

ROELAND BROECKAERT

respond!

Je organisatie Duurzaam Heruitvinden
Vanuit Vertrouwen, Verbinding en Verantwoordelijkheid

Lannoo
Campus

D/2021/45/99 – ISBN 978 94 014 7214 2 – NUR 801, 808

Vormgeving omslag en binnenwerk: Tripleclick

Illustraties cover en binnenwerk: Suzan Tolsma

Eindredactie: Tom De Cock

© Roeland Broeckaert & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2021.

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

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

www.lannoocampus.be

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

www.lannoocampus.nl

INHOUD

Zien

DOEN



VERBINDEN

PROLOOG

Hoe het begon	12
Eén concrete situatie is de aanleiding voor dit boek	12
Frederic Laloux is mijn held	16
Wat nu met Adil en Dirk?	17
Ik ben te vaak een passant geweest	19
Klinkt goed Roeland, maar: hoe?	24
Het doel is een responsieve organisatie	25

ZIEN

1 SCAN - Rondkijken	31
Iceberg, right ahead!	31
Een geschiedenis van wederzijds aangeleerde afhankelijkheid	34
Autoriteit doorheen de tijd	36
It's the organisation, stupid!	44
De grote uitdaging	45
Opdrachten	51
2 DRIVE - Terugkijken	57
Het responsieve team als antwoord	57
Teams van buitenaf bekeken	58
Wat gebeurt er in een team in drive?	60
Opdrachten	79
3 DROOM - Vooruitkijken	85
Voorbij groen en oranje	85
De cyane organisatie	87
Noodzakelijke condities om volledig voor cyaan te gaan	94
Een cyane organisatie inrichten	98
Opdrachten	100

VERBINDEN

Van reactie naar creatie 106

4 DESIGN - Zelforganisatie 111

Waarom je het zelf moet doen 111

Hoe het dienstverleningsproces van Oase cliëntgericht werd 113

Organisatieontwerp: komen tot logische clusters van cliënten en teams 117

Opdrachten 119

Teamontwerp: in kaart brengen van de verantwoordelijkheden van teams 120

Opdrachten 121

5 MATCH - Heelheid 137

Het belang van heelheid 137

De kunst om helemaal jezelf te zijn 139

De ontwikkeling van het personage 141

Heelheid in de cultuur waarin we leven 144

Toewijzing van rollen 148

Vertrouwen en heelheid in het rolinterview 149

Gezonde omgang met rollen 151

6 OVERLEG - Cocreatie 155

Het cocreatief doel als kompas 155

Individueel doel en gemeenschappelijk doel 159

Cocreatie van het doel: de spelregels 160

Conditie voor je van start kunt gaan: helder kader,
duidelijke rollen en een procescoach 161

Conflict als groeimoment 166

Opdrachten 170

Samenvattend: de pijlers van holacratie 173

DOEN

Tijd voor actie	178
Onze drie hefbomen: verantwoordelijkheid, vertrouwen en verbinding	179

7 COÖRDINATIE - Organisatie in beweging **185**

Van tanker naar vloot	185
Zeilboten: zelforganiserende teams	187
Teamoverschrijdend overleg	192
Strategie als een organisch proces	195
Opdrachten	196

8 FLOW - Team in beweging **199**

De adviesmethode	199
Feedback in een cyaan model	202
Geweldloos communiceren in teams	205
De dynamiek achter verbindende communicatie	207
Feedback ontvangen	215
Opdrachten	218

9 IMPACT! - Netwerk in beweging **221**

De cirkel is (bijna) rond	221
De transformatie in jouw organisatie als deel van een wereldwijde beweging	224
Impact binnen de organisatie	225
De cyane superkracht	227
Hoe kunnen we verder bouwen op deze kracht?	229
Impact buiten de organisatie	231
Een stap richting ideale wereld	232
Let's start a movement	236
Dankwoord	238
Eindnoten	240



PROLOOG

HOE HET BEGON

Eén concrete situatie is de aanleiding voor dit boek

Ik ben Roeland, aangenaam. Vier jaar geleden gaf ik mijn leertraject 'Teams in drive' aan de teamcoaches van een organisatie voor mensen met een verstandelijke beperking. Als consultant zit je op de eerste ochtend van zo'n reeks workshops altijd ietwat nerveus voor een lege vergaderzaal te wachten, in je vlotste hemd-jeanscombinatie, nieuwsgierig naar welke vragen je uit de groep op je bord gaat krijgen. Toen de mannen en vrouwen van deze organisatie een voor een binnendruppelden en zichzelf van koffie bedienden, leek het er nog op dat ik de klassieke advieswensen mocht verwachten: hoe stuur ik mijn collega's aan? Hoe gaan we om met promotie en demotie, met groei, met verkeerde verwachtingen en conflicten, die in elke organisatie tussen alle niveaus bestaan?

Maar in deze organisatie lag dat helemaal anders. Deze teamcoaches hadden één collectieve verzuchting: het energieverlies door oeverloze vergaderingen, trage besluitvorming en aangeleerde afhankelijkheid – een eindeloos doorverwijs- en paraplusysteem, zeg maar. Ze vertelden me onder andere dit verhaal.



de volgende dag...

Wat mij
betreft neem
ik er één van
thuis mee..



"Zeg Erika,
Wat denk je
van een koelkast
voor Tom?"



"Oei, daar kan
ik niet zomaar
over beslissen. Ik
zal het meenemen
naar het teamoverleg
volgende week."

een week later ...



"Daar kan ik niet zomaar
uitspraken over doen. Ik zal het
meenemen naar het management-
overleg volgende maand en kijken
of er budget voor kan worden
vrijgemaakt."

een maand later ...



"Hmm, lastige vraag. We moeten oppassen dat we hier geen precedënten scheppen en straks iedereen om een koelkast komt vragen. Ik leg het voor aan de directie."

een week later ...



"Het lijkt me beter dit niet toe te staan, maar het thema 'aanuraag elektrische toestellen' wel mee te nemen in de beleidsdag volgend jaar."

"Goed idee, ik denk al aan een nieuwe procedure ..."

Adil, een van de bewoners van de instelling, vraagt aan technicus Dirk of hij geen kleine koelkast zou kunnen krijgen voor op zijn kamer. Adil eet 's avonds namelijk graag nog een potje verse yoghurt voor het slapengaan, en heeft bovendien voor het eerst zijn eigen aardbeien geoogst. Die zou hij fris willen bewaren om ze - met gepaste trots - aan te bieden aan zijn ouders en zus bij hun volgende bezoek.

Als het aan Dirk lag, zou hij voor Adil morgen een koelkast van thuis meebrengen. Toch beslist hij om de vraag door te geven aan de collega's van de dienst Begeleiding. Hij dropt de vraag bij Erika.

Erika kan hier zelf niet over beslissen en neemt de vraag mee naar een teamoverleg. Volgende week. Diensthoofd Sofie geeft aan dat hier budget

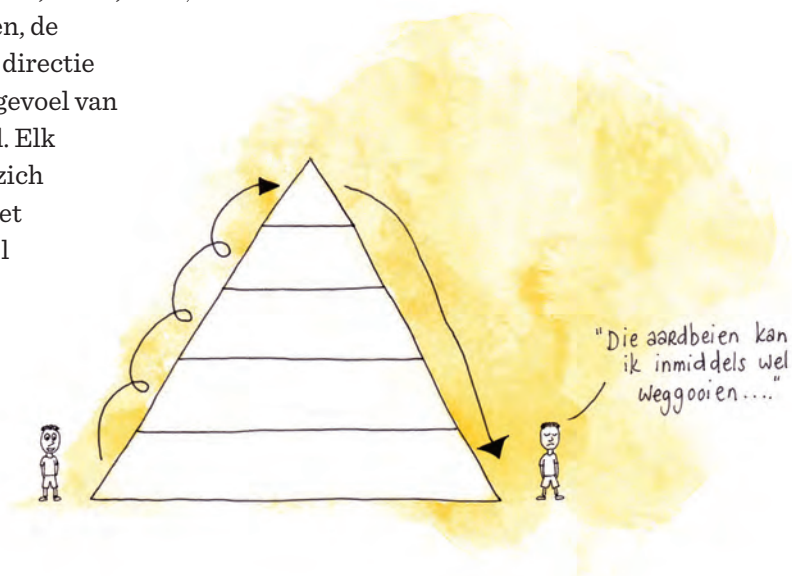
voor moet worden vrijgemaakt. Dat moet worden besproken op het management-overleg. Volgende maand.

Op dat managementoverleg worstelt het team met deze toch wel uitzonderlijke vraag. Als Adils koelkast een precedent wordt, en er plots tientallen andere bewoners zo'n koelkast willen, dan zitten ze vast. Hier kan dus niet te lichtzinnig mee omgesprongen worden.

Een week later buigt de driekoppige directie zich over de netelige kwestie van Adils kleine koelkast. Intussen is de vraag van Adil twee maanden oud en zijn zijn aardbeien op. Gelukkig maar, want de directie beslist na rijp beraad dat de koelkast geen optie is. Ze engageren zich wel om volgend jaar op een beleidsdag het thema aanvraag elektrische toestellen te agenderen. 'Wie weet kunnen we dan een nieuwe procedure bedenken die een antwoord kan bieden op zulke specifieke vragen.'

Voor de aankoop van Adils minikoelkast werden zeventien medewerkers aangesproken op vijf beleidsniveaus over een tijdspanne van drie maanden. De beleidsdag van volgend jaar niet meegerekend.

Een eenvoudige vraag die vroeg om een snel en eenvoudig antwoord, kostte de organisatie vooral veel tijd, geld en energie. Na afloop bleven Adil, zijn ouders en zus, Dirk, Erika, Sofie, de diensthoofden, de managers en de directie achter met een gevoel van machteloosheid. Elk van hen voelde zich gegijzeld door het systeem. Terwijl ze uiteraard zonder



uitzondering maar één ding wilden: de behoefte van Adil zo kwaliteitsvol mogelijk invullen, in een goede relatie met elkaar als collega's en binnen de grenzen van het praktisch haalbare.

Dat verhaal, en de vragen die eruit voortvloeiden, heeft me toen dagenlang beziggehouden. Hoe waren al deze mensen in deze situatie terechtgekomen? En was er een mogelijkheid om hen daar weer uit te gidsen? Maar ook: wat zou mijn bijdrage dan zijn aan hun organisatie, en zou die blijvend genoeg zijn om van een échte verandering te kunnen spreken? Ik had toen nog geen idee wat mijn antwoorden zouden zijn, maar ik besloot wel de uitdaging aan te gaan. En ik wist ook waar ik wilde beginnen: bij Frederic Laloux.

Frederic Laloux is mijn held

We moeten eerlijk zijn met elkaar: mijn naam zei jou voor dit boek wellicht niet veel. Maar de kans is heel groot dat je die van Frederic Laloux wél al eens hebt gehoord. Frederic is een Belg die in 2014 een aardschok van een bestseller schreef over management, die wereldwijd organisaties wakker schudde. *Reinventing Organizations* ontleedde op een kritische maar realistische manier onze praktijken bij het opdelen en besturen van organisaties, maar beschreef tegelijk ook een paar bestaande systemen die écht anders waren. Effectiever, dynamischer en toch menselijker.

Het verhaal van Adils ijskastodyssee deed me al vroeg aan Frederics werk denken. Hij was tenslotte de expert in organisaties die al deden wat ik voor ogen had: een nieuwe manier van werken, een omkeer van die klassieke piramide tot meer levendige en bezielde werkplekken met betere resultaten. Ik had op dat moment al wel wat ervaring, maar ook de nood aan een goede gesprekspartner om mijn ideeën af te toetsen. Ik besloot contact op te nemen met Frederic Laloux.

Nu moet je weten dat Frederic een nogal teruggetrokken bestaan leidt. Ik wil je gerust bij gelegenheid het hele verhaal doen, maar laten we het erop houden dat ik niet veel later in een huurauto door het bosrijke niemandsland van Ithaca, New York gleed. Brandend van nieuwsgierigheid, mijn vragen nog eens doorlopend.

Zenuwen waren nergens voor nodig; het gesprek daar in de bossen van Ithaca zal me eeuwig blijven als open en verbindend, en het gaf dit boek een definitieve richting. Toch voelde ik tijdens de vlucht naar huis een lichte teleurstelling. Ik had gehoopt op een handig lijstje met antwoorden. Of een voorstel om me verder te begeleiden in de ontwikkeling van mijn visie. Frederic had geen van beide aangeboden. Hij gaf me simpelweg de opdracht om de wijde wereld in te trekken met een open blik: ‘Ga zelf op onderzoek. Test uit wat werkt voor jou. En hou me op de hoogte.’

If we knew what it was we were doing,
it would not be called research.

Albert Einstein

In de vier jaren die daarop volgden had ik het geluk, het vertrouwen en de vrijheid om een tiental organisaties te begeleiden in hun transformatieproces. Een voor een waren het dienstverlenende organisaties in Vlaanderen of Brussel met een grootte die varieerde tussen negentig en zeshonderd medewerkers. Dit boek is de tussentijdse conclusie van de ervaringen die ik opdeed tijdens die periode.

Wat nu met Adil en Dirk?

Je gaat Adil en Dirk in wat volgt nog heel wat beter leren kennen. Hun koelkastavontuur zal dienen als rode draad. In dit boek keren we regelmatig terug naar het transformatietraject dat Oase doorlopen heeft. Adil, Dirk en Oase zijn een cocktail van verschillende bestaande personages en organisaties die ik de voorbije jaren mocht leren kennen. Ik heb de vrijheid genomen om

elementen uit alle trajecten die ik opzette en begeleidde, te combineren, zodat je een palet van mogelijkheden aangereikt krijgt ter inspiratie voor jouw organisatie.

Want de koelkastproblemen van Adil en Dirk zijn universeel toepasbaar, ook op jouw werkplek. Finaal wil iedereen dat de interactie tussen de klant en de professional zo natuurlijk mogelijk verloopt, maar toch zien we in veel organisaties dat daar de schoen knelt. Wacht eens even, Roeland, hoor ik jullie nu al denken. Daar moet je toch geen heel boek voor schrijven? Kun je in het geval van Dirk en Adil niet gewoon enkele praktische afspraken maken, en hop, klaar? Is een hele organisatieverandering niet een beetje overreageren?

Wat snel duidelijk wordt, is dat een organisatie veel wegheeft van een spinnenweb. Alles is intens met elkaar verbonden. Als je aan één draadje raakt (neem nu de autonomie van een team), dan heeft die trilling meteen een impact op een ander thema (bijvoorbeeld leiderschap). Leiderschap heeft dan weer een impact op je organisatiestructuur, die dan weer een invloed heeft op je cultuur. Enfin, je ziet waar ik naartoe wil.

Stel nu dat Dirk zelf mag beslissen: koelkast of geen koelkast. Wat is dan nog de rol van zijn leidinggevende? Die wil natuurlijk genoeg waarde blijven toevoegen aan de organisatie.

Als die koelkast zichzelf oplost, waar moet dan nog over vergaderd worden? Kortere beslissingslijnen wil ook zeggen dat er minder afgestemd moet worden.

En als Dirk gemotiveerd is om de verantwoordelijkheid over koelkasten op zich te nemen, wat moet er dan geleerd worden om die nieuwe manier van werken te doen euh ... werken?

Daarnaast wil ik natuurlijk niet aan symptoombestrijding doen. Er zijn niet alleen koelkasten, maar ook broodroosters en ventilators. Om nog te zwijgen over het houden van kleine huisdieren en samen beslissen over de nieuwe kleur van de recreatieruimte. Je wilt in een organisatie elke vraag van elke klant zo organisch, kwaliteitsvol en snel mogelijk beantwoorden. En dat heeft een impact op verschillende teams en domeinen.

Er dienen zich elke dag nieuwe, onvoorziene uitdagingen aan. Die willen we duurzaam aanpakken, en dus moeten we naar alle facetten kijken die in het hele systeem van de organisatie zitten.

Een integrale benadering houdt in:

- Hoe kunnen we ons radicaal op onze cliëntgerichte visie organiseren? Op zo'n manier dat alle energie maximaal gaat naar het welzijn van Adil én de motivatie van Dirk?
- Hoe creëren we een leiderschapscultuur en een organisatiestructuur die deze werkwijze faciliteert, eerder dan in de weg zit?
- Hoe kunnen we samen met Dirk en zijn collega's komen tot een gedragen visie en principes die helder maken waar we nu precies samen voor gaan?

Ik ben te vaak een passant geweest

Organisaties zijn zoals mensen: stuk voor stuk uniek. In jouw organisatie ervaar je vast een heel specifieke cultuur of een onderscheidende visie. De geschiedenis heeft jullie structuur doen groeien, krimpen en vertakken tot een origineel geheel. Misschien zijn jullie een heel grote speler in jullie sector, of net een heel kleine. Zelfs de manier waarop jullie koffiepauze houden en Nieuwjaar vieren is een deel van jullie hoogsteigen mix. En dus is ook elke verandering of transformatie een proces op maat, dat aan elkaar hangt van de bijzonderheden die op voorhand niet voorspeld kunnen worden. Sterker: net die eigenheid, die aparte visie of dat historisch gegroeide waardesysteem zal hét vertrekpunt zijn van het transformatieproces. Je wilt namelijk niet weggooien wat jullie net zo uniek maakt.

Tegelijkertijd merkte ik in mijn onderzoek van de afgelopen jaren bepaalde dynamieken in organisaties op, die universeel lijken. Er bestaan patronen die in elk transformatieproces terugkomen. En dus is het ook mogelijk om daar lijnen in te trekken en technieken voor te ontwikkelen, die ook op jouw organisatie van toepassing zijn. Zo kwam ik tot drie noodzakelijke fasen voor elk veranderingstraject: zien, verbinden en doen. Dat is meteen ook de indeling van dit boek. Die fasen zijn zo universeel dat je ze niet zomaar van

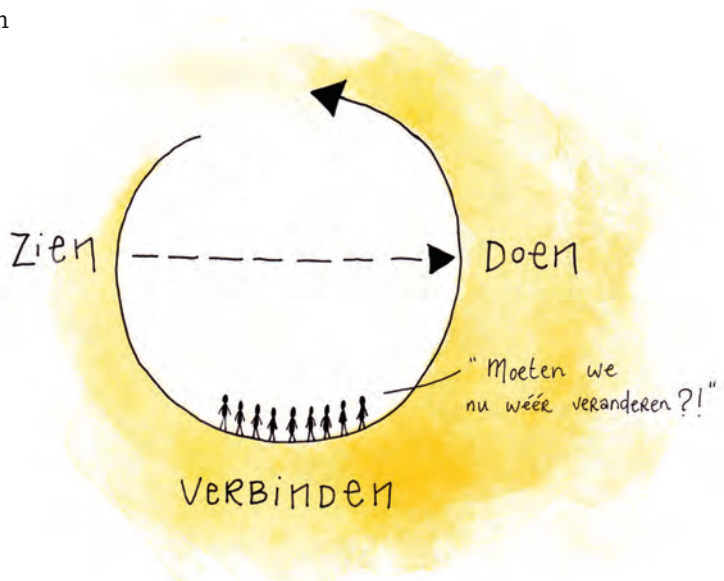
plaats kunt wisselen of overslaan. Dat wil daarom niet zeggen dat ze niet flexibel zijn; het gaat om ingrepen en voorstellen die in elke organisatie een andere praktische uitwerking kunnen krijgen, of elk op zich modulair samenstelbaar zijn.



als je troebel water met rust laat,
wordt het vanzelf helder.

Lao Tse

Ik heb vastgesteld dat
verandering in een
organisatie vaak
als volgt gaat:



Zorginstelling Oase had een paar jaar terug een bevlogen personeelsdirecteur: Tania. Zo bevlogen dat ze tijdens haar vakantie een boek las over zelfsturende teams. Tania was zo enthousiast over dat idee, dat ze het meteen na haar verlof in de praktijk wilde brengen. Ze zag het al helemaal voor zich! Het was in haar ogen gewoon een kwestie van moed hebben om haar teams zelfsturend te maken. Gewoon doen! Maar de leidinggevendenden van die teams werden niet grondig meegenomen in deze visie, en voelden zich logischerwijs bedreigd in hun positie door Tania's goedbedoelde enthousiasme.

Een aanpak die meteen focust op doen leidt tot het gevoel dat het 'precies nooit goed genoeg is', zeker onderaan in de piramide van de organisatie. Je krijgt vanzelf weerstand, want 'we moeten toch niet veranderen om te veranderen' en 'vroeger was het precies allemaal minder goed, blijkbaar'. Medewerkers voelen zich vaak niet gezien of gehoord, en geven tegengas.

De top van een organisatie ontwikkelt tegelijkertijd de illusie dat 'de mensen niet meewillen', dat 'ze veranderingsmoe zijn' of niet echt hebben begrepen 'dat stilstaan achteruitgaan is'. Het management, dat met de beste bedoelingen aan de slag gaat, krijgt het gevoel machteloos te staan. De reflex is vaak dubbel zo hard je best te doen om de verandering toch door te voeren. En zo gaan boven en onderbouw uit verbinding met elkaar. Niet zelden wordt er dan een coach aangesteld om het beoogde veranderingsproces te begeleiden.

Tania overtuigde de algemeen directeur Hilde om een veranderingstraject op te starten. Ze huurden een gespecialiseerde consultant in. De leidinggevendenden van alle teams mochten een workshop rond zelfsturing volgen. Hoewel ze het een 'boeiende' training vonden met 'handige tips' was er van de goede bedoelingen een maand na het traject weinig te merken.

Ja hoor, ik heb zelf tientallen van dat soort workshops gegeven. Met volle goesting en eerlijke inzet van al mijn ervaring. Maar gaandeweg besloop me het gevoel dat zulke trainingen soms meer kwaad dan goed doen. Ze lijken mensen te versterken, maar bevestigen eigenlijk alleen maar het gevoel van aangeleerde afhankelijkheid. Het is symptoombehandeling, geen medicijn. Opleidingen rond persoonlijkheidstypologieën, communicatie, feedback

geven, het motiveren van je collega's ... gaan over delen van het probleem, die je onmogelijk kunt aanpakken zonder naar het grotere plaatje te kijken.

Let op: de bovenstaande workshops kunnen een echt en blijvend effect hebben, en voor grote tevredenheid zorgen bij management en medewerkers. Maar dat wil niet zeggen dat het onderliggende probleem doeltreffend is aangepakt. Je hebt wellicht al indianenverhalen gehoord over verandingsprojecten die meer zelfsturing beoogden. En die uiteindelijk maar een schaduw realiseerden van wat beloofd werd, of zelfs helemaal de mist in gingen. Dat is ook mij als consultant overkomen. Ik ben te vaak een passant geweest, die wel plooiën gladstreek maar daarom geen duurzaam veranderde organisatie achterliet. Dat moet beter kunnen.



Wat er in het voorbeeld van Tania misloopt, is de beweging van zien naar doen zonder verbinden. Die ontbrekende schakel is ook de meest cruciale. Toegegeven, 'in verbinding gaan' bij een veranderingsproces klinkt alsof je de yogamatten alvast moet uitrollen, maar geen nood. Het is eigenlijk het meest menselijke, natuurlijke en logische dat je op zo'n moment kunt doen: met elkaar praten. In alle openheid, zonder schroom of taboe. Meer als mensen