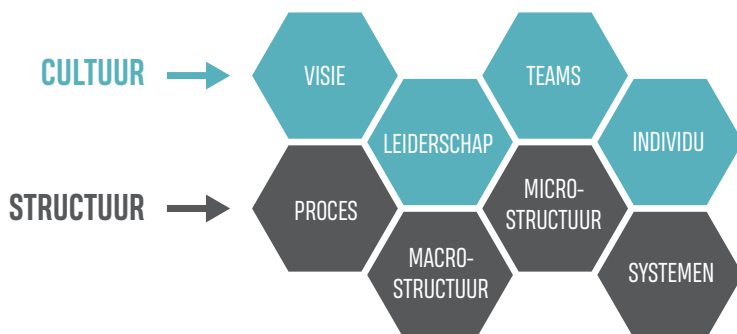
Op basis van voorbeelden uit het netwerk van Flanders Synergy reizen we in dit boek mee met organisaties die de zoektocht naar andere manieren van organiseren zijn gestart. Deze zoektocht is voor de meeste organisaties een echte expeditie. Ze hebben een beeld, een visie, voor ogen van waar ze naartoe willen. Die weg is vaak een hobbelig parcours. Sommige bergen zijn steiler dan verwacht, sommige wegen staan niet op de kaart. Soms hebben ze de wind in de rug, en af en toe moeten ze door forse tegenwind wat gas terugnemen.

Elke organisatie bewandelt haar eigen weg, zet haar eigen voetafdruk. Maar een goed kompas, en landkaart kan wel helpen. Dat is wat dit boek wil aanreiken. Of je nu werkt in de profit- of de non-profitsector, of je nu actief bent in de dienstensector of de industrie, een kompas kan inspireren en helpen om de juiste richting te behouden.

De belangrijkste mijlpalen in de weg die je aflegt zijn te vatten onder de volgende vragen die een doeltreffend en samenhangend antwoord verdienen (Maenen, 2017):

- Wat is de bestaansreden van de organisatie, wat zijn haar waarden en mensbeeld? (Visie)
- Wat zijn de kernactiviteiten van de organisatie? (Proces)
- Hoe worden taken en beslissingen verdeeld in niveaus, afdelingen en teams? (Macrostructuur)
- Wie voelt en gedraagt zich in de organisatie verantwoordelijk voor wat? (Leiderschap)
- Hoe, door wie, en in welke mate zijn individuele jobs gedefinieerd? (Microstructuur)
- Wordt er samengewerkt zodat alle beschikbare talenten benut worden? (Teams)

- Welke hulpmiddelen en methodes zijn er om het werk gedaan te krijgen? (Systemen)
- En wat wordt er verwacht van mensen rond vaardigheden en gedrag? (Individu)



FIGUUR 1. Acht mijlpalen voor een goestinggevende organisatie. Bron: Maenen, 2017.

In dit boek beschrijven we aan de hand van deze bouwstenen enkele cases. Ze vertellen het verhaal waarin sommige mensen opnieuw hun ambacht, vakmanschap en professionaliteit kunnen herontdekken, zoals de stiksters bij lingerieproducent Van de Velde of de verpleegkundigen bij Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen. Door zich anders te organiseren, door de organisatie in een nieuw design te gieten, krijgen mensen meer goesting om te werken. De aangehaalde cases vertellen ook hoe economische successen worden geboekt door zich anders te organiseren. Zo kan dankzij deze ingrepen de doorlooptijd worden teruggeschoefd, de kwaliteit van de dienstverlening worden verbeterd én kan er sneller op vernieuwing worden ingespeeld, zoals blijkt uit het verhaal van onder meer Niko en TE Connectivity Oostkamp. Het is meestal een en-enverhaal: door opnieuw goesting in de organisatie te blazen worden ook economische successen geboekt.

Of je nu CEO, P&O-verantwoordelijke, productiechef, productiewerker of vertegenwoordiger van de medewerkers bent, we hopen dat eenieder zich aangesproken voelt om goestingarchitect te worden in zijn of haar eigen organisatie.

*'I don't build in order to have clients.
I have clients in order to build.'*

AYN RAND SCHRIJFSTER

GOESTING GEVEN MET VISIE

De jonge verpleegster Liesbet wil graag doen waarvoor ze gestudeerd heeft. Maar dat is blijkbaar niet zo eenvoudig. Na een ontnuchterende interimopdracht in een privérusthuis schreef ze in 2016 een pakkende getuigenis in *De Standaard*.

‘Er gebeuren dagelijks fouten met medicatie. Ze worden voor de hele dag klaargezet door verpleegkundigen en nadien verdeeld door zorgkundigen. De pillen zijn onherkenbaar, zonder identificatie met naam, enkel een kamernummer. Een bewoner moest er mij zelf op wijzen dat de medicatie die ik haar bracht niet voor haar bestemd was.’

‘De dochter van een bewoner vraagt me hoe het komt dat haar moeder al om zes uur naar bed wordt geholpen. Ze zou liever pas rond negen uur gaan slapen. Ik vind het triest om de vrouw te moeten vertellen dat de personeelsbezetting geen andere zorgplanning toelaat.’

‘Iedereen doet naar eigen goeddunken. Geen handschoenen, want geen tijd. Geen hulp bij het eten, geen identificatie van medicatie, geen

levenskwaliteit, want geen tijd. Ik verontschuldig me een hele dag. Sorry mevrouw, meneer.'

Deze getuigenis is schrijnend, maar helaas een voorbeeld uit de dagelijkse praktijk. Het is evenmin een alleenstaand voorbeeld. Vele zorgmedewerkers, in bijzonder in de sector van de woon- en zorgcentra, ondervinden in toenemende mate een verhoogde werkdruk en een emotionele belasting die piekt (Bourdeaud'hui & Janssens, 2017). Dat vloeit deels voort uit het feit dat hun organisatie hen niet in staat stelt om goede zorg te verlenen. Kijk naar het voorbeeld waarbij Liesbeth zich voortdurend verontschuldigt omdat ze niet de zorg kan verlenen die ze voor ogen heeft. Het enthousiasme waarmee zorgmedewerkers voor dit beroep gekozen hebben verdampt. Men botst letterlijk op een muur.

Het voorbeeld is afkomstig uit de zorg, maar menig lezer zal zich ook kunnen verplaatsen in de schoenen van Thomas. Hij werkt bij een grootbank. Aanvankelijk was hij blij dat hij zijn streefcijfers haalde: hij werd verondersteld elke maand X-aantal beleggingsproducten te 'verkopen'; bundels die door de bank waren samengesteld. Maar gaandeweg zag hij in dat hij daarmee niet altijd het belang van de klant voorop kon zetten. Die is immers soms beter af met een ander product, maar dat levert de bank zelf minder op. Thomas vraagt zich hoe langer meer af waarmee hij bezig is. Die twijfels versterken nog wanneer hij vaststelt dat de bank liefst investeert in grote ondernemingen, en kleine kmo's afwimpelt. De aandeelhouders van de bank willen gaan voor de grootste winstmarges. Maar zijn die aandeelhouders dan de bestaansreden van de bank, vraagt Thomas zich af. Moet de bank niet ook een rol opnemen als levensader van een lokale en duurzame economie?

MOEDER WAAROM LEVEN WIJ?

Is het voor elke organisatie nog duidelijk waarom ze bestaan? Waar-
mee men bezig is? Wat hen drijft? Wat hun bestaansreden is?

Voor sommige is het antwoord op deze vragen heel eenvoudig. De Amerikaanse econoom Milton Friedman (1912-2006), Nobelprijswin-
naar en voorvechter van het vrijemarktkapitalisme, verwoordde het
als volgt: 'The corporate social responsibility of a firm is to make a pro-
fit', of anders gesteld: 'The business of business is business.' Waarmee
hij bedoelt dat de maximalisatie van de winst de enige echte drijfveer
moet zijn, bedrijven moeten geen hogere doelen nastreven. De bedrijfs-
schandalen in de financiële wereld en in een recent verleden ook in de
auto-industrie, zijn voorbeelden waaruit blijkt dat dit model in elk ge-
val ontspoord is. Managers hebben resultaten veel rooskleuriger voor-
gesteld dan ze waren. Ze hebben resultaten gemanipuleerd, zonder oog
te hebben voor de maatschappelijke consequenties. Het heeft geleid tot
de bekende dramatische maatschappelijke en economische gevolgen:
een verlies van vertrouwen, torenhoge schadeclaims en de ontwrich-
ting van het economisch bestel, met een zware recessie tot gevolg.

De dominantie van dit model waarbij uitsluitend winstmaximalisa-
tie de drijfveer is, stuit gelukkig steeds meer op kritiek. Heel wat or-
ganisaties zijn minder effectief dan verwacht en het aantal verborgen
verliezen stapelt zich op: mensen die zich terugtrekken, die langdurig
ziek zijn ...

Tegenover dit kapitalistische model plaatsen Jaap Peeters en Mathieu
Weggeman (2010) het Rijnlandmodel: een maatschappij- en organi-
satiemodel waarbij de mens met zijn/haar vakmanschap opnieuw
centraal staat. Men zou het waardegedreven ondernemen kunnen
noemen. De missie van de organisatie is niet om winst te maken, maar
winst te creëren om iets anders en beters te doen, op een waardegedre-
ven manier (Eynikel, 2015). Organisaties zijn dan ontmoetingsplaatsen
waar mensen opnieuw betekenis vinden. Mensen verlangen ernaar om
iets betekenisvol te doen. Ze willen graag voor organisaties met een
duidelijk toekomstbeeld werken, die weten waar ze naartoe gaan, die
een menselijk gelaat hebben.

Dat brengt ons tot de eerste bouwsteen van een goestinggevende organisatie: een inspirerende visie.

‘Waarom bestaan we? Waarom doen we wat we doen? En handelen we wel in overeenstemming met onze bestaansredenen?’ Het antwoord op deze vragen vormt de brandstof van een goed draaiende, goestinggevende organisatie.

Het zoeken naar dat antwoord is een eerste en belangrijke stap in het creëren van een goestinggevende organisatie omdat het mensen niet alleen energie maar ook richting geeft aan hun handelen. In dat geval moet je het handelen (het hoe) immers niet in detail voorschrijven in richtlijnen en gebruiken; mensen weten waar de organisatie naartoe wil en handelen zelf, volgens hun kennis, inzicht en expertise.

Antoine de Saint-Exupéry (1943) verwoordde het in *De kleine prins* haarscherp: ‘Als je een schip wilt bouwen, roep dan geen mannen bij elkaar om hout te verzamelen, het werk te verdelen en orders te geven. In plaats daarvan, leer ze verlangen naar de enorme eindeloze zee.’

DE HOOFDINGREDIËNTEN VAN EEN WERVENDE VISIE

Hoe kun je iemand laten verlangen naar de enorme, eindeloze zee? Hoe geef je iemand goesting om, met dit beeld voor ogen, een schip te bouwen? Je kunt geen van beide opleggen. Want zowel in verlangen als in goesting ligt een intuïtief gegeven. Iets wat ‘in ons’ zit waardoor we dingen willen doen, ons willen geven. Het enige wat je kunt doen om iemand te doen verlangen en goesting te geven, is door hen te prikkelen. Goestingarchitecten zijn in feite verleiders. En hun wapens zijn dromen. De eerste bouwsteen voor een goestinggevende organisatie is dan ook om een authentieke, ambitieuze en wervende visie of droom te hebben. Wie daarin slaagt, zal mensen kunnen enthousiasmeren: niet alleen gedreven medewerkers, maar ook klanten, aandeelhouders en leveranciers.

Er is al heel wat inkt gevloeid over de ontwikkeling van een wervende en enthousiasmerende visie en strategie. Het geeft immers brandstof

aan een organisatie. Maar er zijn ook valkuilen. Want als een visie dode letter blijft, dan leidt dat tot teleurstelling. En als een visie de pure rationele verwoording is van het businessdoel, dan zal het wel duidelijkheid scheppen, maar dan zal er weinig wervende kracht van uitgaan. Het voegt niets toe. Het spoort niet aan tot dromen. En dat is nu net waarover wij het hier willen hebben. Goestingarchitecten gaan voor een visie met een droomdimensie. En zo'n visie is altijd mensgericht. Want het zijn alleen mensen die kunnen dromen. Een mooi voorbeeld is Space X van Elon Musk: 'Wij willen naar Mars vliegen', punt. De visie was gezet, simpel en eenvoudig. Maar er gaat zo'n wervende kracht van uit dat ze wereldwijd bekend is en overal mensen warm maakt voor deze droom. Het heeft bijna iets kinderlijks, maar het is niet voor niets dat we het voorbeeld van *De kleine prins* aanhaalden. Want hoe jonger iemand is, hoe groter de dromen. Bij het opgroeien en volwassen worden zijn we onderweg allemaal ergens het dromen een beetje verleerd, de ene al wat meer dan de andere. Maar het is daar dat we terug moeten raken: we gaan voor onze droom en niets zal ons weerhouden om die te bereiken. Dat gevoel ... herken je het? Stel je voor dat je zo'n visie, zo'n droom kunt creëren in je bedrijf en je kunt er je collega's en medewerkers mee 'besmetten' ... Dan heb je geen werkroosters en koude targets meer nodig om mensen de organisatie vooruit te laten helpen. Dan werpt iedereen zich in dezelfde stroom.

TE CONNECTIVITY OOSTKAMP: DE ZOEKTOCHT NAAR DIE LAATSTE STER

In dit hoofdstuk volgen we het verhaal van TE Connectivity in Oostkamp, dat elektromechanische componenten voor de automobielsector maakt. TE Connectivity, met hoofdzetel in Zwitserland, is een technologische wereldspeler dat connectoren en sensoren ontwerpt en produceert. De hoge loonkosten in België maakten het voor de Belgische vestiging niet gemakkelijk om competitief te blijven. Om nog nieuwe opdrachten te kunnen binnenrijven, groeide de noodzaak om het over een andere boeg te gooien. Dat was niet eenvoudig, want ze hadden al vier van de vijf sterren behaald op het interne performance score card systeem. 'Door een jarenlange en doorgedreven implementatie van het TEOA systeem (TE's globale businesssysteem voor continu verbeteren)

hadden we op technisch en operationeel vlak al enorme vooruitgang gemaakt wat ons in 2014 een vierde ster opleverde. Om de vijfde ster binnen te halen, waren we ervan overtuigd dat we al onze menselijke energie moesten mobiliseren. En dat vroeg om een nog meer mensgerichtere aanpak binnen het bedrijf' vertelt Peter Schollaert, intern adviseur ontwikkeling mens, team en organisatie bij TE Connectivity Oostkamp.

TE Connectivity Oostkamp slaagde er uiteindelijk in om de vijfde ster binnen te halen. 'Wat hierbij het verschil maakte is dat we de laatste drie jaar onze medewerkers maximaal hebben betrokken in het veranderproces naar een human-centered 5 sterren productie omgeving. Daardoor zijn we in een stroomversnelling terechtgekomen', zegt Peter Schollaert. 'Onze droom, onze visie hebben we samen met directie en met feedback van de medewerkers in elkaar gestoken en in de organisatie laten leven, en daarbij hebben we onze medewerkers en teams steeds centraal gezet (Drees, 2017).'

Hoe kom je tot een visie, een droom? Een visie geeft een antwoord op drie vragen (naar Hans Van Der Loo et al., 2015; Tom Van Acker, 2016); wij zouden er nog een vierde vraag aan willen toevoegen:

1. Waarom bestaan we?
2. Waar gaan we naartoe?
3. Wat zijn onze waarden?
4. Wat is ons mensbeeld?

1. **Waarom bestaan we?**

De vraag 'Wat is onze bestaansreden?' haalt mensen uit hun comfortzone en dwingt hen om letterlijk stil te staan bij de vragen: 'Wat zou er gebeuren mocht onze organisatie er morgen niet meer zijn? Is wat wij doen betekenisvol? Wanneer ben ik de afgelopen maanden naar huis gegaan, met het gevoel "Ja! daar doe ik het voor!"'

'We hebben deze vragen voorgelegd aan onze medewerkers', vertelt Peter. 'En het resultaat was verrassend. Niemand had echt affiniteit met de producten die we fabriceren. Maar de medewerkers hadden wel in-