

Diversiteit op de werkvloer. Samenwerking tussen afdelingen

Gevalstudie binnen Würth Belux

Isabelle Meynen, Ellen Verdonck

promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Woord vooraf

Deze masterproef kadert in het behalen van het diploma Master in de Bedrijfeconomische Wetenschappen met afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt te Diepenbeek. De masterproef is tot stand gekomen door onze onderlinge samenwerking. We dragen beiden de verantwoordelijkheid voor het eindresultaat.

De totstandkoming van deze masterproef was een langdurig en intensief proces. We gebruiken deze gelegenheid dan ook om enkele personen te bedanken. Zonder de steun en hulp van onze promotor Professor dr. Hilda Martens waren we er niet in geslaagd om deze masterproef tot een goed einde te brengen. Verder willen we de onderneming Würth Belux bedanken voor de opportuniteiten die ze ons geboden hebben. Een bijzonder woord van dank aan Anita Gijbels, Sebastien Lambert en Gerda Bonné voor het verschaffen van informatie en hun ondersteuning. Onze dank gaat ook uit naar alle deelnemers van de workshops, zonder hun medewerking was de uitvoering van onze praktijkstudie onmogelijk. Verder een woordje van dank aan onze ouders voor hun steun tijdens onze studies. Tot slot bedanken we elkaar voor de goede samenwerking.

Isabelle Meynen en Ellen Verdonck

Diepenbeek, mei 2010

Samenvatting

Iedere onderneming wordt dagelijks geconfronteerd met diversiteit. Dit uit zich zowel in het personeelsbestand als in de bedrijfscultuur. Diversiteit handelt over verschillende dimensies, zoals origine, leeftijd, taal, sekse, enzovoort. Het werd al snel duidelijk dat deze dimensies niet het grootste probleem vormden bij Würth Belux. Wat voor hen op dit moment het grootste werkpunt vormt, is de samenwerking tussen de binnen- en buitendienst en tussen de interne afdelingen. Onze centrale onderzoeksvraag luidt dan ook:

Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren opdat diversiteit tot een nog betere samenwerking en synergie zou leiden tussen de binnen- en buitendienst, tussen de afdelingen in de binnendienst en tussen mensen in het algemeen bij Würth Belux en welke adviezen kunnen we hiervoor formuleren?

In deze masterproef zijn we begonnen met het uitvoeren van een literatuurstudie. Eerst zijn we nagegaan wat diversiteit juist inhoudt, wat de voor- en nadelen hiervan zijn en hoe men dit kan managen zodat er samenwerking en synergie ontstaat. Wanneer een onderneming diversiteit op een goede manier managet, ontstaat er een effectievere samenwerking. Iedere medewerker dient hieraan bij te dragen.

Vervolgens hebben we gezocht naar benaderingswijzen die men kan toepassen om de samenwerking te verbeteren, welke het meest effectief is en welke wij uiteindelijk gaan toepassen in de praktijkstudie. We hebben vier benaderingswijzen besproken, namelijk het probleemdenken, de appreciatieve benadering, het kwaliteitsmanagement en de solution focused approach. We hebben geopteerd voor de solution focused approach aangezien dit een simpele en gerichte aanpak is met concrete stappen waarmee we op korte tijd toch goede resultaten kunnen behalen.

Ten derde zijn we op zoek gegaan naar adviezen uit de literatuur om de samenwerking te verbeteren. Deze adviezen hebben we ingedeeld aan de hand van het 7S-diversiteitsinstrument. Aangezien samenwerking en communicatie verbonden zijn met elkaar hebben we ook enkele adviezen geformuleerd die gericht zijn op de communicatie in een onderneming.

Tot slot hebben we achterhaald hoe men een verandering in organisaties in goede banen kan leiden. We hebben hierbij gebruik gemaakt van het veranderingsproces van Osland, Kolb en Rubin (2001). Ten slotte hebben we de potentiële weerstand tegen veranderingen besproken.

Vervolgens hebben we een praktijkstudie uitgevoerd bij de firma Würth Belux. We zijn begonnen met een korte voorstelling van de onderneming. Het is een business-to-business onderneming die actief is in verschillende sectoren. De onderneming telt 519 medewerkers die opgesplitst zijn in een binnen- en buitendienst.

Om de uitwerking van de praktijkstudie vlot te laten verlopen, maken we gebruik van focusgroepen, workshops en interviews. De vraag die we hier trachten te beantwoorden, luidt als volgt:

Hoe ervaren de medewerkers van Würth Belux de huidige samenwerking, wat zijn belemmerende en bevorderende factoren bij deze samenwerking en welke adviezen kunnen we formuleren om de samenwerking tussen mensen en afdelingen onderling te verbeteren?

Om hieraan te werken, hebben we een stuurgroep opgericht. Het doel van deze stuurgroep was om tot concrete voorstellen te komen om de samenwerking te verbeteren. Aan de hand van de solution focused aanpak hebben we een workshop gedaan waarbij we hen vroegen de ideale situatie te beschrijven en hoe ze daar denken of hopen te geraken. Deze workshops hebben we ook gedaan bij de shopmedewerkers, drie Vlaamse en vier Waalse districten en het callcenter. De voorstellen die het meeste voorkwamen, hebben we voorgelegd aan het management. De onderneming heeft zelf ook initiatief genomen om enkele concrete veranderingen door te voeren met betrekking tot de afdelingen aankoop en Customer Competence Center (CCC). Vervolgens hebben we enkele interviews afgenomen om te peilen naar de mening van de medewerkers over deze veranderingen.

Als laatste willen we besluiten dat een goede communicatie en wederzijds respect onontbeerlijk zijn voor een goede samenwerking. Het is belangrijk dat men met een open geest kijkt naar verandering.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Lijst met tabellen

Lijst met figuren

Lijst van geraadpleegde werken	7
Bijlagen	7
Deel 1: Inleiding en probleemstelling	1
Hoofdstuk 1: Inleiding.....	1
Hoofdstuk 2: Probleemstelling	3
Hoofdstuk 3: Formuleren van de onderzoeksvragen en definities.....	5
3.1 Onderzoeksdoel.....	5
3.2 Centrale onderzoeksvraag	5
3.3 Deelvragen.....	5
3.3.1 Deelvragen literatuurstudie	5
3.3.2 Deelvragen praktijkstudie	6
3.4 Definities van begrippen.....	7
Hoofdstuk 4: Onderzoeksopzet	9
Deel 2: Literatuurstudie.....	10
Hoofdstuk 1: Methodologie	10
1.1 Soorten bronnen	10
1.2 Soorten literatuur	11
1.3 Taal van de literatuur	11
1.4 Periode van de literatuur.....	11
1.5 Geografisch gebied	11
Hoofdstuk 2: Wat is diversiteit, wat zijn voor- en nadelen ervan en hoe kan men dit managen zodat er samenwerking en synergie ontstaat?	12
2.1 Inleiding	12
2.2 Wat is diversiteit: definitie	16
2.3 Voordelen en nadelen van diversiteit in organisaties	17
2.4 Diversiteitsmanagement	23
2.4.1 Wat is diversiteitsmanagement?.....	23
2.4.2 Waarom aandacht besteden aan diversiteitsbeleid	24
2.4.3 Evolutie van het diversiteitsdenken	25
2.4.4 Kritische succesfactoren voor het voeren van een diversiteitsbeleid	28

2.4.5 7S-model	31
2.4.6 Voordelen en resultaten van een goed diversiteitsbeleid	37
2.5 Samenwerken en synergie.....	38
2.6 Conclusie en kritische bedenkingen	46

Hoofdstuk 3: Welke benaderingwijzen zijn er, welke is de meest effectieve en welke aanpak gaan wij toepassen om de samenwerking in organisaties te bevorderen? 48

3.1 Probleemdenken	49
3.1.1 Definitie van probleem en oplossing.....	49
3.1.2 Probleemanalyse, probleemontkenning en probleemonderkenning	50
3.1.3 Probleemoplossend denken.....	51
3.2 De appreciatieve benadering	53
3.2.1 Geschiedenis appreciative inquiry	53
3.2.2 Principes, assumpties en processen van de appreciatieve benadering	53
3.2.3 Nadelen van de appreciatieve benadering	58
3.3 Kwaliteitsmanagement.....	58
3.3.1 Geschiedenis kwaliteitsmanagement	58
3.3.2 Kwaliteitsmanagement	60
3.3.2.1 Wat is kwaliteitsmanagement?	60
3.3.2.2 Algemene principes van total quality	61
3.3.2.3 Integrale Kwaliteitszorg (IKZ).....	65
3.3.2.3.1 Integrale kwaliteitszorg en samenwerking	75
3.3.2.4 Procedures voor het managen van kwaliteit.....	78
3.3.2.5 Bedrijfseconomische zienswijzen en competitief voordeel	79
3.4 Solution focused approach	84
3.4.1 Oorsprong	84
3.4.2 Oplossingsgericht coachen.....	85
3.4.2.1 P – Problems are acknowledged, not analyzed	86
3.4.2.2 O – Outcomes desired are specified.....	87
3.4.2.3 W – Where are you now on the scale?	87
3.4.2.4 E – Exceptions to the problem are keys to solutions	87
3.4.2.5 R – Relationships are enhanced and made productive	87
3.4.2.6 S – Small steps forward lead to larger change	87
3.4.3 Het SIMPLE-model.....	88
3.4.4 Vergelijking POWERS en SIMPLE-model	91
3.4.5 Succesvolle interventies.....	92
3.4.5.1 Wat wil men behouden?	92
3.4.5.2 De wondervraag	93
3.4.5.3 De schaalvraag.....	93
3.4.5.4 Complimenteren.....	94
3.4.5.5 Uitzonderingen	94
3.4.6 4SFC-model	95
3.4.7 De SolutionCircle	97
3.4.8 Solution focused management	100
3.5 Conclusie met eigen kritische en andere bedenkingen	102

Hoofdstuk 4: Welke adviezen worden in de literatuur gegeven om de samenwerking tussen individuen en diensten te verbeteren? 106

4.1 Inleiding	106
4.2 7S-diversiteitsinstrument	107
4.2.1 Strategie	107
4.2.2 Structuur	108
4.2.3 Systemen	109

4.2.4	Significante waarden	112
4.2.5	Staf	112
4.2.6	Sleutelvaardigheden	113
4.2.7	Stijl.....	114
4.2.8	Overige adviezen	114
4.3	Adviezen inzake communicatie	114
4.4	Conclusie met kritische bedenkingen	118
Hoofdstuk 5: Hoe leidt men een verandering in een organisatie in goede banen?.....		120
5.1	Definities veranderingsmanagement	120
5.2	Het veranderingsproces.....	121
5.3	Weerstand voor verandering.....	123
5.4	Conclusie met eigen kritische bedenkingen	125
Deel 3: Praktijkstudie		126
Hoofdstuk 1: Voorstelling van Würth Belux		126
Hoofdstuk 2: Methodologie praktijkgedeelte		130
2.1	Werkwijze focusgroepen	130
2.2	Werkwijze workshops.....	132
2.3	Werkwijze interviews	133
Hoofdstuk 3: Uitwerking van de praktijkstudie		136
3.1	Feitelijk verslag en eigen bedenkingen.....	136
3.1.1	Vergadering 1: 7 oktober 2009	136
3.1.2	Vergadering 2: 16 november 2009.....	141
3.1.3	Vergadering 3: 21 december 2009.....	148
3.1.4	Workshops shopmedewerkers, vertegenwoordigers en callcenter	150
3.1.5	Vergadering 4: 4 maart 2010	151
3.1.6	Vergadering 5: 17 maart 2010	153
3.1.7	Doorgevoerde veranderingen	157
3.1.8	Interviews met enkele medewerkers.....	158
3.1.9	Conclusie	160
3.2	7S-diversiteitsinstrument gekoppeld aan de praktijk.....	161
3.2.1	Strategie	161
3.2.2	Structuur	161
3.2.3	Systemen.....	162
3.2.4	Significante waarden.....	162
3.2.5	Staf	162
3.2.6	Sleutelvaardigheden	163
3.2.7	Stijl.....	163
Deel 4: Reflectie		164

Lijst van geraadpleegde werken

Bijlagen

Lijst van tabellen

Tabel 1: Cijfers inzake werkloosheids- en werkgelegenheidsgraad volgens leeftijd en geslacht van 1999 tot en met 2009 (FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie, 2009)

Tabel 2: Overzicht van de voordelen van diversiteit

Tabel 3: Overzicht van de nadelen van diversiteit

Lijst van figuren

Figuur 1: Het 7S-model (Martens et al, 2008)

Figuur 2: Het EFQM-model (Demeulemeester & Callewier, 1997)

Figuur 3: Het TRIPOL-diagram (Juran, 1999)

Figuur 4: het SIMPLE-model (Jackson & McKergow, 2008)

Figuur 5: Het 4SFC-model (Visser & Bodien, 2008)

Figuur 6: De SolutionCircle (Meier, 2005)

Deel 1: Inleiding en probleemstelling

In het eerste deel van deze masterproef geven we eerst een korte inleiding van onze masterproef en het bedrijf Würth Belux NV. Vervolgens bespreken we het probleem en de betrokkenen en formuleren we de centrale onderzoeksvraag met deelvragen voor zowel de literatuurstudie als de praktijkstudie. Tot slot omschrijven we het onderzoeksopzet.

Hoofdstuk 1: Inleiding

Onze samenleving wordt steeds diverser waardoor het van belang is diversiteit te managen. Denk maar aan de verschillende nationaliteiten, etnische origines, leeftijden, enzovoort. Hierdoor krijgen bedrijven eveneens te maken met een diverser personeelsbestand. Aangezien we in deze eindverhandeling de diversiteit op de werkvloer gaan onderzoeken, hebben we besloten om dit te doen bij de firma Würth Belux NV.

We gaan eerst even kort de geschiedenis van het bedrijf schetsen. Vervolgens bespreken we het belang van dit onderwerp en ten slotte onze drijfveren. Deze onderneming werd gesticht in 1945 als een éénmanszaak en familiebedrijf in Duitsland. Ondertussen is ze uitgegroeid tot een multinational, die vertegenwoordigd is in 86 landen met een totaal van 360 ondernemingen. In 2009 vond hun 45-jarig jubileum plaats met 519 medewerkers. Würth is een groothandel die opereert in de volgende sectoren: Auto, cargo, hout, bouw en metaal. Ze zijn gericht op business-to-business. Het is een verkooporganisatie met een binnen- en buitendienst. Ze verkopen om en bij de 50 000 producten zoals onderhoudsreiniger, boormachines, schroevendraaiers, antivriesspray, enzovoort (Geschiedenis Würth Belux, 2009). Voor een gedetailleerder overzicht van Würth Belux verwijzen we naar pagina 126.

Het belang van het onderwerp is dat mensen met al hun verschillen elkaar leren begrijpen en zo met elkaar omgaan opdat de motivatie van de mensen, de efficiëntie en de effectiviteit zouden toenemen. In het bedrijfsleven zijn mensen de belangrijkste asset. Wanneer ze zich gewaardeerd voelen, zorgen ze voor een betere kwaliteit, een hogere omzet, meer flexibiliteit en bevorderen ze de innovatie. Het is belangrijk dat we inzicht verwerven in hoe diversiteit de verwachtingen en het gedrag van iedereen in de

organisatie beïnvloedt. Een meer diverser wordende samenleving heeft een meer diverser wordende beroepsbevolking tot gevolg. Volgens Hunsaker (2006) heeft dit tot gevolg dat er een werkomgeving geboden moet worden waar verschillen worden erkend en gewaardeerd en die bovendien de productiviteit bevordert (Hunsaker, 2006).

Éen van onze drijfveren waarom we dit onderwerp gekozen hebben, is dat het een zeer actueel topic is. Bedrijven kunnen niet langer ontkennen dat hun personeelsbestand diverser wordt. Een andere drijfveer is dat we willen ontdekken hoe diversiteit in de praktijk gerealiseerd wordt. Er zijn al veel publicaties in verband met diversiteit verschenen, maar in de praktijk loopt het niet altijd van een leien dakje. We zijn zeer nieuwsgierig in welke mate Würth Belux zich met diversiteit bezighoudt.

Hoofdstuk 2: Probleemstelling

Diversiteit handelt over verschillende dimensies, zoals origine, leeftijd, taal, sekse, enzovoort. Toen we in oktober 2009 samenzaten met de HR-manager mevrouw Bonné werd al snel duidelijk dat deze dimensies niet het grootste probleem vormden. Bij Würth Belux zijn namelijk maar weinig vrouwen, allochtonen en gehandicapten tewerkgesteld. Voor hen vormt dit geen werkpunt, maar dit zou het wel kunnen zijn of worden. Wat voor hen op dit moment het grootste werkpunt vormt, is de samenwerking tussen de binnen- en buitendienst en tussen de interne afdelingen. Als gevolg van de economische crisis zijn ze op zoek gegaan naar oplossingen zodat er geen ontslagen zouden vallen. Hierin zijn ze geslaagd door maatregelen te nemen, zoals de magazijnmedewerkers een aantal dagen per maand te laten stempelen. Om het bedrijf terug op de rails te brengen en de verkoop terug te doen stijgen, is het noodzakelijk om aan de samenwerking te sleutelen. De heersende stereotypen, zoals de vertegenwoordigers die de mannen van het schoon leven zijn of de binnendienstmedewerkers die enkel hun uren doen en meer niet, moeten op een goede manier gemanaged worden zodat dit een gunstig effect heeft op de omzet.

De bovenstaande alinea illustreert duidelijk dat diversiteit een probleem en een uitdaging is op het bedrijfsniveau. Andere stakeholders zijn de maatschappij en groepen van mensen. Indien in een groep van mensen verschillende nationaliteiten, leeftijden, geaardheden, enzovoort voorkomen, krijgen ze automatisch te maken met de onderlinge verschillen. Aangezien de maatschappij gevormd wordt door deze groepen van mensen en bedrijven is het vanzelfsprekend dat ook zij te kampen krijgen met diversiteit. Het individu is ook een betrokkene wanneer hij in contact komt met anderen omdat deze persoon van hem kan verschillen.

Bij Würth Belux beschouwen de binnen- en de buitendienst elkaar als anders. Dikwijls ziet men andere groepen niet enkel als verschillend, maar ook als slechter (Aronson, Wilson & Akert, 2007). Als het om negatieve reacties tussen groepen gaat, hoort men vaak begrippen als vooroordeel, stereotype en discriminatie. Deze drie begrippen zijn vormen van attitudes (Aronson, Wilson & Akert, 2007). Een attitude bestaat uit drie componenten namelijk de affectieve, de cognitieve en de gedragscomponent (Aronson, Wilson & Akert, 2007). Deze drie componenten zullen we achtereenvolgens bespreken. De affectieve component is gerelateerd aan *vooroordelen*. Elk lid van de samenleving kan hiermee te maken krijgen en men kan er ook het doelwit van worden. Wanneer men hier

het slachtoffer van is, wordt de zelfachting aangetast (Aronson, Wilson & Akert, 2007). Aangezien men zijn eigen zelfachting hoog wilt houden, is men geneigd om de eigen groep als positief te beschouwen. Daarom ziet men groepen waar men geen lid van is als negatief, wat ervoor zorgt dat men zichzelf superieur voelt. Vooroordelen kunnen enkel verminderen wanneer de groepen gedwongen worden om samen te werken en wanneer er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid om succesvol te zijn (Zimbardo et al, 2005). De vooroordelen kunnen gaan over nationaliteit, raciale en etnische identiteit, uiterlijk, enzovoort. Ze hoeven echter niet noodzakelijk negatief te zijn. Vooroordelen zijn een belangrijk onderdeel van ons overlevingsmechanisme, zo zal men steeds zijn eigen groep verdedigen. Ook de verschillende culturen werken vooroordelen in de hand. Ze zorgen er bewust of onbewust voor dat we negatieve kenmerken toewijzen aan de 'anderen' (Aronson, Wilson & Akert, 2007). De cognitieve component is gerelateerd aan *stereotypen*. Het overkomt iedereen wel eens dat men stereotypen gebruikt zonder het zelf te beseffen. Ze zijn moeilijk te bestrijden, maar langs de andere kant ook niet weg te denken in onze samenleving. Stereotypen zijn niet noodzakelijk negatief en hebben soms een groot waarheidsgehalte (Smets, Ozden, Aerts, De Ceulaer, Mols & Heylen, 2004). Mensen willen een goed gevoel hebben over de groep waartoe ze behoren. Een manier om dit te bewerkstelligen, is om niet-groepsleden te denigreren. De leden van onze eigen groep beschouwen we als individuen terwijl we leden van andere groepen bekijken als één grote massa waarin er geen verschillen zijn tussen de leden onderling (Osland, Kolb & Rubin, 2001). De gedragscomponent is gerelateerd aan *discriminatie*. Vooroordelen en stereotypen zitten vooral in ons hoofd, terwijl het bij discriminatie eerder gaat over handelingen die mensen stellen. Mensen worden gediscrimineerd wanneer ze nadelig behandeld worden omdat ze lid zijn van een bepaalde groep. Maar net zoals de vorige twee attitudes hoeft discriminatie niet noodzakelijk negatief te zijn. Denk maar aan positieve discriminatie, waarbij er geen negatieve gevolgen zijn voor de gediscrimineerde (Smets, Ozden, Aerts, De Ceulaer, Mols & Heylen, 2004).

Hoofdstuk 3: Formuleren van de onderzoeksvragen en definities

3.1 Onderzoeksdoel

We trachten aan de hand van deze masterproef de samenwerking en synergie tussen de binnen- en buitendienst, tussen de afdelingen in de binnendienst en tussen mensen onderling bij Würth Belux te onderzoeken. Vervolgens willen we adviezen geven om de samenwerking te verbeteren door het formuleren van concrete voorstellen.

3.2 Centrale onderzoeksvraag

Aansluitend bij ons onderzoeksdoel formuleren we de volgende centrale onderzoeksvraag:

'Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren opdat diversiteit tot een nog betere samenwerking en synergie zou leiden tussen de binnen- en buitendienst, tussen de afdelingen in de binnendienst en tussen mensen in het algemeen bij Würth Belux en welke adviezen kunnen we hiervoor formuleren?'

3.3 Deelvragen

3.3.1 Deelvragen literatuurstudie

Om op bovenstaande onderzoeksvraag een antwoord te verkrijgen, is het noodzakelijk een opsplitsing te maken in enkele deelvragen. De onderstaande deelvragen vormen de kern van onze literatuurstudie.

1. Wat is diversiteit, wat zijn voor- en nadelen ervan en hoe kunnen we het managen opdat samenwerking en synergie ontstaat?

Eerst en vooral willen we nagaan wat diversiteit juist inhoudt en welke voor- en nadelen er voorkomen in de literatuur. Wanneer deze gekend zijn, gaan we uitzoeken wat het managen van diversiteit juist is en op welke manier diversiteit gemanaged kan worden in een bedrijf zodat er een betere samenwerking en synergie ontstaat.

2. Welke benaderingwijze zijn er, welke is de meest effectieve en welke aanpak gaan wij toepassen om de samenwerking in organisaties te bevorderen?

Om de samenwerking te verbeteren, gaan we op zoek naar benaderingen die hiervoor ingezet kunnen worden. We willen op zoek gaan naar een aanpak die het positief bekijkt en zich niet enkel focust op de negatieve kanten en op de problemen die reeds aanwezig zijn in het bedrijf. We willen een methode die we gemakkelijk kunnen implementeren in de praktijk en op korte termijn aangezien we slechts één academiejaar tijd hebben.

3. Welke adviezen worden in de literatuur gegeven om de samenwerking tussen individuen en diensten te verbeteren?

Vervolgens gaan we in de literatuur op zoek naar mogelijke aanbevelingen zodat de samenwerking verbeterd kan worden.

4. Hoe leidt men een verandering in een organisatie in goede banen?

Veranderingen komen veel voor in ondernemingen. Vaak gaat het om kleine veranderingen die snel geïmplementeerd kunnen worden. Wanneer men echter grote veranderingen wil doorvoeren, kan men dit best gestructureerd aanpakken zodat de verandering doeltreffend ingevoerd kan worden. We gaan tevens op zoek naar mogelijke weerstanden die er kunnen optreden.

3.3.2 Deelvragen praktijkstudie

In ons praktijkgedeelte gaan we onderzoeken hoe de samenwerking nu is en hoe we de samenwerking effectief kunnen verbeteren binnen Würth Belux. We gaan tevens op zoek naar concrete adviezen die we kunnen geven aan de firma. Uiteindelijk is het toch de bedoeling dat er vooruitgang geboekt wordt op het gebied van samenwerking en hiervoor kunnen deze aanbevelingen zeer nuttig zijn. Onze deelvraag voor het praktijkonderzoek luidt als volgt:

1. Hoe ervaren de medewerkers van Würth Belux de huidige samenwerking, wat zijn belemmerende en bevorderende factoren bij deze samenwerking en welke

adviezen kunnen we formuleren om de samenwerking tussen mensen en afdelingen onderling te verbeteren?

3.4 Definities van begrippen

Een algemene definitie van diversiteit bestaat niet, er zijn echter wel veel verschillende omschrijvingen voor. Hieronder bespreken we er enkele. Vervolgens geven we nog enkele andere nuttige definities.

Diversiteit verwijst naar het hele scala aan fysieke en culturele verschillen die het spectrum van verschillen tussen mensen vormen (Hunsaker, 2006).

Diversity includes the multitude of social, cultural, physical and environmental differences among people that impact the way they think and behave. It includes: race, ethnicity, gender, physical abilities, sexual orientation, age, religion, social class, and so on (Harvey & Allard, 2002).

Diversiteit betekent dat een bedrijf het op prijs stelt om mensen aan te werven van verschillende horizons, hetzij cultureel of individueel, gekoppeld aan geslacht, etnische origine of eenvoudigweg aan het profiel (Seron, 2005).

Diversiteit is een debat van waarden en normen, van omgaan met verschillen, een kwestie van aankweken van vaardigheden en houding, van hoe omgaan met de 'andere' (inclusief de 'andere' in jezelf), kortom van respect, verbondenheid en welbevinden (Jacqmotte, 2007).

Een *groep* zijn twee of meer mensen die een interactie met elkaar aangaan en die onderling van elkaar afhankelijk zijn in de zin dat hun behoeften en doelstellingen elkaar beïnvloeden (Aronson, Wilson & Akert, 2007).

Samenwerking kan worden omschreven als een proces waarbij individuen, groepen en organisaties samenkomen en relaties vormen voor een collectief gewin en voordeel (Boerkamp, 2009).

Samenwerken is met het oog op het algemeen belang een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op niveau van een team, entiteit of organisatie, ook als dat niet onmiddellijk van persoonlijk belang is (Samenwerken, z.d.).

Vooroordelen zijn vijandige of negatieve attitudes tegenover een onderscheidbare groep mensen, puur gebaseerd op hun lidmaatschap van die groep (Aronson, Wilson & Akert, 2007).

Zelfachting is de algemene beoordeling van een individu over zijn/haar waarde als persoon (Zimbardo et al, 2005).

Een stereotype maakt deel uit van de impliciete persoonlijkheidstheorie en bestaat uit de overtuiging dat een persoon bepaalde persoonlijkheidstrekken en gedragsvoorkeuren heeft, enkel en alleen omdat hij/zij tot een bepaalde groep behoort (Zimbardo et al, 2005).

Stereotype is een generalisatie over een groep mensen waarbij identieke eigenschappen worden toegeschreven aan vrijwel alle leden van de groep, ongeacht de daadwerkelijke verschillen tussen de leden (Aronson, Wilson & Akert, 2007).

Discriminatie in de wettelijke betekenis heeft een specifieke en zelfs eerder technische omschrijving. Discriminatie is opgebouwd rond drie basiselementen: (a) er moet een verband bestaan met zogenaamde beschermde criteria of discriminatiegronden; (b) er moet zich een door de wet omschreven situatie of handelwijze voordoen; en (c) er is een gebrek aan rechtvaardiging voor deze situatie of handelwijze (Demeestere, z.d.).

Discriminatie is een ongerechtvaardigde, negatieve of schadelijke actie die gericht is tegen de leden van een groep puur omdat ze lid zijn van die groep (Aronson, Wilson & Akert, 2007).

Bij *positieve discriminatie* doelt men op activiteiten of maatregelen die tot doel hebben om een -wegens discriminatie- scheefgegroeide toestand recht te trekken door een discriminatie in de andere richting (Dierickx, 1994).

Hoofdstuk 4: Onderzoeksopzet

We zullen van start gaan met een literatuurstudie in verband met de samenwerking tussen de binnen- en buitendienst. Eerst en vooral gaan we de interne coöperatie bespreken, daarna gaan we verschillende benaderingswijzen zoeken om de samenwerking tussen beide diensten te bevorderen. Tot slot gaan we ook op zoek naar adviezen om de samenwerking te verbeteren die voorkomen in de literatuur en hoe een onderneming veranderingen effectief kan implementeren. Vanaf eind oktober beginnen we met het opzoekwerk in verband met deze facetten.

Na onze literatuurstudie gaan we verder met het praktijkgedeelte van onze eindverhandeling. Hierbij bespreken we eerst de economische zaken van het bedrijf, met name Würth Belux. Dit gaan we doen aan de hand van desk research. Vervolgens spitsen we ons toe op de samenwerking tussen de binnen- en buitendienst in dit bedrijf. We gaan onderzoeken hoe ze over elkaar denken aan de hand van interviews en workshops. Volgens ons is dit de handigste tool om het onderzoek te voeren, aangezien het voornamelijk gaat over ervaringen. Wanneer we deze resultaten hebben, gaan we deze koppelen aan onze bevindingen uit de literatuurstudie. Het bedrijf richt een gemixte stuurgroep op met onder andere iemand van de personeelsafdeling, enkele vertegenwoordigers uit de binnendienst, evenals uit de buitendienst, iemand uit de shops en tenslotte ook een vakbondsafgevaardigde. Een eerste samenkomst vindt plaats op maandag 16 november 2009. Hierin leggen we de opzet van ons onderzoek uit en begeleidt Professor dr. Hilda Martens de stuurgroep. Uit deze vergadering komen er acties naar voren, die de leden van de stuurgroep toepassen in hun eigen gebied of afdeling. Aan de hand van workshops hopen we dat er nog meer actievoorstellen uit de bus komen. Een tweede vergadering vindt plaats op maandag 21 december 2009, waarin de ervaringen worden verteld en eventuele bijsturingen gebeuren. Een derde vergadering is voorzien voor half februari, waarin een stand van zaak wordt opgemaakt.

In ons praktijkprobleem voeren we een kwalitatief onderzoek, aangezien we de samenwerking tussen de binnen- en buitendienst willen bevorderen. Dit onderzoek heeft ook een sensibiliserend effect. We focussen ons niet enkel op het vinden van verschillende acties die de samenwerking kunnen verbeteren, maar we willen ook een begin maken naar een effectieve verandering.

Deel 2: Literatuurstudie

We beginnen onze literatuurstudie met de methodologie, gevolgd door hoofdstuk twee dat handelt over de eerste deelvraag inzake diversiteit, namelijk:

Wat is diversiteit, wat zijn voor- en nadelen ervan en hoe kunnen we het managen opdat samenwerking en synergie ontstaat?

In de volgende drie hoofdstukken bespreken we achtereenvolgens de onderstaande deelvragen:

Welke benaderingwijzen zijn er, welke is de meest effectieve en welke aanpak gaan wij toepassen om de samenwerking in organisaties te bevorderen?

Welke adviezen worden in de literatuur gegeven om de samenwerking tussen individuen en diensten te verbeteren?

Hoe leidt men een verandering in een organisatie in goede banen?

Hoofdstuk 1: Methodologie

In dit hoofdstuk bespreken we welke soorten bronnen we in onze literatuurstudie gaan gebruiken, over welke soorten literatuur het gaat, in welke taal en periode deze literatuur geschreven is en tot slot het geografisch gebied van ons onderzoek.

1.1 Soorten bronnen

Voor onze literatuurstudie gaan we gebruik maken van verschillende bronnen. We gaan voornamelijk boeken raadplegen van auteurs met veel expertise in hun gebied. We hebben gebruikt gemaakt van zoekmachines op het internet zoals Google Books en Google Scholar voor het vinden van wetenschappelijke literatuur. We hebben eveneens een beroep gedaan op de databases van de Universiteit Hasselt met name EBSCOhost, Antilope en Bronco. We gaan ook websites raadplegen die relevant lijken voor onze masterproef, zoals www.steunpuntdiversiteit.be, www.sfwork.com, enzovoort.

1.2 Soorten literatuur

Zowel primaire als secundaire bronnen zullen voorkomen in onze literatuurstudie. Onder primaire bronnen verstaan we wetenschappelijke papers, onderzoeksrapporten en Phd's (doctoraten). De secundaire bronnen houden wetenschappelijke tijdschriften, boeken en vaktijdschriften in.

1.3 Taal van de literatuur

We spitsen ons toe op Nederlandstalige en Engelstalige literatuur. De Nederlandstalige literatuur gaan we gebruiken omdat dit onze moedertaal is en er veel bruikbare publicaties beschikbaar zijn. Verder doen we beroep op Engelstalige literatuur zodat onze literatuurstudie vollediger is en omdat veel onderzoeken in het Engels geschreven zijn.

1.4 Periode van de literatuur

We streven naar het gebruik van vrij recente literatuur. De meeste literatuur situeert zich tussen de jaren 1990 en 2010. Aangezien sommige aspecten doorheen de tijd niet wijzigen, kunnen er uitschieters met betrekking tot de periode voorkomen.

1.5 Geografisch gebied

We focussen ons op België, aangezien Würth Belux werkzaam is in het hele land.

Hoofdstuk 2: Wat is diversiteit, wat zijn voor- en nadelen ervan en hoe kan men dit managen zodat er samenwerking en synergie ontstaat?

In de inleiding gaan we dieper in waarom er zoveel aandacht aan diversiteit wordt besteed. We omschrijven het begrip diversiteit en bespreken voor- en nadelen die aan diversiteit zijn verbonden in organisaties. Het volgende punt handelt over het diversiteitsmanagement. Eerst en vooral bespreken we wat dit juist inhoudt en waarom het voor een onderneming belangrijk is om hieraan aandacht te besteden. Vervolgens schetsen we de evolutie van het diversiteitsdenken met onder andere het 3D-model. Daarna behandelen we vijf kritische succesfactoren, het 7S-model met het 7S-diversiteitsinstrument en tot slot de voordelen en de resultaten die een onderneming kan behalen met een goed diversiteitsbeleid. Het voorlaatste deel handelt over samenwerking en synergie. In dit deel beginnen we met een beschrijving van de voordelen van samenwerking. Aangezien samenwerking niet altijd even vlot verloopt, bespreken we ook enkele conflicten en hoe we deze kunnen oplossen. Daarna gaan we enkele vormen van samenwerking, het samenwerkingsproces met zijn drie fasen en enkele kenmerken van samenwerking behandelen. Tot slot bespreken we kort het element synergie. In het laatste deel volgen volgt de conclusie met enkele kritische bedenkingen, die we in cursief vermelden.

2.1 Inleiding

We kunnen niet ontkennen dat iedere persoon verschillend is op uiteenlopende gebieden zoals leeftijd, geaardheid, origine, enzovoort. Maar toch wil iedereen erbij horen en zo goed mogelijk in het plaatje van 'Jan Modaal' passen. 'Jan Modaal' wordt aanzien als diegene die weinig afwijkt van wat men geleerd heeft als 'normaal' te beschouwen. Elke cultuur aanschouwt andere dingen als normaal, zo is het bijvoorbeeld in China beleefd om te boeren tijdens het eten, maar dit is zeer ongebruikelijk in onze Westerse cultuur. Het vermogen, dat ons toelaat na te denken over onze groep als 'wij', heeft als gevolg dat men andere groepen als 'zij' gaat beschouwen (Gray, 1999). Dit wordt aangeduid met wij-zij denken, waarbij enkel het wij-denken als de juiste denkwijze wordt aanzien. De groep 'wij' beschouwt zichzelf als de dominante groep (Visietekst – Project 'Week van de Diversiteit': wat en waarom?, z.d.). Onder bepaalde omstandigheden kunnen 'zij'

aanzien worden als de vijand, de slechteriken, degenen die niets waard zijn. Gevoelens van medelijden en empathie, die normaal optreden tussen mensen, zijn niet meer aanwezig. Deze wreedheid tussen de groepen moet bekeken worden in het licht van hun geschiedenis. Er moet rekening gehouden worden met hun economische belangen, normen, vooroordelen, geloofsovertuigingen, enzovoort (Gray, 1999). Dit wij-zij denken werkt niet bevorderlijk en kan de output beperken doordat de samenwerking en samenhang tussen groepen verminderd wordt (Baron & Kreps, 1999). De verschillen tussen de groepen duiden aan dat het belangrijk is om na te denken over diversiteit zodat men iedereen als gelijke behandelt (Visietekst – Project 'Week van de Diversiteit': wat en waarom?, z.d.).

Verschillende verenigingen en ondernemingen hebben in 2007 hun mening gegeven over diversiteit in een project van 2007 genaamd '20 bedrijven getuigen over diversiteit op de werkvloer.' De Unie voor Zelfstandige Ondernemers stelt dat: 'Diversiteit een evidentie is. Onze arbeidsmarkt is nu eenmaal divers samengesteld. En tegelijk wordt het steeds moeilijker om gekwalificeerd en gemotiveerd personeel te vinden voor een Kleine of Middelgrote Onderneming.' De mening van Voka sluit hierbij aan: 'Wij zijn ons bewust van de mogelijkheden die voor de toekomst van onze samenleving in diversiteit vervat liggen.' Het Verbond van Kristelijke Werkgevers en Kaderleden heeft altijd veel belang gehecht aan sociale cohesie: 'Zowel om sociale als om bedrijfseconomische redenen is het van belang zoveel mogelijk medeburgers, op een voor werknemer en werkgever zinvolle manier, in te schakelen in het reguliere arbeidscircuit en het sociaal-economisch leven. Diversiteit betekent een schat aan onontgonnen troeven en talent. De ideale werknemer hoeft niet langer een blanke hooggeschoolde dertiger te zijn. Een gevarieerd personeelsbestand is gemotiveerder, creatiever en heeft een betere voeling met uw klanten en leveranciers (20 bedrijven getuigen over diversiteit op de werkvloer, 2007).'

We gaan nu dieper in op het aspect 'groepen'. In het verleden waren de mensen overtuigd dat ze een grotere kans hadden om te overleven wanneer ze banden sloten met andere mensen. Het bevredigt dan ook een aantal menselijke noden. Ze haalden er voordeel uit bij het jagen, ze waren beter in staat om voedsel te verbouwen en het was makkelijker om een partner te vinden (Aronson, Wilson & Akert, 2007). Een groep waarvan iemand deel uitmaakt, wordt anders waargenomen dan een groep waar een persoon geen lid van is. Groepen waar men geen deel van uitmaakt, worden als homogener aanzien (Zimbardo et al, 2005). Wanneer men tot een bepaalde groep

behoort, zal er een grotere bereidheid zijn om de eigen groepsleden te helpen. Deze bereidheid neemt aanzienlijk af ten opzichte van leden uit andere groepen (Gray, 1999). Iedereen maakt deel uit van meer dan één groep (Zimbardo et al, 2005). De behoefte om bij een groep te horen, is in alle samenlevingen van nature aanwezig. Tot op heden biedt het ons nog allerlei voordelen, het helpt ons onder andere te definiëren wie we zijn, het is een bron van informatie en het bepaalt een aantal sociale normen.

Elk groepslid heeft duidelijk omschreven sociale rollen. Zo weet ieder groepslid wat ze van elkaar kunnen verwachten (Aronson, Wilson & Akert, 2007). Ook al zijn deze rollen duidelijk omschreven, toch is de onderliggende reden waarom iemand zich op een bepaalde manier gedraagt niet altijd even duidelijk. Mensen hebben een natuurlijke drang om de persoonlijkheid en gedragingen van anderen te begrijpen. Als men hierin slaagt, zal het hen helpen om het gedrag van anderen te voorspellen en zal duidelijk worden hoe men met elkaar moet omgaan. Dit gebeurt vaak door observatie van het gedrag. Het is echter niet steeds mogelijk om de juiste perceptie van personen te hebben. Daarom moet men nagaan waarom iemand zich op een bepaalde manier gedraagt, wat we attributie noemen. Om een betrouwbaar beeld van iemand te ontwikkelen, moet men uitmaken welke acties toe te schrijven zijn aan het persoonlijke karakter van een persoon en welke het gevolg zijn van de situatie waarin men zich bevindt. Mensen zijn vaak geneigd om van anderen te veel acties toe te schrijven aan de persoon zelf, terwijl het dikwijls te wijten is aan de situationele context. Dit geldt niet wanneer mensen attributies maken over zichzelf. Dat noemt men het actor-observator-effect (Gray, 1999).

Een belangrijk argument waarom er zoveel aandacht wordt besteed aan diversiteit is dat de arbeidsmarkt steeds diverser wordt. Dit verschijnsel vindt plaats doordat er meer ouderen, vrouwen en allochtonen actief zijn op de arbeidsmarkt. Vóór de financiële crisis heerste er een krapte waardoor werkgevers de talenten van beschikbare werknemers goed moesten benutten. Ze kunnen het zich niet veroorloven om bepaalde groepen van onze samenleving uit te sluiten. Een andere reden is dat mensen meer aandacht eisen voor individuele verschillen. Ze willen hun eigenheid kunnen behouden, hun talenten kunnen ontwikkelen en hun behoeften vervuld zien. Opdat bedrijven en organisaties aantrekkelijk zouden blijven voor potentiële en huidige werknemers moeten ze maatregelen nemen om aan deze wensen te kunnen voldoen (de Vries, 2005, p.7-14).

Tabel 1: Belangrijkste arbeidsmarktindicatoren volgens leeftijd en geslacht in België (FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie, 2009)

Belangrijke arbeidsmarktindicatoren volgens leeftijd en geslacht (België)		1ste kwartaal 1999				2de kwartaal 1999				3de kwartaal 1999				4de kwartaal 1999		
		15-64 jaar	15-24 jaar	25-49 jaar	50-64 jaar	15-64 jaar	15-24 jaar	25-49 jaar	50-64 jaar	15-64 jaar	15-24 jaar	25-49 jaar	50-64 jaar	15-64 jaar	15-24 jaar	25-49 jaar
		België														
Werkgelegenheidsgraad	Mannen	67,7%	30,0%	87,8%	50,5%	67,5%	27,5%	88,0%	51,1%	68,7%	34,0%	88,2%	50,4%	68,5%	32,5%	88,3%
	Vrouwen	50,1%	23,9%	69,3%	27,4%	50,2%	23,4%	70,1%	26,2%	50,8%	27,0%	69,6%	26,9%	50,3%	25,7%	69,0%
	Totaal	59,0%	27,0%	78,7%	38,8%	58,9%	25,5%	79,2%	38,5%	59,8%	30,5%	79,0%	38,5%	59,5%	29,1%	78,8%
Activiteitsgraad	Mannen	73,5%	37,7%	94,4%	53,0%	73,0%	35,5%	93,9%	53,8%	73,9%	41,9%	93,7%	52,7%	73,3%	37,7%	94,0%
	Vrouwen	56,3%	31,2%	77,0%	29,3%	56,0%	30,1%	77,3%	28,2%	56,8%	36,6%	76,3%	29,0%	55,9%	33,1%	75,7%
	Totaal	64,9%	34,5%	85,8%	41,0%	64,6%	32,9%	85,7%	40,8%	65,4%	39,3%	85,1%	40,7%	64,7%	35,4%	85,0%
Werkloosheidsgraad	Mannen	7,8%	20,5%	6,9%	4,7%	7,5%	22,7%	6,3%	5,0%	7,0%	18,8%	5,9%	4,4%	6,5%	13,7%	6,1%
	Vrouwen	10,9%	23,5%	10,0%	6,5%	10,3%	22,4%	9,2%	7,1%	10,6%	26,2%	8,8%	7,1%	10,0%	22,4%	8,9%
	Totaal	9,1%	21,8%	8,3%	5,3%	8,7%	22,6%	7,6%	5,7%	8,6%	22,2%	7,2%	5,4%	8,0%	17,7%	7,3%
		1ste kwartaal 2008				2de kwartaal 2008				3de kwartaal 2008				4de kwartaal 2008		
		15-64 jaar	15-24 jaar	25-49 jaar	50-64 jaar	15-64 jaar	15-24 jaar	25-49 jaar	50-64 jaar	15-64 jaar	15-24 jaar	25-49 jaar	50-64 jaar	15-64 jaar	15-24 jaar	25-49 jaar
Werkgelegenheidsgraad	Mannen	68,7%	29,8%	88,2%	57,3%	68,3%	29,3%	88,0%	56,7%	68,5%	29,4%	88,1%	57,1%	68,8%	30,5%	88,1%
	Vrouwen	56,4%	25,2%	76,7%	38,8%	55,7%	24,4%	76,3%	37,9%	56,6%	25,2%	76,6%	39,9%	55,9%	25,3%	76,0%
	Totaal	62,6%	27,5%	82,5%	48,0%	62,0%	26,9%	82,2%	47,2%	62,6%	27,3%	82,4%	48,5%	62,4%	27,9%	82,1%
Activiteitsgraad	Mannen	73,6%	35,8%	94,0%	59,9%	72,7%	34,4%	93,3%	59,0%	73,8%	37,4%	94,0%	59,7%	73,2%	36,3%	93,0%
	Vrouwen	61,0%	30,0%	82,6%	40,9%	59,7%	28,3%	81,6%	39,7%	61,8%	33,2%	82,2%	42,6%	60,6%	31,5%	81,6%
	Totaal	67,3%	32,9%	88,3%	50,4%	66,3%	31,4%	87,5%	49,3%	67,9%	35,3%	88,2%	51,1%	67,0%	34,0%	87,4%
Werkloosheidsgraad	Mannen	6,7%	16,8%	6,2%	4,2%	6,1%	14,8%	5,7%	3,9%	7,2%	21,4%	6,3%	4,2%	6,0%	16,1%	5,3%
	Vrouwen	7,6%	16,2%	7,1%	5,3%	6,7%	13,8%	6,5%	4,6%	8,4%	24,1%	6,9%	6,3%	7,8%	19,9%	6,9%
	Totaal	7,1%	16,5%	6,6%	4,7%	6,4%	14,3%	6,0%	4,2%	7,8%	22,7%	6,6%	5,1%	6,8%	17,8%	6,0%
		1ste kwartaal 2009				2de kwartaal 2009				3de kwartaal 2009						
		15-64 jaar	15-24 jaar	25-49 jaar	50-64 jaar	15-64 jaar	15-24 jaar	25-49 jaar	50-64 jaar	15-64 jaar	15-24 jaar	25-49 jaar	50-64 jaar			
Werkgelegenheidsgraad	Mannen	67,5%	27,4%	86,8%	57,5%	66,8%	27,9%	86,3%	56,1%	67,0%	26,3%	86,3%	57,6%			
	Vrouwen	55,9%	21,7%	76,7%	40,0%	56,0%	23,0%	75,9%	41,0%	55,8%	24,6%	74,7%	41,4%			
	Totaal	61,7%	24,6%	81,8%	48,7%	61,5%	25,5%	81,1%	48,5%	61,4%	25,5%	80,6%	49,5%			
Activiteitsgraad	Mannen	73,0%	34,1%	93,2%	60,9%	72,3%	34,4%	92,9%	58,9%	72,7%	34,8%	92,7%	60,2%			
	Vrouwen	61,0%	27,9%	82,8%	42,5%	60,5%	29,1%	80,9%	43,5%	61,1%	32,1%	81,0%	43,7%			
	Totaal	67,1%	31,0%	88,1%	51,6%	66,4%	31,8%	87,0%	51,2%	66,9%	33,5%	86,9%	51,9%			
Werkloosheidsgraad	Mannen	7,6%	19,6%	6,9%	5,5%	7,6%	18,9%	7,1%	4,7%	7,8%	24,3%	6,9%	4,3%			
	Vrouwen	8,3%	22,3%	7,4%	5,8%	7,4%	20,9%	6,3%	5,7%	8,8%	23,5%	7,8%	5,3%			
	Totaal	7,9%	20,8%	7,1%	5,6%	7,5%	19,8%	6,7%	5,1%	8,3%	24,0%	7,3%	4,7%			

In tabel 1 zijn de cijfers weergegeven inzake werkloosheids- en werkgelegenheidsgraad volgens leeftijd en geslacht. We focussen enkel op de vrouwen en ouderen (50-plussers), aangezien deze twee groepen de laatste jaren actiever zijn geworden op de arbeidsmarkt. Vóór de financiële crisis, hiermee bedoelen we tot en met het eerste kwartaal van 2008, steeg de werkgelegenheidsgraad bij vrouwen van 50,1 procent in het eerste trimester van 1999 tot 56,4 procent in het eerste kwartaal van 2008. Vanaf het tweede trimester van 2008 tot op heden, dus tijdens de financiële crisis, schommelt de

werkgelegenheidsgraad van vrouwen tussen de 55,7 en de 56 procent, met een piek in het derde kwartaal van 2008 met 56,6 procent. De werkloosheidsgraad bij vrouwen daalde van 10,9 procent naar 7,6 procent vóór de crisis. Tijdens de crisis zijn er veel fluctuaties in de werkloosheidsgraad bij vrouwen. We stellen een gemiddelde vast van 7,9 procent. De werkgelegenheidsgraad bij ouderen is in tien jaar tijd, van 1999 tot en met 2009, toegenomen van 38,8 procent tot 49,5 procent. Als we kijken naar de werkloosheidsgraad stellen we vast dat deze in dezelfde periode gedaald is met 0,6 procent. In het algemeen is er in de eerste helft van 2009 een werkgelegenheidsgraad van 61,6 procent en een werkloosheidsgraad van 7,7 procent. Wanneer we de eerste jaarhelft van 2009 vergelijken met deze van 2008 merken we op dat de werkgelegenheidsgraad met 0,6 procent gedaald is en de werkloosheid toegenomen is met 15,4 procent. Vooral jongeren en mannen worden door deze verschijnselen getroffen (FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie, 2009).

We kunnen besluiten dat de werkloosheidsgraad bij ouderen gedaald is en de werkgelegenheidsgraad gestegen. Bij vrouwen geldt dit niet, hier merken we fluctuaties bij beide indicatoren. Tijdens de financiële crisis is de werkloosheid in het algemeen sterk toegenomen.

2.2 Wat is diversiteit: definitie

We beginnen met enkele definities van diversiteit. Volgens Cox en Baele (1997, p. 1-11) verwijst diversiteit 'naar de dynamiek tussen individuen en groepen op basis van verschillen en overeenkomsten in sociaal-culturele kenmerken.' Diehl en Stoffelsen (2008, p. 15-25) verstaan onder diversiteit 'alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen.' Ely oppert om diversiteit te zien 'als een bepaalde conditie van een relatie in plaats van een set van kenmerken' (Janssens & Steyaert, 2001, p. 49-94). Dewaele (2007, p. 11-54) refereert naar een definitie van Kwasimodo namelijk dat 'diversiteit alles is waarin we van elkaar verschillen.' Merckx en Hellemans (2004, p. 13-34) verwijzen naar een citaat van Confucius: 'In hun natuur zijn alle mensen gelijk, het zijn gewoonten die de verschillen maken.' Deze laatste twee auteurs halen nog verschillende dimensies van diversiteit aan. Ze verwijzen naar het fysieke oogpunt zoals geslacht en leeftijd, naar het cultureel standpunt zoals etnische achtergrond en religie, naar de functionele dimensie zoals denken en respectvol handelen, naar het historisch perspectief zoals politieke voorkeur en familiegeschiedenis en naar het oogpunt van vaardigheden en

opleiding zoals de genoten opleiding. Ze schenken tevens ook aandacht aan andere verschillen zoals het al dan niet hebben van kinderen en of iemand een denker of een doener is. Ze stellen dat iedere persoon deze aspecten in meer of mindere mate bezit. Elke persoon kan dan ook een speciale bijdrage leveren naargelang zijn sterktes (Merckx & Hellemans, 2004, p.13-34). Volgens Jehn, Northcraft en Neale (1999) is diversiteit: 'The degree to which a workgroup or organization is heterogeneous with respect to personal and functional attributes.'

In het vervolg gaan we de definitie van Cox & Baele (1997, p. 1-11) volgen. Een reden waarom we opteren voor deze definitie is dat ze zowel betrekking heeft op individuen als op groepen. Vervolgens houdt men hierin niet enkel rekening met de verschillen tussen mensen, maar gaat men ook op zoek naar overeenkomsten. Tot slot laat deze definitie ruimte voor interpretatie wat betreft de invulling van de sociaal-culturele kenmerken. Volgens ons kunnen deze zowel slaan op dimensies zoals leeftijd, sekse, geaardheid, enzovoort als op samenwerking.

2.3 Voordelen en nadelen van diversiteit in organisaties

Er zijn verschillende voor- en nadelen verbonden aan diversiteit. We beginnen met de bespreking van de voordelen die vermeld worden in het boek 'Rijkdom aan verscheidenheid' van Merckx en Hellemans (2004, p. 13-34). Een divers personeelsbestand heeft een positieve invloed op het *innoverend vermogen* van de organisatie. Als werknemers samenwerken met mensen van verschillende leeftijden, geslacht, achtergrond en ervaring is er meer kans op *creativiteit en vindingrijkheid*. Wanneer mensen met plezier werken, zorgt dit voor een gunstig effect op de *productiviteit* en is er *minder verloop*. Een geschakeerd personeelsbestand op alle niveaus leidt tot een *betere aansluiting bij de wijzigende behoeften* van de omgeving. Het is belangrijk dat een organisatie op de hoogte is van de wensen van haar klanten zodat ze kan inspelen op veranderingen in gedrag en zo een *concurrentieel voordeel* kan behalen. Organisaties worden beschouwd als aantrekkelijke werkgevers als ze in staat zijn om *divers talent te ontwikkelen en bij zich te houden*. Door rekening te houden met haar werknemers kunnen deze zich gemakkelijker vinden in de doelstellingen die de organisatie nastreeft. Als er op de werkvloer een klimaat heerst van gelijkwaardigheid, respect en waardering van verschillen zullen mensen zich ten volle inspannen. Hierdoor gaan de *prestaties verbeteren* en het *ziekteverzuim dalen* (Merckx & Hellemans, 2004, p.

13-34). In het boek 'Diversiteitsmanagement' van Dewaele (2007, p. 11-54) komen volgende voordelen aan bod. Er wordt een indeling gemaakt in vier niveaus. Men gaat telkens het bereikte niveau van diversiteit in de organisatie meten en dan per niveau kijken welke voordelen deze meting biedt. Ten eerste gaan we de *voordelen voor de organisatie* bespreken. Een meting geeft aan hoe toegankelijk de diensten van de organisatie zijn voor haar doelgroep. Het biedt de organisatie een overzicht van de veranderende behoeften en wensen van haar huidige en potentiële klanten. Tot slot kan de organisatie laten zien in welke mate de regelgeving en stimuli van de overheid werken. Vervolgens hebben we de *voordelen voor de medewerkers*. Door de meting hebben de medewerkers de mogelijkheid om verbeteringen in kaart te brengen. Ze kunnen vooroordelen tegengaan aan de hand van feiten. Het volgende aspect zijn de *voordelen voor de gebruikers*. Door de meting zijn de diensten toegankelijker geworden voor bepaalde doelgroepen en is de service verbeterd. Ten slotte zijn er de *voordelen voor de maatschappij*. Als gevolg van de meting heeft de organisatie een helder beeld van haar invloed op de maatschappij en in welke mate ze er relevant voor is. Het wordt ook duidelijk welke inspanningen van de organisatie relevant zijn voor de maatschappelijke waarden (Dewaele, 2007, p. 11-54). In het boek 'Winst van diversiteit' geven van Vugt en Peters (1998, p. 23-43) een overzicht van de volgende voordelen. Alloctonen vormen een grote groep van nieuwe klanten en nieuwe doelgroepen. Als gevolg van deze multiculturaliteit ontstaat er meer behoefte aan niet-authentieke Westerse producten en diensten. Als men alloctone medewerkers betreft bij de marketing is men *op de hoogte van deze vraag en kan men er op inspelen*. Met een divers personeelsbestand beschikt de organisatie over de marketingdoelgroepen en bijgevolg ook over de *marketingexpertise*. Op de hoogte zijn van de doelgroep is belangrijk om een goede kennis van de consumptiepatronen te hebben. Vervolgens is een divers personeelsbestand van belang omdat alle klanten zich moeten kunnen herkennen in de samenstelling ervan. Dit is belangrijk voor de klantenbinding en heeft een positief effect op het *imago* van het bedrijf. Een volgend voordeel is dat diversiteit een gunstige invloed heeft op de *creativiteit en continuïteit* van een organisatie. Zo zijn er in divers samengestelde teams meer verschillende visies en ervaringen, wat leidt tot *innovatief gedrag*. Vervolgens stellen ze dat de deelname van minderheden op de arbeidsmarkt van groot belang gaat zijn om het tekort aan arbeidskrachten op te vangen. Een ander voordeel is dat het de *motivatie gaat verhogen* en de *prestaties gaat verbeteren*. Als men bij de werving en selectie al rekening gaat houden met minderheden krijgt men uiteindelijk talentvolle medewerkers waar men vroeger eerst geen oog voor

had. Door een diversiteitsbeleid te voeren wordt *het anders-denken gestimuleerd* en wordt de organisatiecultuur opmerkzaam voor nieuwe ontwikkelingen. Dit vergroot de *flexibiliteit* van de organisatie (van Vugt & Peters, 1998, p. 23-43). Hierna volgen de voordelen die de Europese Unie (z.d.) in haar brochure 'Het managen van diversiteit: Wat is het nut daarvan voor een bedrijf?' uiteenzet. Het biedt de mogelijkheid om *mensen uit een brede talentenpool te werven en te selecteren*. De *kosten van personeelsverloop- en verzuim dalen*. Het zorgt voor *meer flexibiliteit en betrokkenheid* aan de kant van het personeel. Het werkt *bevorderend voor de inzet, het moreel en de inspanningen* van de werknemers. Het zorgt voor een *beter beheersbaarheid* van de impact van globalisering en technische veranderingen. Het verhoogt de *creativiteit en innovatie*. Werknemers vergaren *meer kennis* over het werken in verschillende culturen. Tot slot krijgt men *meer kennis en inzicht in de behoeften van huidige klanten* (Europese Unie, z.d.). Volgens Diehl en Stoffelsen (2008) zijn volgende baten in verband met diversiteit te verwachten. Het verhoogt de *inzetbaarheid* en zorgt voor *betere prestaties* van de medewerkers, er is een bredere *toegang tot de arbeidsmarkt*, het verhoogt de *talenten van de medewerkers*. Er komt daarbij ook een beter *begrip van de afzetmarkten*, men bekommt een *hoger marktaandeel*, het leidt tot betere *aansluiting bij de behoeften van de klanten*, het zorgt voor een verbetering van de *medewerkerstevredenheid*, een *grotere betrokkenheid* en het leidt tot een *beter imago* (Diehl & Stoffelsen, 2008). Stevens, Plaut & Sanchez-Burks (2008) zien de voordelen in van een '*all-inclusive multiculturalism*' aanpak (AIM). Het is een andere zienswijze ten aanzien van diversiteit waarbij men geen weerstand merkt van de minderheidsgroepen, noch van de meerderheidsgroepen. Het legt de nadruk op het feit dat diversiteit alle werknemers bevat. De voordelen die Stevens, Plaut en Sanchez-Burks (2008) hebben vastgesteld, bespreken we hierna. Een *vermindering van conflicten en weerstand* doordat de minderheden zich betrokken en gerespecteerd voelen, vormt het eerste voordeel. Wanneer werknemers *zich betrokken voelen*, heeft dit een positief effect op het vertrouwen, de intrinsieke motivatie en de tevredenheid van alle medewerkers. Een ander voordeel is dat ze mogen *innoveren, creatief zijn en hun potentieel ten volle benutten*. Deze aanpak heeft ook voordelen op het gebied van *aanwerving*, aangezien ze ieder personeelslid als gelijke zien (Stevens, Plaut en Sanchez-Burks, 2008).

In onderstaande tabel bespreken we de vele voordelen die de auteurs vermelden. Eerst vermelden we de voordelen die gedeeld worden door de auteurs, daarna enkele voordelen die slechts aangehaald worden door één auteur.

Tabel 2: Overzicht van de voordelen van diversiteit

Auteurs Voordelen	Dewaele (2007)	Diehl & Stoffelsen (2008)	Europese Unie (z.d.)	Merckx & Hellemans (2004)	Stevens, Plaut & Sanchez- Burks (2008)	van Vugt & Peters (1998)
Meer innovatie			x	x	X	x
Meer creativiteit			x	x	X	x
Meer talent		x	x	x	X	x
Hogere betrokkenheid		x	x	x	X	x
Betere prestaties		x		x		x
Hogere productiviteit		x		x		x
Minder verloop			x	x		
Lager ziekteverzuim			x	x		
Kennis behoeften klanten	x	x	x	x		x
Hogere flexibiliteit			x			x
Beter imago		x				x
Concurrentieel voordeel				x		
Continuïteit						x
Hogere motivatie						x
Meer inzet			x	x		
Hoger inzetbaarheid		x				
Bredere toegang arbeidsmarkt		x				
Hoger marktaandeel		x				
Beter begrip afzetmarkten		x				
Hogere medewerkerstevredenheid		x				
Conflicten en weerstand dalen					X	

Merckx en Hellemans (2004, p. 13-34), van Vugt en Peters (1998, p. 23-43), de Europese Unie (z.d.) en Stevens, Plaut en Sanchez-Burks (2008) zien allemaal het positieve effect van diversiteit op het innoverend vermogen en op de creativiteit. Merckx

en Hellemans (2004, p. 13-34), van Vugt en Peters (1998, p. 23-43), de Europese Unie (z.d.), Diehl en Stoffelsen (2008) en Stevens, Plaut en Sanchez-Burks (2008) halen allen de gunstige invloed van diversiteit op de ontwikkeling van talentvolle medewerkers en op de betrokkenheid van werknemers aan. Volgens Merckx en Hellemans (2004, p. 13-34), van Vugt en Peters (1998, p. 23-43) en Diehl en Stoffelsen (2008) is er sprake van een verbetering van de prestaties, wat de productiviteit ten goede komt. Volgens Merckx en Hellemans (2004, p. 13-34) en de Europese Unie (z.d.) leidt het werken aan diversiteit tot meer inzet, minder verloop en een lager ziekteverzuim. Door aandacht te besteden aan diversiteit is een organisatie beter op de hoogte van de behoeften van de klanten. Dit wordt aangehaald door Merckx en Hellemans (2004, p. 13-34), Dewaele (2007, p. 11-54), de Europese Unie (z.d.) en Diehl en Stoffelsen (2008). Diversiteit heeft eveneens een positief effect op de flexibiliteit van medewerkers volgens van Vugt en Peters (1998, p. 23-43) en de Europese Unie (z.d.). Van Vugt en Peters (1998, p. 23-43) en Diehl en Stoffelsen (2008) stellen vast dat het leidt tot een beter imago. Zoals hieruit blijkt, hebben Merckx en Hellemans de meest volledige lijst betreffende de voordelen van diversiteit.

Er zijn echter ook nadelen verbonden aan diversiteit. Mensen hebben de neiging enkel om te gaan met andere personen die gelijk zijn, dan zouden ze zich prettiger voelen en een veiliger gevoel ervaren (van der Zee & van Oudenhoven, 2006, p.75-85). Veel organisaties vinden dat de verschillen tussen mensen een negatief effect hebben op de productiviteit van de organisatie en een belemmering vormen voor een goede werking. Het probleem is hun houding tegenover diversiteit. Een negatieve houding werkt negatief gedrag uitgaande van vooroordelen, stereotypering en ethnocentrisme in de hand (Dewaele, 2007, p.11-54). Doordat mensen verschillend zijn van elkaar kunnen ze ook verschillende belangen behartigen. Dit kan leiden tot conflicten. De kans op een conflict wordt groter wanneer er verschillende groepen in de organisatie aanwezig zijn (Merckx & Hellemans, 2004, p.35-52). Cox (1991) vermeldt tevens de kans op frustratie en intergroepsconflicten wanneer er niet voldoende aandacht wordt besteed aan de heterogeniteit van de mensen (Cox, 1991). Het verschil in cultuur vindt men ook terug in de manier van communicatie. Verschillende communicatiestijlen kunnen leiden tot problemen en communicatiestoornissen veroorzaken (Merckx & Hellemans, 2004, p.35-52).

In onderstaande tabel vindt u een overzicht van de nadelen van diversiteit.

Tabel 3: Overzicht van de nadelen van diversiteit

Auteurs Nadelen	Cox (1991)	Dewaele (2007)	Merckx & Hellemans (2004)	van der Zee & van Oudenhoven (2006)
Omgang met gelijken				X
Lagere productiviteit		x		
Belemmering goede werking		x		
Ontstaan vooroordelen, stereotypering en ethnocentrisme		x		
Meer conflicten	x		x	
Frustratie	x			
Communicatiestoornissen			x	

Het werken aan diversiteit heeft effecten op verschillende indicatoren. Milliken en Martins (1996) hebben onderzoek gevoerd naar de effecten op het verloop, de prestaties, enzovoort. Hoe diverser een groep met betrekking tot gender, ras en leeftijd, hoe hoger de omzet en hoe meer waarschijnlijk het is dat er veel verloop en afwezigheid is bij niet-gelijken. Diversiteit kan er voor zorgen dat leden van een groep zich niet op hun gemak voelen wat leidt tot een lagere integratie en een grotere kans op meer verloop. Observeerbare aspecten zoals etniciteit en nationaliteit hebben een positieve invloed op het aantal alternatieven, kwaliteit van ideeën en niveau van samenwerking bij complexe taken. Mensen in diverse groepen zijn geneigd om formeler en minder frequent met elkaar te communiceren dan minder diverse groepen, maar ze communiceren frequenter met mensen buiten hun eigen groep. Ze zijn minder tevreden en er is een hoger verloop in vergelijking met homogeenere groepen (Milliken & Martins, 1996). Ondernemingen waarvan het personeelsbestand diverser is, hebben een grotere procentuele verandering in opbrengsten, netto inkomen en CEO inkomen dan deze met een minder divers personeelsbestand. Twee statistische significante t-testen (Hartenian & Gudmundson, 2000) tonen aan dat bedrijven met een divers werknemersbestand beter presteren dan deze zonder divers werknemersbestand. Een ander onderzoek toont aan dat diversere groepen beslissingen maken van hogere kwaliteit, creatieve ideeën genereren en beter in staat zijn om de productiviteit te verhogen. Diversiteit op gebied van het personeel is

positief gerelateerd aan de economische prestaties van ondernemingen en een hogere procentuele stijging in opbrengsten, dit wijzen vier significante relaties aan. Slechts twee van de negen t-testen waren significant. Deze suggereerden dat bedrijven met een divers personeelsbestand betere financiële prestaties leveren en een hogere procentuele verandering in netto inkomen dan deze zonder divers personeelbestand (Hartenian & Gudmundson, 2000).

2.4 Diversiteitsmanagement

In dit deel leggen we eerst en vooral uit wat het diversiteitsmanagement juist inhoudt en waarom het belangrijk is voor organisaties om aandacht te besteden aan het diversiteitsbeleid. Ondernemingen trachten te streven naar gelijke behandeling voor alle medewerkers. Dit kunnen ze doen aan de hand van enkele strategieën die we bespreken bij de evolutie van het diversiteitsdenken. Drie van deze strategieën worden ook wel het 3D-model genoemd. Wanneer een bedrijf voordeel wil halen uit het diversiteitbeleid is het belangrijk om te voldoen aan de vijf kritische succesfactoren. Vervolgens bespreken we het 7S-model, wat een ondersteuning vormt bij de uitvoering van een diversiteitsbeleid. Tot slot bespreken we enkele voordelen en resultaten van een goed diversiteitsbeleid.

2.4.1 Wat is diversiteitsmanagement?

Volgens Roosevelt is diversiteitsmanagement: 'Het in staat stellen van ieder lid van het personeelsbestand om optimaal te presteren naar zijn of haar volle vermogen' (Merckx & Hellemans, 2004, p.13-34). Volgens Ivancevich en Gilbert (2000) is diversiteitsmanagement: 'Diversity management refers to the systematic and planned commitment by organisations to recruit, retain, reward and promote a heterogeneous mix of employees.' Ellis en Sonnefeld (1994) zien diversiteitsmanagement als: 'The challenge of meeting the needs of a culturally diverse workforce and of sensitizing workers and managers to differences associated with gender, race, age and nationality in an attempt to maximize the potential productivity of all employees. It means the use of work experience and utilization of diverse skills and perspectives.' Janssens en Steyaert (2001) omschrijven het managen van diversiteit als volgt: 'Een management dat niet enkel passieve tolerantie vertoont voor diversiteit, maar een management dat bereid is

en ertoe in staat is om de toenemende heterogeniteit op een actieve manier te ondersteunen en te stimuleren.'

We kiezen voor de definitie van Ellis en Sonnefeld (1994) aangezien deze zowel de werknemers als de managers aanstuurt om met diversiteit bezig te zijn. Ze streven ernaar om de vaardigheden en competenties van elke medewerker optimaal in te zetten. Om dit te kunnen realiseren is er nood aan een goede samenwerking en synergie.

Wanneer een organisatie wil werken aan diversiteit is het nodig om na te gaan waarom een organisatie aan diversiteit wil werken, een visie en een missie op te stellen en dit vervolgens neer te schrijven in een beleid. Dit helpt om het overzicht te bewaren en om na te gaan wat er al gerealiseerd is en waar men in de toekomst nog aan moet werken. Aangezien men elke dag samenwerkt met mensen die verschillen van elkaar en omdat samenwerking noodzakelijk is om de doelen te bereiken, moet er ook aandacht aan besteed worden in het diversiteitsbeleid (Merckx & Hellemans, 2004, p. 13-34).

2.4.2 Waarom aandacht besteden aan diversiteitsbeleid

Zoals hierboven vermeld, is het belangrijk om aandacht te besteden aan het diversiteitsbeleid. We bespreken hier enkele economische en maatschappelijke motieven. Er zijn ook nog andere motieven zoals ethische, juridische, enzovoort. Bij ethische motieven geven ondernemingen uiting aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid voor groepen die ondervertegenwoordigd zijn. De juridische motieven hebben voornamelijk betrekking op de bestrijding van discriminatie. Deze bespreken we echter niet omdat deze minder van belang zijn in ons opzet. Als economen richten we ons op het bedrijfsleven en hierbij zijn de economische en de maatschappelijke motieven het meest van belang. We beginnen met een opsomming van de economische beweegredenen. Diversiteit wordt dan beschouwd als een manier om de organisatiedoelstellingen zo efficiënt en effectief mogelijk te bereiken. Volgens Shadid (2007) zijn het binnenhalen van nieuw talent, het bijdragen tot een grotere creativiteit en flexibiliteit en het ontwikkelen van een doeltreffendere dienstverlening voor het cliënteel economische motieven. In de tekst 'Diversiteitsbeleid, waarom en met welke effecten' (z.d.) komen volgende motieven voor: Het verhogen van de efficiëntie, het aantrekken van geschikte mensen en het vergroten van het probleemoplossend denken. Het toekomstgericht denken en functioneren, het creëren van een toegevoegde waarde

voor het HR-beleid en het bekomen van financiële voordelen vindt men terug in de tekst 'Diversiteit en interculturaliteit' (z.d.). Tot slot beschrijven Doyen et al (2002, p. 19-48) volgende beweegredenen: De krapte op de arbeidsmarkt, het aantrekken van voldoende competente mensen, het vergroten van het imago, het personeelsverloop verminderen, het absentisme verminderen en de spanningen tussen het personeel reduceren.

Volgens Shadid (2007) zijn dit maatschappelijke motieven: Duurzaam ondernemen met aandacht voor de verscheidene belanghebbenden, het verhogen van de sociale inclusie, kansen bieden aan mensen die het niet gemakkelijk hebben op de arbeidsmarkt en het toepassen van de anti-discriminatie wetgeving.

Door open te staan voor diversiteit wil men voordeel halen uit de uiteenlopende talenten en competenties waarover de medewerkers beschikken. Men moet deze sterktes ook goed managen. Het is de bedoeling dat men de verschillen tussen de medewerkers leert kennen, begrijpen, waarderen en aanwenden. Dit zal tot een versterking van de medewerkers en de organisatie leiden en tevens de samenwerking ten goede komen. Elk bedrijf wil een beleid voeren dat resultaten levert. Men moet hiervoor rekening houden met de vooropgestelde doelen en de mogelijkheden en kwaliteiten van de werknemers. Een beleid handelt over het organiseren, verbeteren, ontwerpen en beoordelen van beleidsprocessen (Merckx & Hellemans, 2004, p. 13-34). Een integraal personeelsbeleid vormt een kritische succesfactor om te komen tot een effectief en efficiënt management van diversiteit. Er zijn twee voorwaarden die voldaan moeten zijn om van een integraal personeelsbeleid te kunnen spreken. Ten eerste moet er een relatie zijn tussen het personeelsbeleid en de visie, missie en doelen van de organisatie. Ten tweede moeten de verschillende elementen van het personeelsbeleid zoals rekrutering, selectie, opleiding enzovoort op elkaar afgestemd zijn (Merckx & Hellemans, 2004, p. 13-34).

2.4.3 Evolutie van het diversiteitsdenken

We bespreken de evolutie in de strategieën van het diversiteitsdenken. Deze strategieën komen vaak voor in de literatuur omdat het ondernemingen helpt bij het implementeren van diversiteit. Men streeft hierbij naar gelijke behandeling van elke medewerker.

Volgens Merckx en Hellemans worden er vier strategieën gebruikt om te komen tot en gestalte te geven aan diversiteit. De eerste drie strategieën worden ook wel het 3D-

model genoemd. De eerste strategie is *positieve actie of de deficitbenadering*. Deze benadering focust zich op het etnische aspect, het trachten te bekomen van gelijke kansen en van gelijke behandeling. Deze aanpak gaat uit van de veronderstelling dat nieuwkomers in de organisatie een achterstand hebben doordat ze bijvoorbeeld de taal nog niet helemaal machtig zijn (Merckx & Hellemans, 2004, p. 13-34). De focus ligt dus op tekorten of gebreken, ook wel deficiet genoemd, zoals het niet bezitten van organisatorische waarden en normen (van Vugt & Peters, 1998, p. 23-43). De deficitbenadering heeft twee doelstellingen. De eerste doelstelling is het creëren van een divers personeelsbestand en de tweede is het vergroten van de kans op promotie voor minderheden. Deze benadering biedt de organisatie dus de mogelijkheid om het onevenwicht in haar personeelsbestand te corrigeren. Dit kan gebeuren aan de hand van vooropgestelde quota's. Er zijn echter ook restricties aan de positieve actie verbonden. Het zou gaan om een overgangsmaatregel om het onevenwicht in het personeelsbestand te herstellen. De tweede doelstelling, opwaartse mobiliteit, wordt niet of bijna niet gerealiseerd. Men zou de promotiecriteria moeten verlagen om de minderheden promotie te laten maken. Dat kan leiden tot spanningen en vijandigheid. Zoals hierboven vermeld wordt, streeft men naar gelijke kansen en een gelijke behandeling van iedereen. Dit maakt van de onderneming een smeltkroes. Hierdoor krijgt men een uniform geheel, waar verschillen worden geëlimineerd. Volgens Merckx en Hellemans (2004, p. 13-34) heeft positieve actie de volgende valkuilen. De organisatie zelf staat niet ter discussie, het zijn de nieuwkomers die een probleem hebben. Het werkt stereotypen en vooroordelen in de hand, omdat de aandacht steeds gevestigd wordt op de achterstanden van de nieuwkomers. Het houdt geen rekening met discriminatie en machtsverschillen. Er is geen ruimte voor verschillen, de nieuwkomers moeten zich maar aanpassen. Tot slot wordt er geen aandacht geschonken aan de belangen van de dominante groep. De tweede benadering is de *differentiatiebenadering of het begrijpen van verschillen*. Deze benadering biedt een antwoord op de negatieve effecten van de hierboven besproken positieve actie. Het heeft dezelfde doelstellingen als de eerste benadering, maar ze worden verder uitgebreid. De focus wordt hier meer gelegd op het verbeteren van de kwaliteit van de relaties en het verhinderen of terugdringen van sociale spanningen en conflicten. Het uitgangspunt van deze aanpak is dat de verschillen waardoor werknemers gekenmerkt worden de organisatie enkel op een positieve manier kunnen beïnvloeden. Door informatie, communicatie en training wil men een sfeer van openheid en begrip voor eenieders verschillen creëren. Door de verschillen te aanvaarden, wil de organisatie toegang zoeken tot nieuwe marktsegmenten. Volgens

Merckx en Hellemans (2004, p. 13-34) heeft het begrijpen van verschillen de volgende zwakke punten. Men leert niet uit de verschillen en men gaat niet na wat de kwaliteiten van die verschillen zijn en hoe deze verschillen geïntegreerd kunnen worden in de kern van de eigen ondernemingscultuur. Eenmaal de toegang in het marktsegment bereikt wordt, zal de onderneming geen aandacht meer schenken aan cultuurgebonden verschillen. Deze strategie kan medewerkers het gevoel geven uitgebuit te worden. Veel organisaties die deze benadering hanteren, hebben hun personeelsbestand enkel gediversifieerd op die afdelingen die in aanraking komen met de nieuwe marktsegmenten. Als deze mensen geen kansen krijgen in andere delen van de onderneming kunnen ze zich gebruikt voelen. In deze benadering is er ook weinig aandacht voor machtsverschillen. Door de nadruk op verschillen te leggen, bestaat het risico dat de overeenkomsten tussen mensen en groepen worden genegeerd. De *destinatiebenadering of anti-discriminatie* is een reactie op de twee voorgaande benaderingen. Deze stelt dat discriminatie en uitsluiting de ongelijke posities van verschillende groepen verklaart. Het gaat om racisme, de onderwaardering van de vrouw, de alledaagse betutteling van mensen met een handicap, enzovoort. Dit soort discriminatie gebeurt door de dominante groep. Deze aanpak stuit op de meeste weerstand omdat mensen liever niet bekennen dat ze anderen discrimineren. In tegenstelling tot de twee voorgaande benaderingen staat hier de organisatie zelf wel ter discussie. Positief aan deze benadering is dat discriminatie wordt erkend en er wordt een standpunt tegen ingenomen. Om te leren omgaan met het anders-zijn van mensen bieden trainingen over racisme, discriminatie en seksisme een oplossing. Merckx en Hellemans (2004, p. 13-34) hebben bij deze benadering ook enkele valkuilen geformuleerd. Als de focus eenzijdig gericht is op discriminatie door de meerderheid dan is er geen aandacht meer voor andere oorzaken van ongelijkheid. Bovendien bestaat het risico dat kritiek op anderen wordt vermeden uit angst om van discriminatie beschuldigd te worden. Deze benadering deelt mensen in goede en slechte mensen in, waarbij de goeden de minderheden zijn. *Management van diversiteit* is de laatste benadering. Deze tracht de drie voorgaande benaderingen te integreren. Het houdt rekening met diversiteit in de ruime zin van het woord, met andere woorden met alle verschillen en gelijkenissen tussen mensen. Deze benadering stijgt uit boven positieve actie en het begrijpen van verschillen. Hier gaat men de verschillen niet elimineren, maar aanvaarden en waarderen. Het is de bedoeling dat men gaat leren van de verschillen en ze gaat integreren in de organisatie. Bij positieve actie was er sprake van een smeltkroesmodel terwijl bij management van diversiteit er sprake is van een stoofpotmodel. Hierin worden

verschillen niet weggewerkt, maar worden ze geïntegreerd. Volgens Merckx en Hellemans (2004, p. 13-34) zijn er aan deze laatste benadering ook valkuilen verbonden. Het is van belang dat men zich niet enkel gaat focussen op de verschillen tussen mensen, maar men moet ook aandacht hebben voor de overeenkomsten. Open communicatie staat hierbij centraal. De tweede valkuil stelt dat diversiteitsmanagement in de praktijk zeer vaak neerkomt op doelgroepenbeleid. De grootste valkuil is dat het managen van diversiteit veel kennis en vaardigheden vergt en heel veel inzet en commitment. Het gaat om een lange termijn proces dat een invloed heeft op de hele organisatie (Merckx & Hellemans, 2004, p. 13-34).

2.4.4 Kritische succesfactoren voor het voeren van een diversiteitsbeleid

We gaan vijf kritische succesfactoren bespreken waaraan voldaan moet zijn, zodat men voordeel kan halen uit diversiteit. Deze succesfactoren vinden we terug bij Merckx en Hellemans (2004, p. 73-88) en hebben we verder aangevuld met literatuur van de Vries (2005, p. 41-50). Een eerste is het *commitment van de leiding*. Als men succesvol wil zijn in de praktijk kan dit meestal enkel als medewerkers veranderen. Dit vereist de medewerking van ieder organisatielid. Deze zijn hiertoe slechts bereid als het topmanagement het goede voorbeeld geeft en dit laat uitschijnen in hun houding, gedrag, normen en waarden. Het is de taak van het management om de hele organisatie voor te bereiden en te sensibiliseren aangaande diversiteit. Zij moeten er voor zorgen dat er voldoende draagvlak is (Merckx & Hellemans, 2004, p. 73-88). Wanneer er geen engagement aanwezig is dan is een eerste noodzakelijke stap dat men ervoor zorgt dat het topmanagement bewust wordt van diversiteit en welke implicaties dit kan hebben voor de organisatie (de Vries, 2005, p. 41-50). Er zijn drie fasen om te komen tot commitment. De eerste fase is bewust maken. Er moet tweezijdige communicatie zijn over het onderwerp. Dit wordt gevolgd door begrijpen en accepteren. Tot slot moet er daadwerkelijk commitment getoond worden en overgaan tot de implementatie. De tweede kritische succesfactor zijn de *concrete doelstellingen om gelijke kansen te garanderen*. Deze doelen moeten haalbaar en meetbaar zijn. Zo kan men doelen opstellen wat betreft het aantal vrouwen, mindervaliden, enzovoort in de organisatie (Merckx & Hellemans, 2004, p. 73-88). Klaar en duidelijke communicatie is hierbij ook belangrijk. In veel ondernemingen is het zo dat enkel de mensen die vaak bezig zijn met diversiteit op de hoogte zijn van het beleid. Personen die geacht worden om het beleid effectief uit te voeren, weten vaak niet waarom ze iets op een bepaalde wijze doen. Dit

kan zware gevolgen hebben voor de organisatie zoals weinig of geen begrip, verzet en het foutief uitvoeren van de activiteiten. Daarom is het van zeer groot belang om te communiceren naar iedere medewerker over de doelstellingen, de beweegredenen en de taken (de Vries, 2005, p. 41-50). Een derde kritische succesfactor handelt over de *sturing van het topmanagement*. Indien het management niet beschikt over de vereiste vaardigheden doet de organisatie best beroep op een externe partij die ervaring heeft op dit gebied. De volgende KSF is dat er *juiste en voldoende informatie* aanwezig moet zijn over het onderwerp waarrond het beleid wordt opgesteld. Zo moet er bijvoorbeeld correcte informatie voorhanden zijn over de redenen van uitstroom en vertrek. De laatste kritische succesfactor is *evaluatie*. Het beleid moet op regelmatige basis beoordeeld worden. Tussentijdse evaluaties maken de evolutie van het beleid duidelijk en geven de mogelijkheid om het beleid bij te sturen en doeltreffender te maken (Merckx & Hellemans, 2004, p. 73-88). Men dient niet enkel te kijken naar de resultaten op korte termijn, maar ook naar de resultaten op lange termijn (de Vries, 2005, p. 41-50).

Wanneer een organisatie al het mogelijke uit diversiteit wil halen, is het belangrijk dat men ruimte voorziet om aan diversiteit te werken en dat de samenwerking tussen medewerkers ondersteund en geleid wordt. Er bestaan vijf mogelijke wenselijke resultaten (de Vries, 2005, p. 7-14). Een eerste zijn *medewerkers die beschikken over de nodige capaciteiten en voldoende gemotiveerd zijn*. Een onderneming die de verschillen in wijsheid, routines, capaciteiten en stijlen van leren in rekenschap brengt en zo iedere medewerker de kans biedt om zijn/haar talenten te ontplooien, zal de vruchten plukken van de bekwaamheden en motivatie van zijn medewerkers. Een volgend resultaat is de *betrokkenheid van de werknemers*. De cultuur van de organisatie zorgt voor een plaats waar de individualiteit van de medewerkers geapprecieerd wordt. Hierdoor ontstaat er een aangename en ontspannen sfeer om in te werken waardoor het engagement van de werknemers vergroot. Uit deze betrokkenheid en een beter evenwicht tussen privé en werk volgt een derde resultaat. Deze twee aspecten zorgen ervoor dat er een *lager verzuim is, dat de productiviteit stijgt en dat de ongewilde uitstroom daalt*. Het voorlaatste gevolg zijn de *verbeterde en veiligere omstandigheden* om in te werken. Door de nadruk te leggen op de cultuur binnen een organisatie vermindert de hoeveelheid pesterijen en kritieken die discriminerend overkomen. Bij de inrichting en de schikking van de werkplek houdt men zo veel mogelijk rekening met de persoonlijke behoeften van elke werknemer. Ten slotte is er ook nog de *instroom van werknemers*. Hierbij maakt men onder andere gebruik van alternatieve bronnen en middelen om mensen aan te

werven. Hierdoor trekt men een uitgebreidere groep van mogelijke sollicitanten aan (de Vries, 2005, p. 7-14).

Diversiteit managen is niet iets wat men even tussendoor doet, men moet aandacht besteden aan de volgende elementen. Volgens de Europese Unie (z.d.) is een eerste punt het uitzoeken welke *vormen van diversiteit* belangrijk zijn in de organisatie. Een volgend element is *samenwerking*. Wanneer men rond de tafel gaat zitten met verscheidene belanghebbenden kan men een beter inzicht krijgen in wat van belang is voor de organisatie. *Informatie verspreiden* is uiteraard ook belangrijk en is tevens het volgende punt. Medewerkers, cliënteel, investeerders en geldverschaffers appreciëren het wanneer ze ingelicht worden over wat er gaande is in de onderneming. Hierdoor zal hun betrokkenheid en motivatie om mee te werken vergroten. Bij het verschaffen van informatie is het ook aangewezen om de medewerkers duidelijk te maken wat diversiteit voor hen als individu en voor hun job inhoudt. Een voorlaatste element is om een *gepast beleid te ontwerpen* dat rekening houdt met diversiteit. Om dit beleid zo effectief en efficiënt mogelijk te implementeren, moet men zorgen voor een goede vertrouwensbasis bij de medewerkers, maar ook bij de mensen buiten de organisatie. Een laatste aspect is dat men *diversiteitsmanagement ziet als een onderdeel van de organisatie* dat steeds aanwezig is. Daarom is het goed om van andere personen in de organisatie te leren en de prestaties van anderen te vergelijken met de eigen prestaties om zo de eigen prestaties te verbeteren (Europese Unie, z.d.).

Er zijn drie kernprincipes volgens Dewaele (2007, p. 11-54) wat betreft diversiteitsmanagement:

- Opdat diversiteit geaccepteerd zou worden, moet het door de hele organisatie gedragen worden. Het draagvlak moet dus voldoende groot zijn;
- De organisatie moet zelf beslissen over diversiteit binnen haar eigen grenzen;
- De organisatie moet zich kunnen vergelijken met andere organisaties op dit gebied (Dewaele, 2007, p. 11-54).

Volgens Dewaele (2007, p. 11-54) zijn er drie niveaus om diversiteit te managen. Het eerste niveau is het *regelgevend niveau*. Hiermee wordt bedoeld dat de organisatie wil en moet voldoen aan de regelgeving die wordt opgelegd door de overheid, maar is niet echt overtuigd van het nut ervan. Dit optreden van de overheid kan geen fundamentele wijzigingen veroorzaken, maar berust enkel op wetgeving en ethiek. Men doet met

andere woorden aan diversiteit omdat het moet. Op het *managementniveau* ziet men in dat het managen van diversiteit positief is voor de organisatie. Het gaat veel verder dan enkel een verplichting opgelegd door de overheid. Dit niveau steunt op wijzigingen in de arbeidsmarkt en in de doelgroep en op een winstsituatie voor de hele organisatie. Men doet aan diversiteit omdat het goed is voor de onderneming. Tot slot is er het *empowermentniveau*. Het uitgangspunt is dat zelfwaardering van belang is voor de prestaties. Mensen die met plezier komen werken, zullen automatisch zorgen voor meer innovativiteit en creativiteit. Dit niveau is gebaseerd op de morele en ethische ontwikkeling van de organisatie, de waardering van het individu en het in staat stellen van het individu om zelfstandig te werken. Bij dit niveau gaat men dus nog een stapje verder. Men schenkt aandacht aan diversiteit omdat het goed is voor de maatschappij, de organisatie en het individu (Dewaele, 2007, p. 11-54).

2.4.5 7S-model

Diversiteit managen gaat verder dan enkel een concreet personeelsbeleid. Er zijn nog andere elementen die vertaald moeten worden naar strategische doelen, zoals de visie, de cultuur van de organisatie en de inzet en inspanningen van de top. Degenen die verantwoordelijkheid dragen in een organisatie moeten hiervan op de hoogte gesteld worden, zoals het middenkader. Dit niveau in een organisatie zorgt ervoor dat de medewerkers duidelijk het belang zien van diversiteit, dat ze erbij betrokken worden en dat ze inzien dat ze er zelf ook voordelen uit kunnen halen. Een onderneming met een doeltreffend diversiteitsbeleid heeft ook nood aan een duidelijke kijk inzake de structuur van het personeelsbestand en de ontwikkelingen die zich daarin voordoen. De informatie die men hierdoor verkrijgt, is nuttig om te evalueren of de vooropgestelde doelen ook behaald zijn (de Vries, 2005, p. 7-14).

Wanneer een onderneming diversiteit succesvol wil implementeren, moet men zorgen dat er ruimte gecreëerd wordt voor diversiteit en dat de samenwerking doeltreffend gemanaged wordt. De slaagkansen van een diversiteitsbeleid verhogen wanneer men aandacht besteedt aan zowel de inhoud als het proces. Met inhoud wordt bedoeld wat de onderneming concreet verstaat onder diversiteit en hoe ze dit kunnen implementeren in de visie, de missie en de doelstellingen. Bij proces gaat het over de manier van aanpak en welke medewerkers erbij betrokken worden (Martens et al, 2008).

Diversiteit is niet meer weg te denken in het bedrijfsleven. Iedere onderneming moet aandacht besteden aan het diverse personeelsbestand. Om organisaties hierbij te helpen, bestaan er verschillende modellen. Het is niet voldoende om enkel richtlijnen op te stellen om aan diversiteit te werken binnen een bedrijf. Deze richtlijnen moeten ook effectief geïmplementeerd en uitgevoerd worden. Het 7S-model vormt een ondersteuning bij de uitvoering van dit beleid. Het is een model om het diversiteitsmanagement te integreren in de organisatie. Het stelt zeven belangrijke elementen voorop waar een onderneming aandacht aan dient te besteden (Martens et al, 2008). Wanneer men rekening houdt met al de elementen om aan diversiteit te werken, heeft men een allesomvattend beleid. Indien dit beleid goed gemanaged wordt, komt dit de samenwerking ten goede. Aangezien onze masterproef handelt over diversiteit en meer specifiek over de samenwerking in organisaties kan dit model een nuttig instrument zijn om te implementeren.

Het 7S-model is ontwikkeld door Waterman en Peters, consultants bij McKinsey, en wordt daarom ook het model van McKinsey genoemd. In dit model staan er zeven aspecten van de organisatie centraal, met name strategie, structuur, systemen, significante waarden, staf, sleutelvaardigheden en stijl. De recente theorieën worden in dit model uitgewerkt zodat men dit kan toepassen in de praktijk (Human, 1998). Op basis van dit model heeft Professor dr. Hilda Martens het 7S-diversiteitsinstrument ontwikkeld waarbij vragen geformuleerd worden bij elke S om na te gaan in welke mate het diversiteitsbeleid geïntegreerd is in het totale organisatiebeleid (Martens et al, 2008). Het 7S-diversiteitsinstrument gaan we ook gebruiken in onze praktijkstudie. We gaan hierbij de vragen (Lijst van bijlagen, bijlage 2) overlopen met de HR-manager en een districtleider. We gaan hun vragen waar Würth Belux op deze moment staat en wat ze kunnen doen om een stap verder te geraken.



Figuur 1: Het 7S-model (Peters & Waterman, 1982)

In bovenstaande figuur vindt u het 7S-model. De vragen van het 7S-diversiteitsinstrument die een onderneming zichzelf kan stellen, staan in bijlage 2 (Lijst van bijlagen, bijlage 2). Cruciaal voor het succesvol implementeren van dit model is dat men aandacht besteedt aan de onderlinge samenhang tussen de zeven elementen. Enkel wanneer een organisatie hiermee rekening houdt, kan het model doeltreffend zijn. Bij een verandering in een bedrijf is het belangrijk dat men aandacht besteedt aan alle aspecten, aangezien een verandering enkel doeltreffend kan zijn wanneer elk aspect verandert (Martens et al, 2008).

Een eerste element is de *strategie* die de doelstellingen bevat waarheen de onderneming wil werken. Dit aspect staat in samenhang met de missie, de visie en de waarden van een bedrijf. De missie bevat alle redenen waarom een onderneming bestaat, de visie gaat over de uitkomst die men wenst te bereiken op langere termijn en de doelen zijn concrete uitwerkingen over wat de onderneming wil bereiken en in welke tijdspanne. Cruciaal hierbij is dat het management in de visie zeer duidelijk maakt aan interne en externe partijen zoals leveranciers, klanten, stakeholders, enzovoort wat het diversiteitsbeleid juist inhoudt. Om de motivatie en de betrokkenheid van de

medewerkers inzake diversiteit te verhogen, kan het management doelen koppelen aan diversiteit (Martens et al, 2008).

In een bedrijf zijn er verscheidene activiteiten en verantwoordelijkheden die verdeeld zijn in verschillende niveaus, beroepen, afdelingen, enzovoort. Deze verdeling wordt behandeld in de *structuur*. Eerst en vooral is het belangrijk dat het management nagaat welke structuren gepast zijn om diversiteit een centrale plaats te geven in de organisatie. Daarnaast is het ook belangrijk om te communiceren naar de medewerkers over de verschillende structuren zodat hun betrokkenheid ten aanzien van diversiteit vergroot (Martens et al, 2008).

Een volgend aspect zijn de *systemen* waarin de werkmethoden en processen, waarop de alledaagse activiteiten van een onderneming steunen, worden bepaald. De vraag die organisaties zich moeten stellen is of de lopende systemen voldoen aan de verwachtingen van diversiteit, die de onderneming vooropstelde. Om dit te onderzoeken, kan men best beroep doen op een aantal werknemers, zo voelen ze zich ook meer betrokken bij de organisatie. Hieronder bespreken we een aantal vormen van beleiden met enkele concrete voorschriften voor bedrijven. Elk bedrijf zou moeten streven naar een zo neutraal mogelijk 'rekruteringsbeleid' zowel op gebied van de leeftijd, de afkomst, het geslacht, enzovoort. Enkele richtlijnen die een onderneming kan doorvoeren, zijn de bekendmaking van het belang van diversiteit wanneer men potentiële medewerkers rekruteert, gebruiken van minder traditionele aanwervingskanalen zodat men zich meer kan richten op minderheidsgroepen, allochtone bedrijven en scholen uitnodigen voor een bezoek aan de organisatie, enzovoort. Niet enkel een onpartijdig rekruteringsbeleid is voldoende, ook een onpartijdig 'selectiebeleid' is belangrijk. Hierbij gaat men ervan uit dat ondanks de leeftijd, het geslacht, de origine, enzovoort men diegene aanwerft die het meest geschikt is voor de job. Een onderneming kan bijvoorbeeld enkel kandidaten uitzoeken rekening houdend met de vaardigheden van deze persoon, ervoor zorgen dat de processen van selectie onpartijdig zijn, enzovoort. Om de nieuwe medewerkers zich goed en welkom te doen voelen in een bedrijf richt de onderneming een 'onthaalbeleid' op. Richtlijnen die toepasbaar zijn: de nadruk leggen dat veel aandacht besteed wordt aan diversiteit in de onderneming, een folder maken over diversiteit die elke medewerker kan lezen, zorgen voor een goed onthaal op de afdeling van de nieuwe medewerker, enzovoort. Vervolgens is ook een 'opleidingsbeleid', dat overeenstemt met het beleid inzake diversiteit, belangrijk. Mogelijke acties die een bedrijf kan toepassen, is het

duiden van de aanbidding van de verschillende opleidingen, zorgen dat elke medewerker deze scholingen kan volgen, voorzien van stages voor studenten, specifieke training inzake communicatie met anderen, enzovoort. 'beloning' bepaalt dat een organisatie streeft naar een gelijk salaris voor dezelfde job. Richtlijnen voor dit systeem zijn: Het invoeren van een systeem om taken te rangschikken, voorzorgen nemen zodat elke werknemer vrije toegang heeft tot allerlei diensten, voordelen bovenop het salaris geven op basis van vaardigheden en een onderzoek opstarten naar de verschillen tussen de salarissen. Aan 'interne mobiliteit' moet ook aandacht besteedt worden zodat elke medewerker kans heeft om zijn loopbaan binnen een onderneming te veranderen. Een organisatie probeert om de verlangens en drijfveren van de individuele werknemer zo goed mogelijk af te stemmen op deze van de onderneming zelf. Er zijn veel acties dat een bedrijf kan ondernemen om dit systeem uit te werken, zoals de werknemers informeren over hun mogelijkheden binnen de organisatie, promoties enkel toestaan op basis van taakomschrijvingen en vaardigheden, kijken naar elke medewerker apart en de noden van deze persoon, enzovoort. 'Systemen voor de bevordering van de combinatie werk en privé' wil zonder te oordelen zorgen voor een gepaste verhouding tussen deze twee aspecten. Vooral soepelheid vanwege de organisatie is hier belangrijk zowel ten aanzien van de verdeling van werkschema's als ten aanzien van vakantiedagen. Tevens kan een onderneming zelf andere paden voorzien voor de loopbaan van een individuele medewerker of wanneer een afdelingshoofd een gesprek heeft met zijn/haar werknemer kan deze alle mogelijkheden inzake de combinatie werk en privé uitleggen. 'Systemen ter bevordering van de samenwerking' proberen ervoor te zorgen dat elke persoon die actief is in de onderneming zich geapprecieerd voelt zodat een doeltreffend team gevormd kan worden. Om dit te realiseren kan de onderneming rekenen op enkele richtlijnen, namelijk het voorzien van werkoverleg en teamleren, zorgen voor een vertrouwensband tussen alle werknemers, teambuildingsactiviteiten organiseren, enzovoort. 'Systemen van taaktoewijzing' bestaan om zo goed mogelijk te voorzien in de verlangens en competenties van de medewerkers. Zo kan een organisatie zorgen voor fysiek minder zware taken voor mensen die medisch gezien beperkt zijn in hun handelingen, zorgen voor zeer gedetailleerde opdrachten voor personen die mentaal gehandicapt zijn en zorgen voor specifieke taken voor degenen die lager geschoold zijn. Door het oprichten van 'informatiesystemen' streeft men ernaar om iedereen te informeren over diversiteit en hoe de organisatie hiermee omgaat zowel naar interne als externe partijen. Enkele richtlijnen bij het opbouwen van informatiesystemen zijn dat men er voor moet zorgen dat de informatie over het managen van diversiteit voor elke medewerker toegankelijk is,

zorgen voor een samenhang inzake de communicatie naar mensen binnen en buiten de onderneming, enzovoort. Als laatste systeem is er de 'uitstroom' wat gebaseerd is op rechtvaardige normen. Wanneer een werknemer beslist om zijn/haar ontslag te geven, dient er een gesprek plaats te vinden over de redenen van vertrek. Wanneer een onderneming beslist om iemand te ontslaan, moet deze keuze gebaseerd zijn op de noden van het bedrijf en niet op individuele kenmerken van een persoon (Martens et al, 2008).

Een volgend aspect zijn de *significante waarden* waaronder de cruciale principes vallen waaraan de onderneming en al haar medewerkers belang hechten en ze proberen te vervullen. Wanneer men actief is in een onderneming met voornamelijk mannelijke collega's zijn aanwezigheid en de neiging om te concurreren zeer sterk aanwezig. Indien vrouwen in deze soort organisatie willen doorgroeien, stoten ze op veel moeilijkheden. Gelijke kansen voor alle medewerkers komen eerder voor in bedrijven die belang hechten aan behulpzaamheid, eerbied, innovativiteit, complementariteit en soepelheid. In deze soort van ondernemingen hebben vrouwen, allochtonen, oudere werknemers, pas afgestudeerden, enzovoort meer kans om door te groeien (Martens et al, 2008).

Elke werknemer heeft verschillende karakterkenmerken, beweegredenen en vaardigheden, maar ook elke groep beschikt over deze verschillen. Deze verschillen worden besproken in de volgende 'S', namelijk *staf*. Het management staat in voor de analyse van het huidige personeelsbestand. Elke organisatie zou er naar moeten streven om een gelijke deelname te bevorderen. Sommige ondernemingen werken graag met doelen op basis van kwantitatieve informatie, andere zijn gericht op de kwaliteit en het beeld dat de organisatie heeft naar de buitenwereld toe (Martens et al, 2008).

Sleutelvaardigheden zijn de meest cruciale competenties, bekwaamheden en houdingen van een bedrijf. De vaardigheden die een individu, dat actief is in de onderneming, heeft, zouden in overeenstemming moeten zijn met deze van de organisatie. Indien dit niet het geval is, kan men sleutelen aan de competenties van de medewerkers door bijvoorbeeld te leren werken in teamverband, momenten organiseren waarop men beroep kan doen op een coach, werkplekleren, enzovoort (Martens et al, 2008).

De laatste 'S' gaat over hoe de omgang is tussen het management en zijn werknemers. *Stijl* bepaalt dat de visie van het topmanagement overeenstemt met het

diversiteitsbeleid, zodat de kans op slagen toeneemt. Om ervoor te zorgen dat men aandacht besteedt aan het beleid inzake diversiteit verwacht men van het management dat ze beschikken over teamspirit, dat ze leiding geven op een coachende wijze en kunnen omgaan met problemen die zich kunnen voordoen op relationeel gebied. Om dit allemaal te bewerkstelligen, is het nuttig om deze managers vanaf dag één te informeren over het diversiteitsbeleid. Hierdoor voelen de leidinggevenden zich meer betrokken en zijn ze gemotiveerder om ook hun werknemers bewust te maken van diversiteit (Martens et al, 2008).

2.4.6 Voordelen en resultaten van een goed diversiteitsbeleid

Doordat een onderneming aan diversiteit werkt, kunnen ze volgens Cox en Blake (1991) volgende elementen bekomen. Als eerste is er het *kostenvoordeel*. Wanneer ondernemingen erin slagen om een omgeving te creëren waarin ieder personeelslid zich ten volle kan ontplooien, is het mogelijk dat de organisatie een competitief kostenvoordeel behaalt ten opzichte van ondernemingen die hier minder rekening mee houden. Enkele voorbeelden hiervan zijn de werkschema's aanpassen aan individuele werknemers, investeren in kinderopvang en het invoeren van flexibele werkuren. Natuurlijk is het belangrijk dat de onderneming de kostbesparingen afweegt ten opzichte van de investeringen die het moet doen. Onderzoek bevestigt dat het werken in teams een positief effect kan hebben op de diversiteit en dus ook op de prestaties, aangezien diversiteit goed gemanaged moet worden in teams. Vervolgens is het gemakkelijker om *uitmuntende werknemers van verschillende demografische groepen* aan te trekken en aan te werven. Zo kan een onderneming ervoor zorgen om zijn aandacht te vestigen op het rekruteren van vrouwen en minderheidsgroepen. Het derde gebied is de *marketing* aangezien de markten waarop een onderneming actief is steeds diverser worden, net als het personeelsbestand. De verkoop van goederen en diensten wordt op verschillende manieren beïnvloed door een representatief personeelsbestand. Enkele manieren zijn de reputatie van een onderneming, cultuur heeft volgens onderzoek een beduidend effect op het gedrag van de klanten, een multicultureel verkoopteam kan ervoor zorgen dat de verkoop aan minderheidsgroepen toeneemt, enzovoort. Vervolgens is er ook de verhoging van de *creativiteit van het personeel*. Onderzoek steunt de relatie tussen de heterogeniteit van een team en de toenemende innovatie en creativiteit. Het onderzoek toont aan dat zolang elk lid ongeveer dezelfde capaciteiten heeft de creativiteit van de heterogene groepen groter is dan deze van homogene groepen. Om dit voordeel te

behalen is het belangrijk om de nodige stappen te ondernemen. Als voorlaatste is er de verbetering van het *probleemoplossend gebied*. Groepen die divers zijn, hebben meer ervaring en verschillende inzichten om problemen aan te pakken. Onderzoek bevestigt dat heterogene groepen geschiktere oplossingen vinden dan homogene groepen. De kwaliteit van beslissingen is het best wanneer men werkt met noch te diverse, noch te homogene groepen. Het is wel van belang dat elk groepslid dezelfde waarden en normen nastreeft (Cox & Blake, 1991). Dessler (1995, p. 472-499) definieert groepsnormen als: 'The informal rules that groups adopt to regulate and regularize group members' behavior.' Het zijn gedragsregels, juiste wijzen om om te gaan met anderen, die zijn geaccepteerd door elk groepslid. Groepen kunnen een grote invloed hebben op het gedrag van hun leden. Onderzoek toont aan dat groepsnormen een grotere invloed hebben op het gedrag van een individu dan de kennis, vaardigheden en mogelijkheden dat dit individu levert aan de groep (Dessler, 1995, p. 472-499). Als laatste stijgt de *flexibiliteit van de organisatie*. Het is zo dat brede procedures en minder gestandaardiseerde werkmethoden ervoor zorgen dat de organisatie zich sneller kan aanpassen aan veranderingen (Cox & Blake, 1991).

2.5 Samenwerken en synergie

Als laatste bespreken we hoe een onderneming diversiteit zo optimaal mogelijk kan managen om de samenwerking te bevorderen. In onze westerse wereld bestaan er de laatste decennia meer en meer ontevredenheden over ondernemingen en de samenwerking (Steur, 1984, p. 31-114). Wanneer men voldoende aandacht besteedt aan de kenmerken van samenwerking is de kans op problemen minder groot. Het is uiteraard altijd mogelijk dat er conflicten ontstaan. Deze moeten op een constructieve manier opgelost worden.

Niet enkel het bestaan van groepen is van belang, maar ook de samenwerking ertussen. Mensen leven en werken samen met anderen omdat ze dan beter in hun levensbehoeften kunnen voorzien dan wanneer ze er alleen voorstaan (Gray, 1999). Een klassieke zienswijze in verband met samenwerking is de social exchange theorie. Deze stelt dat individuen een economisch en psychologisch voordeel kunnen bekomen door samen te werken. De bereidheid tot samenwerking is groot wanneer de voordelen of opbrengsten de kosten of de moeite overstijgen. We kunnen twee vormen van samenwerking onderscheiden, namelijk de informele en formele samenwerking. In de eerste vorm

worden mensen aangezet tot samenwerking door normen en wederzijdse interesses. Ze streven beiden naar een gezamenlijk voordeel. Om dit te bereiken, is het noodzakelijk dat ze een gemeenschappelijk doel voor ogen hebben en dat ze bereid zijn elkaar te helpen. In de tweede vorm wordt de samenwerking vastgelegd in een contract, waarin structuren en regels opgenomen worden (Boerkamp, 2009).

We gaan in het kort enkele voordelen van samenwerking in organisaties bespreken. Samenwerking zorgt ondermeer voor meer cohesie en een hogere tevredenheid onder werknemers. Dit stimuleert het 'wij'-gevoel. Ten tweede hebben organisatiedoelen meer kans om bereikt te worden als er geen tijd en energie verspild wordt aan rivaliteit en conflicten tussen de afdelingen. Tevens wordt er de nadruk gelegd op het behalen van de organisatiedoelen en niet louter op het behalen van de afdelingsdoelen. Ten slotte bevordert samenwerking de creativiteit en innovatie. Nieuwe producten, diensten en technologieën worden sneller ontwikkeld (Daft, 2005).

Samenwerken verloopt echter niet altijd even vlot. Er kunnen conflicten ontstaan tussen groepen, met name het intergroepsconflict. Er zijn verschillende redenen waarom groepen in conflict staan ten opzichte van elkaar, onder andere de onzekerheid of complexiteit van de omgeving, de doelen en structuur van de organisatie en de grootte van de groepen. Conflicten vormen een probleem vanaf het ogenblik dat ze te persoonlijk worden (Daft, 2005). Binnen de groep is er een kans dat men terechtkomt in een sociaal dilemma. Elke opdracht die afhankelijk is van een groepsinspanning of van een vrijwillige bijdrage kan uitmonden in zo'n dilemma (Gray, 1999). Sommige handelingen die een individu stelt, zijn niet in het voordeel van de groep, maar staan ten dienste van het eigenbelang (Aronson, Wilson & Akert, 2007). Zo kan social loafing of sociaal lanterfanten optreden wanneer men in een groep samenwerkt. Het komt vooral voor wanneer onze individuele prestaties niet gemakkelijk te identificeren zijn in het uiteindelijke resultaat. Een onderdeel van sociaal lanterfanten is het free-rider-effect, waarbij individuen erop vertrouwen dat een ander groepslid de opdracht uitvoert (Zimbardo et al, 2005). Deze sociale dilemma's worden bestudeerd aan de hand van social-dilemma games. Het meest bekende is het prisoner's dilemma dat werkt aan de hand van een payoff matrix. Het doel is om uiteindelijk een oplossing te vinden die voor beide spelers gunstig is. Om deze oplossing echter te bekomen, moet men vertrouwen hebben in elkaar. Aangezien dit vaak niet het geval is, ontstaat er concurrentie waardoor er uiteindelijk niemand wint (Aronson, Wilson & Akert, 2007). Een succesvolle strategie

om deze conflicten op te lossen, is het formuleren van gemeenschappelijke doelen. De harmonie, die het gevolg is van het nastreven van de gemeenschappelijke doelen, zorgt ervoor dat de groeps grenzen gaan vervagen (Gray, 1999). Onderzoek toont aan dat diversiteit positief gerelateerd is aan relationele conflicten wanneer het proces van een team in termen van samenwerking, communicatie en taakgeoriënteerd leiderschap laag is (Van Knippenberg & Schippers, 2007).

Steur (1984) stelt drie manieren voorop om conflicten op te lossen wanneer ze zich voordoen. Bij het *probleemdenken* gaat men ervan uit dat ieder lid dezelfde doelstellingen nastreeft en dat men hiervoor tracht een oplossing te zoeken. Het is uiteraard mogelijk dat de doelstellingen van de leden verschillen. In dit geval kan men best *overtuiging* toepassen. Men gaat proberen om de doelstellingen die gemeenschappelijk zijn de bovenhand te geven en degenen die verschillen te onderdrukken. Tot slot kan een conflict opgelost worden door *onderhandeling*. Het resultaat van een probleem wordt dan bepaald door de invloed die elk lid kan uitoefenen door middel van zijn positie in de groep. Degenen die een sterkere machtspositie hebben, kunnen hun stem harder doordrukken. Nadeel bij deze oplossingsmethode is dat niet alle leden overtuigd zijn van de oplossing en dus met een ontevreden gevoel achterblijven (Steur, 1984, p. 31-114). Volgens Hinde en Groebel (1991, p. 268-280) is de enige doeltreffende manier om een conflictregeling te bewerkstelligen het *geïnformeerd eigenbelang* en niet samenwerking of concurrentie. Het eigenbelang verwijst naar het feit dat een medewerker enkel doet wat voor zichzelf goed is zonder rekening te houden met de invloed op anderen. Geïnformeerd doelt op het feit dat de anderen ook hun eigenbelang nastreven en dat het mogelijk is voor beiden om een goed resultaat te bereiken (Hinde & Groebel, 1991, p. 268-280).

We gaan drie vormen van samenwerking bespreken. Als eerste de *intensieve samenwerking*. Visser (1995) geeft hiervoor de volgende definitie: 'Intensieve samenwerking is nodig bij taken en werkzaamheden die door meerdere mensen gelijktijdig en in nauwe onderlinge samenhang verricht worden.' De handelingen zullen goed op elkaar moeten afgestemd worden. Mensen moeten elkaar complementeren. Nadien kan er tijd gemaakt worden voor feedback en evaluatie. De tweede vorm is *functionele samenwerking*. Visser omschrijft deze vorm als volgt: 'Het gaat om samenwerking bij taken en werkzaamheden die elkaar in tijd opvolgen of op verschillende tijdstippen verricht worden, gericht op het doornemen of doorspreken van

wederzijdse ervaringen, het onderling afstemmen van de werkzaamheden en het aanhouden van gemeenschappelijke uitgangspunten en doelen.' Het is hierbij van belang dat er een goede uitwisseling gebeurt van informatie en dat er een gemeenschappelijke werkwijze gecreëerd wordt. Tot slot gaan we het *overleg als samenwerkingsverband* bespreken. Hier gaat het meer over vergaderingen en besprekingen. De focus ligt op het samen vormgeven aan een nieuw beleid, het opstarten van nieuwe werkzaamheden en het bedenken van nieuwe doelstellingen (Visser, 1995, p. 137-166). Sommige van deze samenwerkingsvormen blijven duren, anderen zijn slechts tijdelijk opgericht om specifieke problemen aan te pakken. In bepaalde gevallen wordt de deelname van de medewerkers als vanzelfsprekend gezien en gewoon opgenomen in hun dagdagelijkse taken. In andere gevallen focussen de teamleden zich enkel op hetgeen aangepakt moet worden in hun team (Sharpe, 1995).

We kunnen verschillende fasen in het samenwerkingsproces onderscheiden. De eerste fase is de *positiebepaling*. Vooraleer mensen gaan samenwerken, zullen ze eerst nagaan of dit nuttig of eerder zinloos gaat zijn. Er moet duidelijkheid bestaan over de positionering van het samenwerkingsverband in de totale organisatie. Er moet een overeenkomst zijn waar iedereen zich in kan vinden over de concrete doelen, het uiteindelijke resultaat en op welke manier men tot dit resultaat wil komen. Vervolgens moet vastgelegd worden wie hiervoor welke bijdrage gaat leveren. Als het duidelijk is wie welke taak op zich neemt, wordt er ook meegedeeld welke personen elkaar zullen helpen en aanvullen (Visser, 1995, p. 137-166). Deelnemers worden gekozen op verschillende wijzen. In bepaalde gevallen bieden bepaalde medewerkers zich vrijwillig aan om deel te nemen aan het teamwork. In andere gevallen gaat het management nagaan welke werknemers het meest geschikt zijn om de problemen aan te pakken (Sharpe, 1995). *Stabilisering* is de volgende fase, waarbij de samenwerking van de eerste fase een vaste vorm heeft gekregen. Elk lid van het samenwerkingsverband kent zijn of haar positie. De methodes, taakverdelingen en onderlinge relaties kunnen besproken, geëvalueerd en aangepast worden. De leden weten wat ze aan elkaar hebben en bij wie ze terecht kunnen voor welke zaken (Visser, 1995, p. 137-166). De laatste fase is *uitwerking en uitbreiding*. Als de vorige fase is afgerond, kan men beginnen aan de toespitsing en standaardisering van de werkmethoden en aan de versterking van de positie. Het samenwerkingsverband vormt meer en meer een eenheid. Leden kennen hun taak en hun positie in het groter geheel. Ze vormen een hechte groep en een close team (Visser, 1995, p. 137-166).

We gaan nu wat aandacht besteden aan de kenmerken van samenwerken. Er moet sprake zijn van een *gemeenschappelijk doel*. Volgens Hinde en Groebel (1997, p. 281-300) zijn dit: 'Goals which strongly motivate the members of both groups but cannot be reached by the members of one group alone without the help of the other group.' Enkel als men dit heeft, kan men komen tot gezamenlijke resultaten. Het doel moet zo concreet en precies mogelijk bepaald worden zodat alle neuzen in dezelfde richting wijzen. Als het gezamenlijk doel gerealiseerd is, is de reden om samen te werken weg (Visser, 1995, p. 137-166). Om voldoende informatie te verkrijgen en om de verschillende doelen te bepalen, komen een heel aantal mensen samen met hun manager om deze doelstellingen te formuleren en om ervoor te zorgen dat iedereen achter deze doelstellingen staat (Fordyce & Weil, 1975, p. 93-136). Wanneer er een hogere afhankelijkheid op gebied van samenwerking tussen groepsleden is, zullen deze leden meer focussen op het gemeenschappelijke en minder geneigd zijn om subgroepen te vormen. Dit leidt tevens tot meer contact binnen de groep en harmonieuzere relaties tussen groepen (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Niet enkel de formulering van het gemeenschappelijk doel is belangrijk, maar ook dat de werknemers beschikken over de nodige *sociale vaardigheden* om samen te werken. Met sociale vaardigheden wordt volgens Ebbens, Ettekoven en van Rooijen (1997, p. 19-26) bedoeld: 'Elkaar leren kennen en elkaar vertrouwen, helder en duidelijk communiceren, elkaar accepteren en ondersteunen en tot slot problemen effectief oplossen.' Sommige mensen veronderstellen dat deze vaardigheden wel komen wanneer men samenwerkt met anderen, maar dit is niet het geval (Ebbens, Ettekoven & van Rooijen, 1997, p. 19-26). Het derde kenmerk is *wederzijdse afhankelijkheid*. Ebbens, Ettekoven en van Rooijen (1997, p. 19-26) verstaan onder positieve wederzijdse afhankelijkheid: 'Dat mensen elkaar nodig hebben om de opdracht met succes te maken.' Door samen te werken, kan men resultaten behalen die individueel niet mogelijk zouden zijn bijvoorbeeld hogere opbrengsten. Om het uiteindelijke doel te bereiken, is er een wederzijdse afhankelijkheid (Visser, 1995, p. 137-166). Het succes van een medewerker is afhankelijk van het succes van de andere medewerkers. Elk personeelslid moet weten hoe en in welke mate ze invloed kunnen uitoefenen op het succes van de ander (Ebbens, Ettekoven & van Rooijen, 1997, p. 19-26). Wederzijdse afhankelijkheid is echter geen voldoende voorwaarde om te komen tot samenwerking. Een bijkomende vereiste bij dit kenmerk is dat de leden elkaar een beetje kennen (Hinde & Groebel, 1997, p. 281-300). Een *evenredige werk- en taakverdeling* vormt een volgend kenmerk. Als mensen samenwerken, moet men er voor zorgen dat er geen free riders in het team zitten. De taken moeten eerlijk verdeeld zijn over de leden

(Visser, 1995, p. 137-166). De taakverdeling kan zowel horizontaal als verticaal zijn. Met horizontale taakverdeling wordt bedoeld dat de taken op basis van gelijkheid worden verdeeld. Deze taken worden dus op hetzelfde niveau in het bedrijf uitgevoerd. Wanneer men in een onderneming bepaalde leidinggevenden aanstelt om verschillende taken te organiseren, ontstaat er een hiërarchie. In dit geval dienen de taken verticaal verdeeld te worden (Steur, 1984, p. 115-200). Het vijfde kenmerk is een *evenwichtige rolverdeling*. Volgens Visser moeten volgende rollen ingevuld worden. Er moeten initiatiefnemers zijn met innoverende en creatieve ideeën, er moeten mensen zijn die zich bezighouden met het verzamelen en vergroten van informatie en kennis, er moeten leden zijn die ervoor zorgen dat regels en normen worden opgesteld en nageleefd, discussies moeten in goede banen geleid worden, tegengestelde opvattingen en meningen moeten verzoend worden en bij chaos moeten de grote lijnen en een samenvatting gegeven worden (Visser, 1995, p. 137-166). Volgens Steur (1984, p. 115-200) is er een samenhang tussen de taak- en rolverdeling. De rol van een medewerker wordt omschreven als: 'Het geheel van activiteiten dat door een persoon binnen een organisatie of deel daarvan wordt uitgevoerd' (Steur, 1984, p. 115-200). De rolverdeling heeft niet enkel te maken met bepaalde activiteiten in de organisatie, maar is ook verbonden met een deel van de onderneming. De verschillende activiteiten die behoren tot een rol kan men zien als een taak (Steur, 1984, p. 115-200). Om tot een goede samenwerking te komen is het belangrijk om te zorgen voor *directe interactie*. Hierbij is het van belang dat de opstelling van de ruimte waarin men samen zit, openstaat voor samenwerking. Daarnaast zijn de verbale en non-verbale uitwisselingen tussen de medewerkers ook belangrijk om te zorgen voor een goede interactie. Dit kenmerk hangt samen met de bovenstaande kenmerken van taak- en rolverdeling, aangezien de rollen en taken een positieve invloed hebben op de betrokkenheid van de medewerkers. Een volgend kenmerk is de *individuele aanspreekbaarheid*, waarmee bedoeld wordt dat iedere werknemer verantwoordelijk is voor de eigen input, maar ook voor het eindresultaat. Het uiteindelijke doel van samenwerken is niet louter de samenwerking, maar ook dat elke medewerker er beter van wordt (Ebbens, Ettekoven & van Rooijen, 1997, p. 19-26). Het volgende kenmerk is *streven naar consensus*. Samenwerking kan leiden tot verschillende meningen, dan is het belangrijk dat men compromissen aangaat. Het eigen belang maakt dan plaats voor het gemeenschappelijk belang (Visser, 1995, p.137-166). Op het einde moet een groep ook *aandacht hebben voor het groepsproces*. Het gaat hier om de manier waarop de groep heeft samengewerkt. Hierdoor wordt het voor de medewerkers duidelijk wat hun bijdrage

is en leren ze inzien hoe de samenwerking de volgende keer verbeterd kan worden (Ebbens, Ettekoven & van Rooijen, 1997, p. 19-26).

In een studie van Delaney (1996) wordt vermeld dat studies die uitgevoerd zijn door economen aantonen dat samenwerken een positief effect heeft op de prestaties van een onderneming. Onderzoeken van psychologen beweren echter dat de samenwerking geen invloed heeft op de resultaten. Ook al stellen sommige onderzoekers dat er geen samenhang is tussen samenwerking en de prestaties, toch zien werkgevers de voordelen in van samenwerken. Hierbij is het van belang dat er een systeem of een beleid wordt opgesteld waarin de nadruk ligt op samenwerking. Niet enkel de werkgevers, maar ook de werknemers verlangen samenwerking. Uit onderzoek blijkt dat ze dit doen omdat ze geloven in de positieve effecten voor de onderneming (Delaney, 1996). Sharpe (1995) stelt dat er drie grote resultaten volgen uit een goede samenwerking en betrokkenheid van het personeel. Een eerste resultaat is dat de onderneming meer dient te investeren in scholingen en training, wat werd bevestigd in meerdere studies. Net zoals in het onderzoek van Delaney (1996) zijn de resultaten op de productiviteit, kwaliteit en de prestaties gemengd. Als laatste stelt men dat niet enkel de betrokkenheid van de medewerkers een invloed uitoefent op de creatie van nieuwe jobs. Enkele studies toonden wel aan dat wanneer het marktaandeel vergroot, men meer jobs creëerde (Sharpe, 1995).

Personen in een onderneming streven naar een goede samenhang tussen de bijdrage die ze dienen te leveren en de potentiële beloning die ze kunnen ontvangen. De deelname van medewerkers is gebaseerd op het eigenbelang. Dit wil echter niet zeggen dat men enkel bezig is met zichzelf, men kan ook het eigenbelang nastreven door rekening te houden met anderen. Dit is wat men noemt inclusief denken, wat de samenwerking ten goede komt, de sfeer verbetert, enzovoort. Toch stelt men vast dat het exclusief denken vaak de bovenhand neemt. Hiermee wordt bedoeld dat een werknemer het eigenbelang nastreeft zonder aandacht te besteden aan de anderen, wat kan leiden tot conflicten. Dergelijke situatie wordt gekenmerkt doordat er geen knopen kunnen doorgehakt worden, door een gebrek aan informatie, door een verschil in meningen, enzovoort (Steur, 1984, p. 31-114). We gaan er hierna drie bespreken. Het eerste conflict noemt men de *paradox van het samenwerken*. Als men beslist om samen te werken, moet men er zich ook voor inzetten. Men mag echter niet te snel uitgaan van samenwerking, men moet er eerst zeker van zijn dat er een goede basis is. Aan het begin van een

samenwerking gaat men elkaar aftasten en moet men er bewust van zijn dat de anderen verschillende ervaringen, kwaliteiten, invalshoeken en standpunten hebben. Aan het einde van de samenwerking kan men op elkaar rekenen en op elkaar terugvallen (Visser, 1995, p. 137-166). Volgens Delaney (1996) schommelt de betrokkenheid van medewerkers wanneer ze moeten samenwerken op langere termijn. Een volgend conflict is *onderlinge concurrentie*. Als men te veel het eigenbelang vooropstelt, altijd gelijk wil hebben en alleen geïnteresseerd is in eigen succes kan dat leiden tot problemen. Als er geen duidelijke taakomschrijving is, kan men in het vaarwater van iemand anders terecht komen. Dit alles kan bij de anderen leiden tot irritaties (Visser, 1995, p. 137-166). Er zijn verschillende mogelijkheden die een oorzaak kunnen zijn van dit conflict zoals te weinig beschikbare informatie, het beste alternatief voldoet niet aan de behoeften van enkele leden en men kan het beste alternatief niet vergelijken met andere alternatieven (Steur, 1984, p. 31-114). *Onderlinge controle* is het laatste conflict. Hiermee wordt het controleren van elkaars werk bedoeld. Als mensen samenwerken, wordt er sowieso informatie met elkaar uitgewisseld zodat het project één geheel wordt. Op deze manier komen er ook gegevens vrij over hoe iemand functioneert. Zo kan men nagaan of men zich aan de regels houdt (Visser, 1995, p. 137-166). Het is duidelijk dat conflicten niet weg te denken zijn wanneer men samenwerkt. Betekenisvolle samenwerking is echter wel van groot belang voor het succes van ondernemingen. Dit kan ertoe leiden dat de totale prestaties groter zijn dan de som van de individuele prestaties, aangezien een team de sterktes gebruikt van elk individu en de zwaktes zo veel mogelijk probeert te verminderen (Delaney, 1996).

Wanneer medewerkers samenwerken, is de bijdrage van elk individu niet steeds even duidelijk. Bij sommige personen dalen de prestaties wanneer ze in teamverband participeren. Social loafing illustreert het verlies in resultaten doordat men in groep werkt. Waarom werken dan zoveel bedrijven in teamverband? Er zijn natuurlijk ook groepen die zeer positieve resultaten behalen zodat de output groter is dan het totaal van alle inputs. Dit is wat men noemt synergie. Volgens Robbins (2001, p. 216-255) is synergie: 'An action of two or more substances that results in an effect that is different from the individual summation of the substances.' Wanneer we verder bouwen op deze definitie zien we dat social loafing negatieve synergie representeert, aangezien de som van alle delen kleiner is dan het geheel of het resultaat. Bij het implementeren van werken in teamverband streeft iedere onderneming ernaar om synergie te creëren omdat

dit niet alleen de resultaten ten goede komt, maar ook de samenwerking (Robbins, 2001, p. 216-255).

2.6 Conclusie en kritische bedenkingen

Diversiteit is een heel ruim begrip met veel definities. Het is moeilijk om één definitie te vinden die passend is voor de hele term. Diversiteit is alom vertegenwoordigd in onze samenleving, maar ook in het bedrijfsleven. Dit tonen cijfers aan van de Federale Overheidsdienst Economie, K.M.O., Middenstand en Energie (2009). De werkgelegenheidsgraad van vrouwen is op tien jaar tijd, van 1999 tot en met 2009 gestegen met 5,70 procent. Bij de ouderen, dit zijn personen tussen 50 en 64 jaar is deze graad in dezelfde periode gestegen met 10,70 procent (FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie, 2009). Doordat de samenleving diverser wordt, moeten ondernemingen diverser worden om alzo een representatief werknemersbestand te hebben zodat ze beter kunnen inspelen op de verschillende behoeften en wensen van de klanten.

Er zijn verschillende voordelen van diversiteit die meermaals worden aangehaald door verscheidene auteurs. Enkele van deze voordelen zijn evidence-based. Studies van Cox et al (1991), McLeod en Lobel (1992) en Watson et al (1994) tonen aan dat wanneer er mensen aanwezig zijn van verschillend ras of etnische achtergrond, is er meer kans op verschillende meningen en een hoger niveau van samenwerking. Watson et al (1994) nuanceren dit echter. Ze stellen dat deze effecten enkel optreden nadat de groep al enige tijd met elkaar in contact staat. Waardecongruentie tussen werknemers en hun leidinggevende is positief gerelateerd aan tevredenheid en commitment, maar negatief aan het prestatieniveau (Milliken & Martins, 1996). Het is opvallend dat er veel meer voordelen aan diversiteit zijn verbonden dan nadelen. Als werkgevers dit gaan inzien, zullen ze zeker meer aandacht besteden aan het opstellen van een goed diversiteitsbeleid. Wanneer ondernemingen rekening houden met diversiteit kunnen zij hier zeker en vast voordeel uit halen. Aan groepen waarbij de vaardigheden heel divers zijn, zijn hogere kosten verbonden om deze vaardigheden te managen en er is meer communicatie met niet-groepsleden (Milliken & Martins, 1996).

Door diversiteit op een goede manier te managen ontstaat er een effectievere samenwerking in organisaties. Diversiteit managen is niet enkel de verantwoordelijkheid

van het topmanagement, iedere medewerker kan zijn steentje bijdragen (Merckx & Hellemans, 2004, p. 13-34). Het topmanagement zorgt voor het uitwerken van de missie en de visie, voor de uitvoering ervan door zelf het goede voorbeeld te geven en voor de evaluatie achteraf (de Vries, 2005, p. 41-50). De resultaten hiervan kunnen verregaand zijn, maar hebben voornamelijk een positief effect op de motivatie, de betrokkenheid en de instroom van medewerkers, wat de samenwerking ten goede komt (Europese Unie, z.d.). Een doeltreffende samenwerking heeft als gevolg dat de tevredenheid onder de medewerkers toeneemt en de resultaten verbeteren. Een studie van Delaney (1996) toont aan dat een goede samenwerking een positief effect heeft op de prestaties van een onderneming. De kans op conflicten kan men echter niet vermijden (Visser, 1995, p. 137-166), net zo min als het risico op het free-rider effect (Robbins, 2001, p. 216-255).

Heinsius (1995) beweert dat er een samenhang bestaat tussen het 3D-model en het 7S-model. De aspecten 'staf' en 'sleutelvaardigheden' staan in overeenstemming met 'deficiet' of achterstand. Deze achterstanden doen zich voornamelijk voor in de opbouw van het personeelsbestand en in de capaciteiten en kennis van de individuele werknemers. Bij 'strategie', 'structuur' en 'systemen' merkt men een duidelijk verband met 'discriminatie' of achterstelling. Heinsius (1995) stelt volgende vragen hierbij: 'Is de strategie erop gericht de achterstelling te bestrijden? Werpen de structuren en de personeels-, informatie- en communicatiesystemen belemmeringen op voor migranten?' (Heinsius, 1995).

Hoofdstuk 3: Welke benaderingswijzen zijn er, welke is de meest effectieve en welke aanpak gaan wij toepassen om de samenwerking in organisaties te bevorderen?

In dit deel bespreken we eerst en vooral vier benaderingswijzen om de samenwerking te managen en te verbeteren, namelijk het probleemdenken, de appreciatieve benadering, het kwaliteitsmanagement en tot slot de oplossingsgerichte benadering. We bespreken deze benaderingswijzen omdat we op zoek willen gaan naar de aanpak die het beste is om aan samenwerking te werken in deze masterproef. In onze praktijkstudie willen we aan de hand van één van deze aanpakken de samenwerking verbeteren. We gaan op zoek naar de meest effectieve en hanteerbare benadering.

Bij het probleemdenken beginnen we met een definitie van 'probleem' en 'oplossing'. Vervolgens bespreken we drie begrippen die belangrijk zijn bij deze aanpak, namelijk probleemanalyse, probleemontkenning en probleemonderkenning. In een laatste deel gaan we dieper in op het probleemoplossend denken waarbij de probleemoplossingsanalyse centraal staat.

De appreciatieve aanpak start met een korte geschiedenis van deze benadering. Daarna worden er vijf principes besproken die centraal staan. Deze worden verder uitgewerkt in acht assumpties. Om deze principes en assumpties om te zetten naar de praktijk heeft men twee processen ontwikkeld, namelijk het 4-D proces en het 4-I proces. Dit deel ronden we af met de bespreking van enkele nadelen.

Net zoals bij de appreciatieve benadering beginnen we met een kort stukje geschiedenis over kwaliteitsmanagement. In het volgende deel gaan we dieper in op kwaliteitsmanagement. Eerst en vooral bespreken we wat het juist is en de algemene principes van total quality. Daarna gaan we over tot de bespreking van integrale kwaliteitszorg met enkele definities en de negen criteria die uitmonden in het 'European Model for Quality Management'. In dit deel leggen we ook het verband uit tussen integrale kwaliteitszorg en de samenwerking in ondernemingen. Tot slot bespreken we twee modellen die vaak toegepast worden in het bedrijfsleven, namelijk het 'strategisch kwaliteitsmanagement' en het 'operationeel kwaliteitsmanagement' en behandelen we

kort hoe bedrijven een competitief voordeel kunnen behalen aan de hand van deze methode.

Als laatste benaderingswijze komt solution focused aan bod. We gaan van start met de bespreking van de oorsprong van deze aanpak gevolgd door drie principes die hierbij cruciaal zijn. Vervolgens behandelen oplossingsgericht coachen aan de hand van de 'POWERS' en het 'SIMPLE-model'. Dit zijn twee methodieken die deze benadering samenvatten. Daarna behandelen we de succesvolle interventies, het '4SFC-model' en de 'SolutionCircle'. Als laatste bespreken we kort het solution focused management.

Na de bespreking van deze vier aanpakken gaan we over tot een conclusie van alle benaderingswijzen met eigen bedenkingen in het cursief.

3.1 Probleemdenken

Samenwerking wordt vaak als een groot probleem gezien in de onderneming. Veel organisaties willen dit probleem aanpakken door te gaan kijken naar wat de oorzaken zijn en dan pas op zoek gaan naar oplossingen. Dit is tevens een benaderingswijze die veel bedrijven gebruiken om eender welk probleem op te lossen. Daardoor gaan ze ervan uit dat ook de samenwerking kan aangepakt worden door een grondige analyse van de oorzaken.

3.1.1 Definitie van probleem en oplossing

Allereerst is het belangrijk te omschrijven wat nu juist een probleem is. Volgens Cornelis (2000, p. 15-34) is een probleem een 'moeilijkheid die men niet meteen kan beëindigen'. Dergelijke situatie ontstaat wanneer een individu, een groep, een bedrijf of eender welke partij een vooropgesteld doel niet onmiddellijk behaalt (Cornelis, 2000, p. 15-34). De probleemgerichte of traditionele aanpak wordt meestal gebruikt wanneer mensen in aanraking komen met complexe opgaven, zoals samenwerking. Men gaat van start met een hardnekkige analyse van het ontstaan van het probleem, hoe het begonnen is, wat er aan de oorzaak ligt en wie er als schuldige gezien wordt. Daarna bepaalt men alternatieve scenario's om tot oplossingen van het probleem te komen. In deze benadering gaat de aandacht dus uit naar de defecten. Een andere benaming voor deze techniek is dan ook de defectgerichte benadering. Deze aanpak wordt volgens Schlundt

Bodien, Visser en Weber (2008) gekenmerkt door: Het zoeken naar oorzaken van problemen, het grondig analyseren van alle probleemonderdelen, het in kaart brengen van wanneer het probleem begonnen is, waardoor het is ontstaan en wie wat heeft gedaan om het probleem te veroorzaken, het analyseren waarom het probleem nog niet is opgelost, wat ons belemmert om het probleem op te lossen, het vaststellen van diverse scenario's om het probleem op te lossen en het afspreken van actieplannen die zorgen voor het wegwerken van het probleem (Schlundt Bodien, Visser & Weber, 2008).

Niet enkel het probleem is van belang, maar ook de zoektocht naar de geschikte oplossing. Een oplossing zorgt ervoor dat het probleem verdwijnt. Maar oplossingen zijn uiteraard relatief: Wat voor de ene persoon een geschikte oplossing is, is dit niet noodzakelijk voor een andere persoon of in een andere situatie. Er zijn enkele basisvoorwaarden om te spreken van een oplossing. Ten eerste moet men ervoor zorgen dat de oplossing *uitvoerbaar* is in de praktijk. Vervolgens moet ze ook *realiseerbaar* zijn. Hiermee wordt bedoeld dat men de oplossing binnen een gegeven periode moet kunnen bereiken. Ze moeten ook *werkelijk* zijn en tegelijkertijd rekening houden met de *context* (Cornelis, 2000, p. 15-34).

3.1.2 Probleemanalyse, probleemontkenning en probleemonderkenning

Vervolgens gaan we de probleemanalyse, de probleemontkenning en de probleemonderkenning vergelijken. De *probleemanalyse* hebben we reeds hierboven besproken. *Probleemontkenning* ontstaat wanneer problemen helemaal niet worden besproken. Enkele mogelijke reacties volgens Visser (2004) zijn: 'Het zal allemaal wel meevallen', 'er gaan toch ook veel dingen goed' en 'problemen zitten alleen maar in je hoofd.' Met dergelijke uitspraken probeert men mensen aan te moedigen om positief te zijn. Problemen verdwijnen niet door te doen alsof ze niet bestaan. Het vormt bovendien een obstakel voor de samenwerking en voor succes. Daartegenover is de bedoeling van *probleemonderkenning* om het probleem te verduidelijken zonder dat er aandacht wordt gegeven aan het ontstaan ervan. Men wil weten op welke manier een situatie problematisch is zodat het verlangen naar verandering duidelijk gemaakt kan worden. Er wordt een beeld gevormd van de essentie van het probleem en waarom het een probleem is voor de betrokkenen. De voordelen van probleemonderkenning zijn dat het een realistisch beeld geeft, het respectvol is ten opzichte van de mensen, het een

positieve benadering is en dat het nuttig is doordat het zinvolle informatie oplevert (Visser, 2004).

3.1.3 Probleemoplossend denken

Wanneer men probleemoplossend denken toepast, bestaat het risico dat men focust op de problemen en men zodoende enkel meer en zelfs grotere problemen gaat ontdekken. Erger nog is wanneer er ook nieuwe problemen naar boven komen. Wanneer dit gebeurt, zijn de problemen vaak van meervoudige aard. Hiermee wordt bedoeld dat er meerdere factoren een invloed hebben op dit nieuwe probleem. Een ander gevolg van deze benadering is dat kleine, maar soortgelijke problemen kunnen samenvloeien tot één groot probleem (Cornelis, 2000, p. 77-98).

Maar hoe komen individuen nu tot oplossingen wanneer ze probleemdenken toepassen? Om deze vraag te beantwoorden, bestuderen we de methode van probleemoplossingsanalyse waarin we vier fasen kunnen onderscheiden, namelijk de probleemomschrijving, het oplossingsvoorstel, de implementatie en tot slot de evaluatie. Deze manier van werken kan men ook toepassen wanneer er problemen ontstaan met de samenwerking. Het is een onmiddellijk implementeerbaar stappenplan. De eerste fase namelijk *probleemomschrijving* bestaat uit vijf deelaspecten. Eerst en vooral is het belangrijk om te bepalen hoe een probleem een probleem geworden is, welke potentiële oplossingen al toegepast zijn en welke informatie al gekend is over het probleem. Vervolgens bepaalt men een probleemstelling. Hierin wordt omschreven wat het probleem concreet inhoudt en wie, waar en wanneer men er voor het eerst mee te maken had. Het is belangrijk dat men hier voldoende aandacht aan besteedt omdat dit element centraal staat in het verdere verloop van deze methode. Vaak zijn er problemen aanwezig in een bedrijf waar niemand weet van heeft. Daarom is het van belang om een probleem dat zich voordoet ook effectief als een probleem te identificeren. Als vierde onderdeel is er de 'contextualiteit van het probleem: Veld.' Problemen ontstaan in een bepaald kader. Dit kader leert een bedrijf over de manier waarop problemen ontstaan, of er een connectie is tussen meerdere problemen en hoe men problemen in het verleden heeft opgelost. Niet enkel intern moet men rekening houden met de context die er ontstaat, ook de externe omgeving is van belang. Dit brengt ons tot het laatste onderdeel: 'Contextualiteit van het probleem: Situationaliteit.' Bij elk probleem houdt men rekening met de samenleving, de cultuur en de menselijke context. Dit laatste

onderdeel wordt geregeld vergeten door werknemers of ze vinden het niet belangrijk genoeg om er rekening mee te houden. Nochtans heeft de maatschappij een grote invloed op het bedrijfsleven. Een tweede fase is het *oplossingsvoorstel* dat bestaat uit twee verschillende aspecten. In eerste instantie creëert men een abstracte plaats waarin het probleem opgelost kan worden, de zogenaamde 'probleemoplossingsruimte'. In deze ruimte komen alle mogelijke oplossingen terecht. Nadat ze allemaal gedefinieerd zijn, gaat men over tot de keuze van één geschikte oplossing. In een volgende fase gaat men de *gekozen oplossing implementeren*. Dit houdt in dat men de oplossing gaat uitvoeren of dat men een procedure opstelt over hoe de implementatie in zijn werk gaat. Als laatste en zeer belangrijke fase is er de *evaluatie*. Na de invoering van de oplossing zal men na verloop van tijd moeten evalueren of dit de meest efficiënte en doeltreffende methode was (Cornelis, 2000, p. 99-122).

Minnigh (2004, p. 97-153) maakt een onderscheid tussen problemen die men alleen oplost en problemen die best in teamverband opgelost worden. We bespreken enkel het oplossen van problemen in teams aangezien enkel dit relevant is voor onze masterproef en aangezien samenwerking belangrijk is wanneer men werkt in teamverband. In een groep zitten meerdere mensen die anders denken, zo kunnen er dus veel oplossingsvoorstellen komen. Maar van groot belang is dat ieder groepslid openstaat voor de gedachten en meningen van de anderen. Om dit te bewerkstelligen is het noodzakelijk om enkele afspraken en voorwaarden vast te leggen. Enkele voorbeelden van duidelijke afspraken of omgangsregels zijn: Ontwijken van minder positieve opmerkingen, geen enkele gedachte wordt bekritiseerd, elk groepslid heeft een inbreng, het team staat voorop, enzovoort. Voorwaarden zorgen voor een goede structuur en proberen zoveel mogelijk situaties te ontwijken waarin het denken belemmerd wordt. Voorbeelden van condities zijn: Er is geen machtsstructuur aanwezig in de groep, samenwerken in een leuke omgeving, een aangepaste ruimte waarin de mogelijkheid is om het team te verdelen in kleinere groepen indien dit nodig is, las op tijd en stond een pauze in, enzovoort. De rol van de voorzitter is van cruciaal belang. De activiteiten van een voorzitter bestaan erin om enerzijds de bijeenkomst op tempo te houden en richtinggevend te zijn en anderzijds moet hij zich afzijdig houden zodat hij het groepsproces niet stuurt in een bepaalde richting (Minnigh, 2004, p. 97-153).

3.2 De appreciatieve benadering

De nadruk in onze masterproef ligt op samenwerking in een organisatie. De literatuur over de appreciatieve benadering gaat voornamelijk uit van aanmoediging en van het positieve. We bespreken deze aanpak door zijn positieve kijk op het bedrijfsleven.

3.2.1 Geschiedenis appreciative inquiry

De appreciatieve benadering of waardierend onderzoeken is ontwikkeld in de jaren 80 door David Cooperrider en Suresh Srivastva, beide medewerkers van de Case Western University in Cleveland. In deze aanpak gaat men op zoek naar het beste in mensen (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003). Appreciative inquiry is een eenvoudige, maar extreme methode. De nadruk wordt gelegd op het verkennen van allerlei ideeën die personen hebben over wat waardevol is in hetgeen ze doen en hoe ze deze activiteiten kunnen verbeteren. De extreme kant van deze benadering vinden we terug in de wijze waarop appreciative inquiry ervoor zorgt dat we onze ideeën over werkmethoden en veranderingsprocedures gaan herbekijken (Reed, 2007, p. 1-20). Niet enkel mensen kunnen beroep doen op deze werkwijze, ook bedrijven kunnen baat hebben bij het toepassen van deze methode. Het is tevens een zoektocht naar de sterktes van een organisatie, de mogelijkheden, de opportuniteiten en de hoop die mensen koesteren voor de toekomst. Focussen op datgene waar een organisatie goed in is, waar ze in uitblinken, vormt het uitgangspunt van de benadering. Dit zal er toe bijdragen dat organisaties voortdurend meer van het goede ontdekken (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003). Het is dan ook een nieuwe manier om problemen op te lossen doordat het een andere denkwijze volgt dan de traditionele aanpak. Het richt zich niet op het analyseren van problemen of op de defecten ervan. Men gaat daarentegen op zoek naar oplossingen die reeds bestaan en men tracht deze te versterken (Visser, 2001). De aanpak is er ook op gericht om innovaties te ontdekken, te begrijpen en te verbeteren (Dewulf & Verheijen, 2004).

3.2.2 Principes, assumpties en processen van de appreciatieve benadering

Naarmate er meer en meer deskundigen zich bezighielden met deze benadering werden er bepaalde centrale beginselen verder uitgewerkt. Ze werden onder andere belangrijke elementen in het begrijpen en communiceren van de appreciatieve benadering. Deze

beginselen worden vaak omschreven als de vijf principes (Reed, 2007, p. 21-43). Als eerste bespreken we het *constructionistisch principe*. Dit principe stelt dat organisaties gecreëerd worden door de mens. De organisaties handelen dan ook volgens de voorwaarden die door de mensen zelf zijn opgesteld en niet volgens vaste wetmatigheden. Het is belangrijk dat er een gedeelde visie ontstaat (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2008, p. 1-31). De grondslag van dit principe bepaalt dat de individuele gedachten over de wereld ontwikkeld zijn door de opbouw en interpretaties die we eraan gegeven hebben. Dit resulteert in allerlei verschillende verhalen over wat er gebeurt. De focus ligt voornamelijk op het constructieproces, de wijze waarop verschillende mensen andere verhalen vertellen over het verleden, het heden en de toekomst en het vermogen dat deze verhalen hebben om de manier van denken te veranderen (Reed, 2007, p. 21-43). Als volgende is er het *anticiperend principe*. Volgens dit beginsel wordt ons gedrag in grote mate bepaald en beïnvloed door onze kijk op de toekomst, door wat men denkt en droomt, door wat men wil bereiken en nastreeft. De toekomst heeft een grote invloed op hoe men handelt in het heden (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2008, p. 1-31). Dit principe gaat ervan uit dat hoe individuen denken over de toekomst vorm geeft aan de manier waarop ze handelen in de toekomst. Wanneer een persoon optimistisch is ingesteld en enkel mogelijkheden ziet in de nabije toekomst zal hij werken naar deze mogelijkheden en ze proberen te realiseren. Deze manier van denken levert de meeste energie omdat men zo de goede werkmethode verder zal uitwerken en positief blijft denken (Reed, 2007, p. 21-43). Vervolgens gaan we het *poëtisch principe* bespreken. Het is belangrijk dat men taal juist gebruikt en dat men aandacht besteedt aan de manier waarop dingen worden verwoord en benoemd. De wijze waarop men over de toekomst spreekt is ook zeer belangrijk. Met de juiste taal kan men veel bereiken. De appreciatieve benadering staat open voor metaforen en verhalen. De manier waarop een vraag gesteld wordt, is uitermate belangrijk. Het stellen van een goede vraag wijzigt het denken in de vorm van problemen naar denken in de vorm van mogelijkheden. Het *simultaniteitsprincipe* stelt dat research en verandering niet als afzonderlijke processen beschouwd kunnen worden. Ze zijn onderling verbonden en treden gelijktijdig op (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2008, p. 1-31). Centraal bij dit principe staat de gedachte dat inquiry en verandering gelijktijdig verlopen. Inquiry is een tussenkomst in de wijze waarop reflectie en gedachten gestimuleerd worden die leiden tot verschillende gewoontes van denken en doen (Reed, 2007, p. 21-43). Het laatste principe is het *positieve principe*. Hier wordt er van uitgegaan dat hoe positiever de vraag is die men stelt, hoe positiever de uitkomst zal zijn. Het zal leiden tot een grotere

bereidheid om mee te werken en het veranderingsproces zal duurzamer zijn (Visser, 2001). Door de interesses van mensen volledig te begrijpen, zullen ze gemotiveerder zijn om mee te werken aan veranderingen. Om deze interesses te ontdekken, opteert men best om positieve vragen te stellen aan de medewerkers (Reed, 2007, p. 21-43).

Deze principes worden verder uitgewerkt in acht assumpties die richting geven om actie te ondernemen. Een eerste veronderstelling is dat er *in elke groep of elke onderneming wel iets is dat goed werkt*. Voor sommige leden in een groep of bedrijf is dit moeilijk, zeker wanneer ze deel uitmaken van een groep waarin niets lijkt te werken. Toch is het belangrijk om te zoeken naar iets dat werkt, om te zoeken naar iets positief. Door ons te *focussen op positieve elementen worden deze ook werkelijkheid*, wat de tweede assumptie is. Door de nadruk te leggen op werkmethoden die foutloos werken, ontstaat er een sfeer van mogelijkheden in plaats van een sfeer van beperkingen. Wanneer een werkgever zijn medewerkers vertelt wat ze goed gedaan hebben, groeit het zelfvertrouwen van deze mensen. Hierdoor gaan ze deze activiteiten herhalen en creëren ze een werkelijkheid waarin alles verloopt zoals gewenst. Deze werkelijkheid brengt ons bij de derde veronderstelling: *De realiteit wordt bepaald op het moment zelf* en er is steeds meer dan één realiteit. Hier bouwt men verder op het poëtisch principe, waarbij men werkt met allerlei verhalen en dus ook meerdere werkelijkheden. Men gaat niet op zoek naar één 'juist' verhaal, maar men werkt met diverse mogelijke werkelijkheden. Een volgende veronderstelling bepaalt dat de *wijze waarop vragen gesteld worden* een invloed kan uitoefenen op de groep. Door het stellen van bepaalde vragen gaan werknemers op een andere manier nadenken over hun bezigheden. Deze nieuwe manier van denken kan ervoor zorgen dat men handelingen gaat doen op een andere wijze. Dit brengt ons tot de volgende assumptie, namelijk dat mensen meer *vertrouwen hebben in de toekomst* wanneer er nog elementen van het verleden aanwezig zijn. Een veranderingsproces roept bij vele mensen emoties op zoals angst en schrik voor het onbekende. Door ervoor te zorgen dat men verder bouwt op hetgeen reeds bestaat in de onderneming, blijven medewerkers geloven in hun eigen potentieel en hun mogelijkheden om bij te dragen tot het succes van de organisatie. De volgende veronderstelling sluit hier nauw bij aan. Wanneer een bedrijf elementen uit het verleden blijft toepassen in de toekomst is het van belang om ervoor te zorgen dat ze *enkel de beste elementen meenemen naar de toekomst*. De voorlaatste assumptie bepaalt dat men *verschillen tussen mensen moet waarderen*. Ieder persoon heeft verschillende inzichten en werkmethoden die gewaardeerd moeten worden. Als laatste besteedt men

ook best aandacht aan de *taal die men gebruikt*. Wanneer men een werkelijkheid wil opbouwen die succesvol is, is de taal van cruciaal belang. De taal moet begrijpbaar zijn voor iedere medewerker, maar ook krachtig genoeg zodat alle werknemers merken dat het management achter deze beslissing staat (Reed, 2007, p. 21-43).

Het is niet voldoende om enkel een theoretische achtergrond te hebben. Daarom werkten ze deze principes en assumpties verder uit in processen, welke ervoor zorgen dat de theorie erachter effectief in praktijk omgezet kan worden. De appreciatieve benadering is geen rechtlijnig proces dat stopt wanneer alle fasen doorlopen zijn. Het is een eindeloze cyclus die continu herhaald wordt. Een bedrijf moet niet alle fasen doorlopen, noch is het noodzakelijk de vooropgestelde volgorde te respecteren. Waar een bedrijf wel aandacht aan moet besteden, is dat de positieve noot centraal staat. Er zijn twee cyclussen die men kan toepassen, met name het 4-D en het 4-I proces. Het grote verschil tussen deze twee is het feit dat de fasen anders benoemd zijn, voor de rest kiest men de methode op basis van persoonlijke voorkeur (Reed, 2007, p. 21-43).

We beginnen met de bespreking van het 4-D proces omdat deze methode in de praktijk het vaakst gebruikt wordt (Reed, 2007, p. 21-43). Het eerste proces is *discover* of ontdekken. Men gaat vragen stellen over het verleden, maar op een waarderende manier. Verhalen vertellen staat hierbij centraal waarbij de focus ligt op positieve ervaringen (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2008, p. 31-48). In dit eerste proces wil men zoeken naar hetgeen energie geeft in een organisatie. Het gaat ervan uit dat er altijd iets aanwezig is dat veerkracht geeft, maar sommige mensen hebben meer tijd en aanmoediging nodig om het goede te zien. Vaak zullen medewerkers elkaar interviewen of maakt men gebruik van groepsdiscussies (Reed, 2007, p. 21-43). Na de interviews of discussies gaat men vervolgens onderzoeken welke sterktes geleid hebben tot deze ervaringen en successen. In het tweede proces gaat men dromen (*Dream*). Er wordt gevraagd te dromen over de gewenste toekomst. Vervolgens wordt nagegaan welke elementen in het verleden hebben bijgedragen tot het huidige succes en welke elementen dit in de toekomst zullen doen. Deze elementen behoren tot de ervaring van de medewerkers, maar ze mogen zich in de toekomst meer en sterker voordoen. Bij het dromen wordt er een beroep gedaan op de visualiserende en verbeeldende capaciteit van de medewerkers (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2008, p. 31-48). In deze fase mogen de medewerkers groots denken en mogen ze met de meest creatieve ideeën komen opzetten. Hierbij bouwt men verder op de aspecten die naar voren zijn gekomen in de

ontdekkingsfase. Het kan noodzakelijk zijn dat de werkgever benadrukt dat ze geen rekening moeten houden met welke beperking dan ook. Ze mogen er vanuit gaan dat ze alle middelen ter beschikking hebben om elk plan te realiseren. Ze moeten ook geen rekening houden met hoe anderen zullen reageren op hun voorstellen (Reed, 2007, p. 21-43). *Design* of ontwerp is het derde proces, waarbij de droom omgezet wordt in de realiteit. Het gewenste toekomstbeeld uit het vorige proces wordt naar het heden gebracht op basis van dialoog. De elementen die tot succes moeten leiden, krijgen een plaats in de actieplannen (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2008, p. 31-48). Het is mogelijk dat de voorstellen die naar voren komen uit deze fase uitdagend zijn, maar toch in de lijn liggen met voorstellen uit het verleden. Dit komt doordat mensen blijven denken op hun vertrouwde manier en steeds rekening houden met hun medemens (Reed, 2007, p. 21-43). Als laatste gaan we het proces *destiny* of verwezenlijking bespreken. De gewenste toekomst moet met behulp van de medewerkers gerealiseerd worden. In dit proces staan leren en experimenteren centraal (Huyge, 2009). Hier moeten de innovaties concreet gemaakt worden (Dewulf & Verheijen, 2004). Hierbij steunt men op de aanwezige competenties (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2008, p. 31-48). Om de voorstellen uit de vorige fase te realiseren, gaan de medewerkers denken over concrete activiteiten en acties die ze kunnen ondernemen om de voorstellen succesvol te implementeren.

Vervolgens bespreken we de 4-I cyclus. Deze methode wordt voornamelijk gebruikt wanneer er veel aandacht nodig is om tot goede ideeën te komen en de nadruk niet zozeer ligt op de werkelijke actie. Bij *initiate* maken de deelnemers kennis met de grondbeginselen van de appreciatieve benadering en het proces dat zal plaatsvinden. De middelen die nodig zijn en het tijdschema worden ook besproken in deze fase. Vervolgens, bij de *inquire-fase*, vinden er interviews en discussies plaats en wordt de agenda verder uitgewerkt. In deze fase kunnen er veel veranderingen van voorstellen geschieden. Wanneer een bepaald idee eerst als goed werd gezien, zal het na grondig onderzoek misschien minder goed lijken en wordt het uiteindelijk van tafel geveegd wanneer er betere ideeën zijn. Een derde fase is *imagine* waarbij alle informatie samengebracht wordt. Deze worden vervolgens in verschillende thema's opgedeeld. De deelnemers gaan alle informatie en thema's verwerken totdat ze tot enkele concrete voorstellen komen die goedgekeurd worden door elke medewerker. Als laatste gaat men innoveren (*Innovate*). In deze fase gaat men de voorstellen omzetten in ondubbelzinnige plannen met zoveel mogelijk medewerkers. Men wil veel deelnemers betrekken zodat de

plannen sneller geaccepteerd worden en zodat werknemers zich betrokken voelen bij het implementatieproces. Nadat de voorstellen geactiveerd zijn, wordt er na verloop van tijd geëvalueerd om te kijken of er nog aanpassingen nodig zijn. Dit kan een proces zijn dat blijft duren omdat evaluatie en feedback cruciaal zijn om te kijken of de acties effectief werken (Reed, 2007, p. 21-43).

3.2.3 Nadelen van de appreciatieve benadering

Vanzelfsprekend zijn er ook critici ten aanzien van deze benadering. Zo wordt de appreciatieve benadering wel eens gezien als een naïeve zienswijze omdat het uitgaat van positieve elementen. Sommigen gaan hier zelfs zo ver in dat ze beweren dat de negatieve ervaringen die mensen meemaken worden verdrongen. Wanneer deze benadering gebruikt wordt in stressvolle bedrijven die met hoge werkdruk te kampen hebben, wil dit niet zeggen dat de negatieve aspecten genegeerd worden. Wanneer medewerkers willen praten over problemen, zal dit ook gebeuren ondanks het feit dat appreciative inquiry uitgaat van het positieve. Een andere vorm van kritiek is dat in deze benadering alles mogelijk is in de toekomst, zonder begrenzingen van eender welke vorm. Dit klopt slechts gedeeltelijk: Medewerkers mogen inderdaad dromen over voorstellen, maar wanneer er beslissingen genomen worden, is het nog steeds het management dat beslist of een bepaald voorstel omgezet wordt in een concrete actie (Reed, 2007, p. 21-43).

3.3 Kwaliteitsmanagement

In de beginjaren draaide kwaliteitsmanagement enkel om de kwaliteit van het product, maar nu is de kwaliteit van de hele organisatie belangrijk. Dus ook de kwaliteit van de samenwerking tussen medewerkers. We bespreken deze benadering omdat we de samenwerking in een onderneming kwalitatief willen meten en omdat de kwaliteit van samenwerking altijd beter kan.

3.3.1 Geschiedenis kwaliteitsmanagement

We beginnen met een inleidend overzicht betreffende de veranderingen van kwaliteitsmanagement doorheen de vorige eeuwen. De verlangens van managers van bedrijven zijn niet gewijzigd, ze willen nog steeds producten van de hoogste kwaliteit

leveren tegen een prijs die zo laag mogelijk is. Om de huidige situatie beter in kaart te brengen, gaan we even terug naar het verleden. Voor de twintigste eeuw baseerde de beheersing van de kwaliteit zich op twee principes. Ten eerste werd er een productcontrole gedaan door de klanten, wat vandaag de dag nog steeds toegepast wordt. Een tweede principe steunt op het vakmanschap. De kopers baseren hun aankoop op de gevestigde reputatie en de verworven vaardigheden van de vakman. Toen de industriële revolutie op het einde van de achttiende eeuw op gang kwam, vormden zich nog andere strategieën. Enkele voorbeelden hiervan zijn: Schriftelijke specificaties voor allerlei procedures, voor grondstoffen, voor afgewerkte producten en voor proefmethodes, metingen met de bijbehorende instrumenten en controles en standaardisatie (Juran, 1999, p. 15-26).

Vanaf de twintigste eeuw kende de aanbidding van goederen en diensten een enorme groei. Deze groei was zowel te merken op het gebied van de hoeveelheid, als op het gebied van complexiteit. Om in deze veranderingen te voorzien, zijn er twee grote vormen van strategieën ontwikkeld, namelijk 'quality engineering' en 'reliability engineering'. Quality engineering ontstond in de jaren 1920 en past statistiek toe om de kwaliteit te bepalen. Reliability engineering vond zijn oorsprong in de jaren 1950. De focus bij deze strategie ligt op de betrouwbaarheid die moet verbeteren, maar ook op kwantitatieve elementen zoals veiligheid. Na Wereldoorlog II besloot Japan zich toe te leggen op handel en niet op militaire goederen (Juran, 1999, p. 15-26). Vanaf dit moment droeg het topmanagement een grote verantwoordelijkheid omtrent de activiteiten rond kwaliteit. Hier werd het duidelijk dat kwaliteitsmanagement ook kon toegepast worden bij productontwikkeling en aankoop, maar ook in diensten- en non-profit organisaties. Het werd een strategisch belang in de onderneming dat gebaseerd is op continue verbetering (Soltania et al, 2008). Zo kwamen er enkele strategieën tot stand die zorgden voor een ommekeer op gebied van kwaliteit. Vier van deze strategieën waren doorslaggevend voor het succes: De leiding van deze ommekeer werd volledig gedragen door het topmanagement, iedere medewerker kreeg persoonlijk en per afdeling opleiding over de beheersing van de kwaliteit, de verbetering van de kwaliteit werd gezien als een continu proces waarbij men steeds verder ging en tot slot voelden medewerkers zich betrokken door het oprichten van het 'quality circle concept'. Deze kwaliteitskringen hadden twee grote voordelen, ze vormden namelijk een oplossing voor de problemen inzake kwaliteit en werknemers hadden de mogelijkheid om op een originele manier deel te nemen in zaken die onmiddellijk gerelateerd zijn aan hun eigen

functie. Deze strategieën maken duidelijk dat in de laatste decennia kwaliteit in de hele organisatie van belang is en dat het niet enkel meer draait om de productkwaliteit. Iedere afdeling moet zijn steentje bijdragen dus is het ook belangrijk dat de samenwerking tussen de verschillende werknemers en afdelingen optimaal is. (Juran, 1999, p. 15-26).

3.3.2 Kwaliteitsmanagement

3.3.2.1 Wat is kwaliteitsmanagement?

Volgens Wentink (2007) is integraal kwaliteitsmanagement 'een complex geheel van waarden, opvattingen, methoden en technieken, die ervoor moeten zorgen dat de culturele en structurele prestaties worden geoptimaliseerd.' Deze methode omvat een management- en een technisch systeem. Het managementsysteem bevat de handelingen met betrekking tot planning, besluitvorming, evaluatie, motivatie, training en betrokkenheid van de medewerkers. Het uiteindelijke doel bestaat erin om de kwaliteit te garanderen en te bevorderen. Het technisch systeem bestaat uit werkwijzen en vaardigheden die men toepast om de behoeften en eisen van de klanten te ontdekken inzake de kwaliteit (Wentink, 2007). Kwaliteitsmanagement staat voor het vervaardigen van producten en diensten die voldoen aan de wensen en behoeften van de klanten, om een richting aan te geven voor de strategische oriëntatie en om de prestaties te verbeteren. Dit laatste maakt het mogelijk dat een bedrijf een sterkere concurrent vormt voor andere ondernemingen (Soltania et al, 2008).

Kwaliteitsmanagement is een wijze van handelen waarbij de manier van aanpak en de resultaten van het bedrijf verbeteren. Er bestaan verschillende thema's in dit model. Als eerste thema onderscheidt men *drie belangrijke waarden*, namelijk verbeteringen gericht op de waardecreërende processen, verbeteringen gericht op de consumenten en op de medewerkers van de organisatie. Deze laatste zijn de sleutel om te zorgen voor deze verbeteringen. Een volgend thema, met name *policy deployment* houdt in dat men het organisatiebeleid gaat vertalen in specifieke doelstellingen voor iedere afdeling apart. De activiteiten van een bepaalde afdeling staan steeds in nauw verband met de doelen van een hoger niveau. Een derde thema is het *cross-functioneel management*. Hier ligt de nadruk op het managen van processen, waarbij ICT van zeer groot belang is. Een laatste onderwerp is *human capital*. Centraal hierbij staat de investering in de vaardigheden en

kennis van de medewerkers. Het is niet enkel belangrijk voor de organisatie, maar ook het individu ondervindt er voordelen van (Wentink, 2007).

3.3.2.2 Algemene principes van total quality

Volgens de Chief Executive Officers (CEO's) van enkele grote ondernemingen in de Verenigde Staten van Amerika legt 'Total Quality' (TQ) de nadruk op mensen en stelt als doel voorop om de klantentevredenheid continu te laten toenemen en gelijktijdig de kosten te laten dalen. Er zijn verschillende benaderingswijzen voor total quality, maar er zijn wel zes componenten die steeds terugkomen (Evans & Dean, 2003, p. 3-41). Wanneer een onderneming deze zes elementen nastreeft, heeft dit een positieve impact op de resultaten en op de samenwerking.

Een eerste component is de *gerichtheid op klanten*. Het is belangrijk om de huidige en toekomstige behoeften van de klant te kennen omdat zij degenen zijn die de kwaliteit van het product of dienst beoordelen. Door de veranderende marktomstandigheden hebben ondernemingen nood aan strategieën om te leren van mogelijke afnemers, hun tevredenheid te meten en het opbouwen van blijvende relaties met de klanten (Evans & Dean, 2003, p. 3-41). Om de tevredenheid van de klanten te meten en om na te gaan in welke mate ze inspelen op de huidige en toekomstige marktomstandigheden gaan bedrijven op zoek naar objectieve gegevens. Potentiële werkwijzen om deze gegevens te verzamelen zijn verkoopsgesprekken, klantenonderzoeken en telefoons naar klanten (Dessler, 1995, p. 472-499). Een organisatie die dicht bij haar klanten staat, weet wat de afnemers willen, op welke manier ze de goederen gebruiken in de praktijk en probeert vooruit te lopen op de behoeften van klanten, ook al kunnen ze deze nog niet onder woorden brengen (Evans & Dean, 2003, p. 3-41). Een tevreden klant komt terug, wat leidt tot een stijging van de winst. Het is belangrijk dat men zich focust op langere termijn, zeker wanneer het gaat om het begrijpen van de wensen en behoeften van de klanten (Waks & Frank, 1999). Samenwerking met externe partijen is ook belangrijk in een onderneming. Een bedrijf plukt de vruchten bij de opbouw van een goede relatie, die gebaseerd is op vertrouwen met klanten, maar ook met leveranciers (Evans & Dean, 2003, p. 3-41).

Een volgende component is de *procesoriëntatie*. Een proces wordt gezien als een aaneenschakeling van activiteiten die uiteindelijk waarde creëren. Niet enkel de typische

productieprocessen zijn van belang, maar men kan elke activiteit in een bedrijf zien als een opeenvolging van activiteiten. Al deze aaneenschakelingen van activiteiten kunnen gezien worden als een afzonderlijk proces (Evans & Dean, 2003, p. 3-41). Om het juiste proces te behalen is het belangrijk om een planning op te stellen dat gericht is op de wensen en de behoeften van de klanten. Uiteraard is het tevens belangrijk om de planning uit te voeren. Deze component is van fundamenteel belang voor het succes van total quality. Geen enkel systeem kan succesvol zijn zonder de procesoriëntatie, maar het is onvoldoende om enkel hieraan te werken. Men moet alle componenten integreren. Veel organisaties gaan hun processen evalueren en kijken waar ze de kosten kunnen reduceren. Vaak gebeurt het dat ondernemingen op de verkeerde processen besparen waardoor de kwaliteit afneemt. Het is belangrijk om ervoor te zorgen dat de kwaliteit van een product, proces, dienst, enzovoort leidt tot een reductie in de kosten (Creech, 1994, p. 191-242).

Vervolgens draait total quality om het *realiseren van voortdurende verbeteringen en streeft men naar constant leren*. Om de hoogste prestatieniveaus te bereiken, heeft men nood aan een goed gedefinieerde en uitgevoerde aanpak op gebied van verbetering en leren. Deze twee begrippen zouden verweven moeten zitten in ieder deel van de organisatie en in alle dagdagelijkse taken. Verbetering kan zowel op gebied van de producten en diensten, de werkprocessen en op gebied van de flexibiliteit en reactiesnelheid (Evans & Dean, 2003, p. 3-41). Organisationele verbetering kan enkel gerealiseerd worden door empowerment toe te passen en door het werken in teamverband. Hierdoor zijn individuen in staat om samen te werken en doelen te behalen die ze alleen niet konden behalen. Continue verbetering komt voor wanneer medewerkers het belang van collectief leren inzien, wanneer ze werken in teams, wanneer ze hun managementstijl veranderen naar een probleemoplossende stijl en wanneer ze dit volhouden op langere termijn (Hur, 2009). Leren handelt eerder over het begrijpen waarom bepaalde veranderingen succesvol zijn doordat men deze veranderingen evalueert. Het management van een onderneming gaat na of er verschillen zijn tussen de vooropgestelde doelen en de resultaten. Indien dit het geval is, gaat men op zoek naar nieuwe doelstellingen of nieuwe benaderingen (Evans & Dean, 2003, p. 3-41).

De vierde component gaat over *empowerment en het werken in teamverband*. Bij empowerment krijgen medewerkers enerzijds meer verantwoordelijkheid om knopen

door te hakken, ze hebben controle over het werk dat ze zelf doen, ze durven risico's te nemen, maar anderzijds leren ze ook van eventuele fouten en zijn ze voorstander van verandering. Een voorwaarde om empowerment succesvol toe te passen in het bedrijfsleven is dat het management in zijn medewerkers gelooft en dat ze hen volledig vertrouwen (Evans & Dean, 2003, p. 3-41). Bij de empowerment van medewerkers kunnen we drie processen omschrijven die met elkaar verbonden zijn. Een eerste is het 'begrijpen', dit verwijst naar de percepties van de klanten wanneer ze tevreden zijn over de kwaliteit. Onderzoek toont aan dat de kosten van minder goede kwaliteit aanzienlijk zijn ten opzichte van de kost om processen te ontwikkelen die zorgen voor producten en diensten van een hoge kwaliteit. Met 'leren' bedoelt men het invoeren van een mechanisme dat ervoor zorgt dat de medewerkers continu leren om zo op alle tijden in te spelen op de veranderende omgeving. Als laatste is het belangrijk om te 'handelen'. Wanneer de werknemers het belang van kwaliteit inzien en de kennis en vaardigheden hebben om de klanten te voorzien in hun behoeften, dienen ze enkel nog te handelen om waarde toe te voegen aan de onderneming (Hur, 2009). Teamwork kunnen we verdelen in drie vormen. Zo bestaat er verticaal teamwork waarbij het werken in teamverband gebeurt tussen het topmanagement en de medewerkers op lagere niveaus. Horizontaal teamwork is tussen groepen op hetzelfde niveau, maar over de verschillende functionele afdelingen heen. Deze vorm van teams wordt ook wel crossfunctionele teams genoemd. Als laatste is er ook nog het interorganisationele teamverband waarbij een bedrijf nauwe banden smeedt met leveranciers en klanten zodat ze elkaars behoeften beter begrijpen (Evans & Dean, 2003, p. 3-41).

De voorlaatste component draait rond het *nagaan van feiten en resultaten*. Ondernemingen hebben nood aan meetinstrumenten om prestaties na te gaan om drie redenen. Een eerste reden is om ervoor te zorgen *dat iedereen in de organisatie dezelfde richting uitgaat* (Evans & Dean, 2003, p. 3-41). Een gemeenschappelijk doel is essentieel voor het behalen van succes, maar vaak besteedt men hier te weinig aandacht aan (Creech, 1994, p. 158-190). Vervolgens moeten *de middelen, die nodig zijn om in deze richting te gaan, gemanaged worden* door de doeltreffendheid van de verschillende plannen te evalueren. Een laatste reden is om ervoor te zorgen dat de *processen, die geleid hebben tot wat de onderneming nu is, verbeterd worden* (Evans & Dean, 2003, p. 3-41).

Als laatste component is er het *leiderschap en de strategische planning*. Het topmanagement is verantwoordelijk voor de richting waarin het bedrijf moet uitgaan, om ervoor te zorgen dat de onderneming gericht is op klanten, dat er duidelijke kwaliteitscriteria zijn en dat er wordt voldaan aan de noden van alle stakeholders. Uiteraard is het niet voldoende dat al deze aspecten aanwezig zijn, ze moeten in de organisatie gebouwd worden op de manier dat de onderneming werkt (Evans & Dean, 2003, p. 3-41). Het management moet niet gewoon de regels opleggen aan de werknemers, maar ze moeten alle werknemers informeren en leiden om zo de doelen op een doeltreffende manier te bereiken. Ze dienen ervoor te zorgen dat er wederzijds begrip en openheid is en de communicatie moet in alle richtingen aangemoedigd worden (Waks & Frank, 1999). Leiderschap is nodig om te zorgen dat de medewerkers gemotiveerd zijn, dat er tweerichtingscommunicatie bestaat, dus zowel top down als bottom up, dat de nadruk ligt op de outputs in plaats van op de inputs en dat er goede meetsystemen zijn om de kwaliteit na te gaan en op te volgen (Creech, 1994, p. 294-348). Volgens Creech (1994, p. 294-348) bestaan er zes leiderschapskwaliteiten die van belang zijn, aangezien ze een significant effect hebben op zowel de onderneming als op alle werknemers. Een eerste kenmerk is *moed* bij interpersoonlijke relaties. Het gaat om de moed om je eigen overtuigingen te volgen, maar ook om je gedachten te kunnen veranderen, om toe te geven dat zowel de organisatie als jijzelf niet perfect zijn, enzovoort. *Vertrouwen* hangt samen met moed, aangezien men steeds in zichzelf dient te geloven alvorens men grote resultaten kan realiseren. De leider herkent de nood om continu te leren en te groeien, hij luistert naar anderen en kan omgaan met kritiek. Een derde kenmerk is wat Creech (1994) 'savvy' noemt, dit houdt meer in dan gewoon kennis en intelligentie. Wanneer men een goede leider wil zijn, is het belangrijk om effectief te kunnen managen en voldoende vaardigheden te hebben. *Rijpheid*, dat niets te maken heeft met de leeftijd of de ervaring, maar wel met de emotionele rijpheid, is het volgende kenmerk. De keuzes en de manier van handelen dienen doordacht en beredeneerd te zijn en niet gebaseerd op een impulsieve beslissing. Om karakter te geven aan de organisatie dienen leiders *integer en eerlijk* te zijn in hetgeen ze doen en dit ook verlangen van anderen. Wanneer men niet eerlijk is tegen elkaar wordt het moeilijk om effectief te communiceren. Daardoor is het belangrijk dat leiders geen schrik mogen hebben om minder goed nieuws mee te delen. Als laatste kenmerk is er het *verlangen* om te leiden, aangezien deze leiders vaak het meeste empathie hebben ten opzichte van hun medewerkers en zorgen voor de nodige feedback tussen de

verschillende lagen in een bedrijf. Ze zijn er tevens van overtuigd dat ze handelen in het belang van alle werknemers (Creech, 1994, p. 349-398).

3.3.2.3 Integrale Kwaliteitszorg (IKZ)

Er bestaan verschillende definities van kwaliteitszorg, hieronder bespreken we er enkele. ISO 8402 (Demeulemeester & Callewier, 1997, p. 26-50) definieert kwaliteitszorg als: 'Alle activiteiten van de totale managementfunctie die het kwaliteitsbeleid, de doelstellingen en de verantwoordelijkheden vaststelt en deze implementeert met middelen als kwaliteitsplanning, kwaliteitsbeheersing, kwaliteitsborging en kwaliteitsverbetering binnen het kwaliteitssysteem.' De 'American Production and Inventory Control Society' (Demeulemeester & Callewier, 1997, p. 53-101) stelt dat integrale kwaliteitszorg gedefinieerd wordt als volgt: 'Een set van managementfilosofieën om uitmuntendheid te bereiken in het management van een organisatie met als kenmerken: Focus op klantentevredenheid, de toepassing van human resources inzichten, het gebruik van kwantitatieve methoden, het gebruik van een continue verbeteringsproces om continue verspilling te elimineren en het reduceren van bronnen van procesvariatie' (Demeulemeester & Callewier, 1997, p. 53-101). Garvin (1984) was één van de eersten die de definitie van kwaliteitsmanagement opsplijste in vijf onderdelen, namelijk 'transcendental: Excellence of the highest standard, product-based: Dependent on the attributes, user-based: Satisfying or exceeding the wants of customers, manufacturing-based: Conformance to requirements and value-based: Value for money.' Ross (1999, p. 1-41) ziet integrale kwaliteitszorg als: 'Organization-wide programs that integrate all functions of the business and related processes such that all aspects of the business including design, planning, production, distribution and field service are aimed at maximizing customer satisfaction through continuous improvements.' Volgens Claver en Tari (2007) is total quality management: 'A holistic management philosophy focusing on the maintenance and continuous improvement of all the functions of an organization aimed at meeting or exceeding customer requirements.'

We gaan verder met de definitie van ISO omdat dit een zeer brede definitie is die alles omvat. ISO hecht niet enkel belang aan de planning van kwaliteit, maar ook aan de beheersing en de verbetering ervan. Dit is heel belangrijk aangezien men met enkel een planning niets is, men moet ook zorgen dat de processen beheerst en verbeterd worden. Het gaat ook uit van alle managementfuncties, dus integrale kwaliteitszorg wordt gezien

als een aanpak die toepasbaar is in de hele organisatie en zich niet enkel bezighoudt met één specifiek onderdeel.

Om de organisatiedoelen te behalen, moet een organisatie waarde invoegen gedurende het proces om van inputs outputs te creëren. De rol van kwaliteitszorg ligt erin om de additionele waarde te optimaliseren. Een doelstelling die van zeer groot belang is bij kwaliteitszorg is het beperken van verspilling. Verspilling kan ontstaan door slecht transport, te veel voorraad voorzien, beschadigingen aan producten, te veel geproduceerd, enzovoort (Demeulemeester & Callewier, 1997, p. 26-50).

Kwaliteitszorg bestaat niet enkel uit de kwaliteit van het product op zich, maar ook uit de kwaliteit van de hele organisatie en tevens heeft het een impact op de concurrentiekracht. Wanneer de kwaliteit van een product niet voldoet aan bepaalde eisen zal dit een negatieve impact hebben op het marktaandeel van het bedrijf. Een organisatie kan ook aansprakelijk gesteld worden indien er een gebrek aan het product is, tenzij de organisatie kan bewijzen dat dit gebrek niet aanwezig was toen het product op de markt werd gebracht. De kwaliteit van de hele organisatie is niet-tastbaar, maar is toch zeer belangrijk voor een onderneming. Wanneer de kwaliteit goed zit, kan men bepaalde verliezen vermijden, denk maar aan beloftes die niet worden nageleefd, vertegenwoordigers die te weinig kennis hebben over de producten, een gebrekkige opvolging van afnemers, enzovoort. Tot slot ondervindt ook de maatschappij invloed van de kwaliteit. Het huidige niveau van de welvaart van verschillende economieën uit het Westen heeft men bereikt door goederen te produceren van zeer hoge kwaliteit tegen prijzen die kunnen concurreren met andere economieën (Demeulemeester & Callewier, 1997, p. 9-25). Centraal bij deze zienswijze staat de motivatie van alle werknemers zodat ze kwaliteitsgericht denken en handelen, maar ook de continue verbetering en beheersing van alle processen die aanwezig zijn in de onderneming (Demeulemeester & Callewier, 1997, p. 53-101).

Maar waarom is het nu zo belangrijk om integrale kwaliteitszorg in te voeren in een organisatie? De voornaamste beweegreden is dat veel ondernemingen inzien dat ze hun doelen niet of niet voldoende realiseren. De manier waarop bedrijven omgaan met problemen is meestal dezelfde, namelijk een neerwaartse spiraal. Problemen zijn constant aanwezig in het bedrijfsleven en dit komt mede doordat er te weinig tijd wordt gestoken in een grondige analyse. Integrale kwaliteitszorg streeft ernaar om te denken

aan de hand van een opwaartse spiraal. Bij deze soort van spiraal gaat men de problemen grondig bestuderen en inspanningen leveren om ze op te lossen. Er is nog een bijkomende uitdaging, namelijk ervoor zorgen dat de tijd waarop verbeteringen ingevoerd worden versnellen. Wanneer men de samenwerking wil verbeteren, kan men best beroep doen op deze opwaartse spiraal, aangezien samenwerking aangemoedigd moet worden. De organisatie moet tevens zorgen voor motivatie bij en betrokkenheid van de medewerkers. Dit kan men enkel realiseren door positief te denken (Demeulemeester & Callewier, 1997, p. 53-101).

Uiteraard is de implementatie van integrale kwaliteitszorg niet altijd succesvol. Hieronder bespreken we enkele barrières waardoor het kan mislopen. Één centraal element daarbij is de lage betrokkenheid van het topmanagement door een minder goede planning, doordat ze geen rekening gehouden hebben met de weerstand die er kan komen van het personeel of doordat ze er te weinig in slagen om de filosofie in de onderneming te veranderen. Hieruit volgen nog andere hindernissen zoals het ontbreken van een degelijke training, het eigenbelang nastreven bij het werken in team, een minder doeltreffende meting van de verbeteringen op gebied van kwaliteit, enzovoort. Er bestaan verschillende redenen waarom het engagement van het management zo laag is. Als eerste reden is dat de aspecten van total quality management onvoldoende gecommuniceerd zijn zodat ze het niet volledig begrijpen. Wanneer dit het geval is, verloopt de implementatie niet goed en zijn de resultaten niet zoals men verwacht had. Een tweede mogelijkheid is de mobiliteit van het management. Hiermee bedoelen ze dat het topmanagement niet lang genoeg eenzelfde functie uitoefent om ervoor te zorgen dat de onderneming de vruchten plukt van integrale kwaliteitszorg. Een volgende reden is dat een aantal indrukwekkende initiatieven die besproken worden bij het management vervagen wanneer men deze gaat omzetten in de praktijk. Vervolgens kan het ook zijn dat het management niet over voldoende kennis beschikt inzake total quality management. Wanneer dit voorkomt, wordt er weinig initiatief genomen om de medewerkers in te lichten over het systeem en de voordelen van integrale kwaliteitszorg. Een laatste reden is dat men het gewoonweg niet nodig vindt om veranderingen door te voeren aangezien ze het tot nu toe ook gered hebben zonder deze radicale wijzigingen. We kunnen dus besluiten dat de mate van betrokkenheid van het topmanagement van cruciaal belang is voor het succes of de mogelijke falen van total quality management (Soltania et al, 2008).

Shin, Kalinowski en El-Enein (1998) hebben in de literatuur over total quality management acht aandachtspunten gevonden die waardevol zijn voor een succesvolle implementatie. Eerst en vooral is het belangrijk dat een onderneming goed weet *wat integrale kwaliteitszorg betekent voor hun bedrijf*. Er zijn enkele vragen die hierbij nuttig kunnen zijn zoals: Wat is integrale kwaliteitszorg? Waarom is IKZ nodig? Welke zijn de belangrijkste gebieden die nood hebben aan verbetering? Hoe definiëren we succes? Op welke metingen is succes gebaseerd? Prestaties dienen gemeten te worden aan de hand van de doelen die het bedrijf oplegt en regelmatige feedback is hierbij van cruciaal belang (Shin, Kalinowski en El-Enein, 1998). Eker en Pala (2008) hebben een onderzoek gedaan naar de effecten van total quality management op het gebruik van prestatie maatstaven. Ze hebben zowel gebruik gemaakt van financiële als niet-financiële maatstaven. Financiële maatstaven evalueren de prestaties in termen van monetaire middelen en hechten belang aan het resultaat. De niet-financiële criteria evalueren enerzijds op basis van de afdelingen en de werkmethoden die toegepast worden en leggen anderzijds de nadruk op de activiteiten die zorgen voor de financiële resultaten. Integrale kwaliteitszorg creëert waarde aan de hand van een beter inzicht in de noden van de klanten, verhoogde klantentevredenheid, verbeterde interne communicatie, een grotere betrokkenheid van de medewerkers, minder verspilling, enzovoort. Om dit alles te realiseren, dient het systeem dat de prestatie maatstaven meet rekening te houden met volgende elementen: De aandacht van de managers vestigen op de tevredenheid van klanten, zorgen voor objectieve informatie, ondersteuning verwachten van de managers en de werknemers om meer kansen te krijgen, enzovoort. Wanneer men rekening houdt met al deze kenmerken, is de balanced scorecard een geschikt instrument aangezien dit instrument zorgt voor een grotere efficiëntie en effectiviteit van total quality management, maar dit geldt ook omgekeerd. De balanced scorecard houdt rekening met de interne processen, maar zorgt ook voor niet-financiële prestatie maatstaven. Om dit te meten, hebben Eker en Pala (2008) de volgende hypothese met betrekking tot total quality management opgesteld:

- De grotere nadruk op het gebruik van multidimensionele prestatie maatstaven wordt geassocieerd met het meer gebruiken van total quality management (Eker & Pala, 2008).

Om het onderzoek uit te voeren, hebben ze verschillende analyses uitgevoerd met SPSS. Een eerste analyse is de factoranalyse waaruit bleek dat er een duidelijk positieve relatie bestaat tussen het gebruik van multidimensionele prestatie maatstaven en total quality

management. De regressieanalyse toont aan dat zowel organisaties die veel of weinig gebruik maken van integrale kwaliteitszorg voordeel halen uit deze maatstaven. De effecten van total quality management ziet men vooral bij de leer- en groeimaatstaven van de balanced scorecard. In eerste instantie werd er een vergelijking gemaakt tussen ondernemingen die weinig gebruik maken van integrale kwaliteitszorg ten opzichte van degenen die er veel gebruik van maken. Dit leverde volgende resultaten op: De maatstaven op gebied van klanten waren 1,975 keer lager, deze op gebied van leren en groei 3,300 keer en deze op gebied van de financiële maatstaven zijn 2,387 lager bij de ondernemingen die veel gebruik maken van total quality management. Men kan dus besluiten dat men best in hoge mate gebruik maakt van integrale kwaliteitszorg (Eker & Pala, 2008). Vervolgens is het belangrijk om een *cultuur te creëren* die bevorderlijk en ondersteunend werkt voordat men integrale kwaliteitszorg in de praktijk brengt. Hierbij vormt de culturele barrière het grootste probleem. De cultuur van een organisatie zou verweeft moeten zitten in de principes van total quality management zodat ze beiden naar het zelfde einddoel streven, namelijk de verwezenlijking van totale kwaliteit. Een derde aandachtspunt is dat de implementatie gericht moet zijn op de *doelstellingen en op de omgeving van de onderneming*. Men argumenteert dat het succes afhankelijk is van het plan dat het bedrijf opstelt voor de implementatie en de overeenstemming die er bestaat tussen het plan enerzijds en tussen de doelen en de cultuur anderzijds. Het is tevens belangrijk dat alle *medewerkers goed begrijpen wat hun rol* hierbij is, zodat de organisatie er beter in slaagt om de doelen te bereiken. Voorts dient men voldoende tijd en moeite te steken wanneer men het in de praktijk brengt. Het management dient ervoor te zorgen dat de doelstellingen realistisch en haalbaar zijn en dat men niet te veel hooi op de vork neemt in het begin. Een vijfde aandachtspunt is dat de *implementatie uniek dient te zien voor elke onderneming*. Er bestaat geen standaardversie van total quality management. Ieder bedrijf dient een eigen plan op te stellen. Een onderzoek beveelt lagerpresterende ondernemingen aan om zich toe te leggen op de ontwikkeling van de medewerkers, de omgang met de klanten, de procesverbeteringen en kostenreductie. Bedrijven die gemiddelde prestaties behalen, kunnen zich bezig houden met de kwaliteit van de verkopers, een training voor de werknemers en met het vereenvoudigen van de processen. Een *holistische aanpak volgen* is het volgende aandachtspunt. Integrale kwaliteitszorg vereist een doeltreffend systeem om de plannen in de praktijk om te zetten. Een onderneming zorgt best voor een aanpak die meerdere activiteiten kan integreren. Een voorlaatste aandachtspunt is het *belang van het woord 'total'*. Deze visie omschrijft alle activiteiten op alle niveaus en in alle afdelingen in een

onderneming. Deze worden dan allen samengevoegd om zo continue verbeteringen na te streven. Van de medewerkers vraagt dit volledige samenwerking, volledige betrokkenheid en volledige verantwoordelijkheid van iedereen. Een laatste aandachtspunt is het feit dat *enkel het begrijpen van total quality management geen garantie vormt voor kwaliteit*. Een bedrijf ziet integrale kwaliteitszorg best als een lange termijn reis die nood heeft aan engagement van de medewerkers om de producten, de diensten en de processen te verbeteren (Shin, Kalinowski & El Enein, 1999).

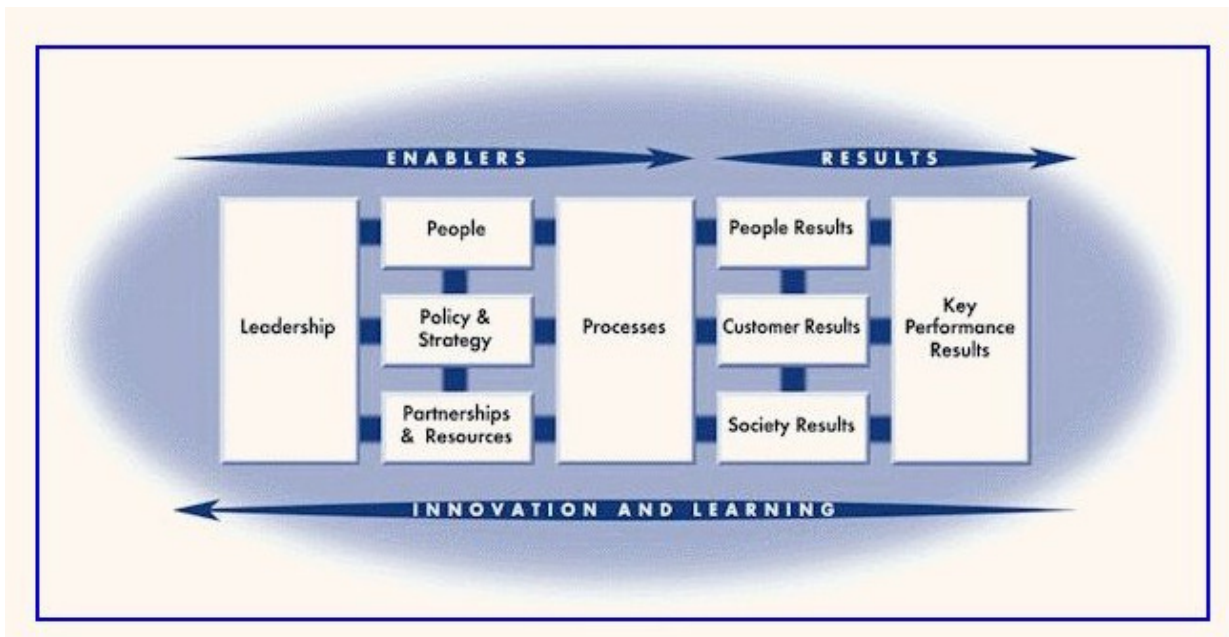
Er zijn enkele aspecten die in bijna alle programma's van integrale kwaliteitszorg voorkomen, de zogenaamde bouwstenen. Een eerste aspect is de *klantgerichtheid* aangezien het niet mogelijk is om de vooropgestelde doelen te behalen zonder afnemers. In eerste instantie zorgt een organisatie ervoor dat de wensen en behoeften van de klant gekend zijn. Communicatie met de klant is ook van groot belang, dit kan gebeuren door de marketingafdeling. Een tweede bouwsteen is dat *integrale kwaliteitszorg bepaald wordt op het strategisch niveau*. Het topmanagement laat zien dat ze volledig achter deze zienswijze staan door de sturing van het geheel, de opvolging van de resultaten en ervoor te zorgen dat alle benodigde middelen aanwezig zijn. De steun van het topmanagement is cruciaal, maar elke afdeling in een bedrijf moet zich betrokken voelen. Bij de derde bouwsteen wordt elke *werknemer gemotiveerd en betrokken*. Integrale kwaliteitszorg gaat zelfs verder: Ook de externe partijen worden betrokken en er wordt een samenwerkingsverband opgericht. Om deze samenwerking tot een succes te maken, is er noodzaak aan het uitwisselen van gegevens, begrip en de versterking van de communicatie. Een volgend aspect stelt dat een *organisatie als geheel bekeken* moet worden en niet gezien mag worden als afzonderlijke afdelingen. Zo gaat men problemen ook globaal oplossen zodat de oplossingen geschikt zijn voor de hele onderneming. Een andere bouwsteen handelt over de *communicatie*. Veel problemen ontstaan door een gebrekkige of minder goede communicatie. Enkele tips om de communicatie te herstellen zijn: Praten over getallen en gebeurtenissen in plaats van zich te baseren op vermoedens, actief luisteren, doordachte instructies, enzovoort. Een zesde aspect is de *visie op het aspect mensen*. Het succes van integrale kwaliteitszorg hangt af van de betrokkenheid die de medewerkers voelen. Deze betrokkenheid kan verhoogd worden door duidelijke communicatie over hetgeen er gaande is, door een training te volgen, door te zorgen voor een hartelijke omgang met alle medewerkers en door een duidelijke blijk te geven van appreciatie voor het werk dat ze leveren. Een volgende bouwsteen richt zich op *resultaatsverbetering* aangezien deze benadering streeft naar uitstekende

resultaten. Het gaat hierbij niet enkel om de financiële resultaten, ook om de niet-financiële wanneer deze een bijdrage leveren aan de realisatie van de doelstellingen. Als achtste bouwsteen gaat een bedrijf op zoek naar *leveranciers van een hoogstaande kwaliteit* omdat de kwaliteit van de inputs een directe invloed heeft op het finaal product. Daardoor gaan ondernemingen op zoek naar leveranciers waarmee ze een relatie op langere termijn kunnen opbouwen en die ze volledig kunnen vertrouwen. Kwaliteit komt er niet zomaar, dat bewijst het volgende aspect. Kwaliteit gaat men niet enkel na wanneer het product volledig af is. Bij integrale kwaliteitszorg wordt de focus gelegd op de kwaliteit in alle procedures, vertrekkend van het ontwerp van het product. Een laatste bouwsteen legt de nadruk op het *constant verbeteren van de hele onderneming* (Demeulemeester & Callewier, 1997, p. 53-101).

Al deze bouwstenen heeft men proberen samen te brengen in één model, namelijk het 'European Foundation for Quality Management-model' (EFQM). Het is een managementtool waardoor organisaties in staat zijn de juiste verbeteringsacties te vinden opdat ze werkelijk excellente en uitmuntende resultaten bekomen. Volgens Van Nuland et al (2002, p. 13-15) is het doel van het EFQM-model een excellent werkende organisatie te creëren door een betere beheersing en voortdurende verbetering van de dynamiek van kritisch beschouwde elementen in het beleid en de uitvoering van de activiteiten (Van Nuland et al, 2002, p. 13-15). Een organisatie streeft naar constante vernieuwing en verbetering wat men kan merken aan de gerealiseerde resultaten en aan de tevredenheid van afnemers en medewerkers. Voortreffelijke organisaties hebben een sterk imago naar de buitenwereld toe (Demeulemeester & Callewier, 1997, p. 53-101).

Er zijn acht concepten die de grondslag vormen van het EFQM-model. Het eerste concept is *resultaatgerichtheid*. Zoals hierboven wordt vermeld, bestaat het doel erin om excellente en uitmuntende resultaten te behalen en dit voor alle stakeholders. Een tweede concept is *klantgerichtheid*. Om klanten te kunnen aantrekken en behouden, moet de organisatie op de hoogte zijn van hun behoeften. Zonder klanten kan een onderneming niet bestaan. Een volgend concept is *leiderschap en doelbewustheid*. Het management geeft de richting aan waar de organisatie naar toe wil. Hun commitment is onmisbaar om te komen tot de beoogde resultaten. Het *managen van processen en feiten* is een ander concept. Van Nuland et al (2002) omschrijven processen als volgt: 'Een chronologische volgorde van activiteiten en beslissingen met resultaten die belangrijk zijn voor klanten, medewerkers, de samenleving en de aandeelhouders als

gevolg.' Enkel op basis van feiten en exacte informatie kan het management juiste beslissingen nemen. De leiders moeten de organisatie in de juiste richting sturen aan de hand van gestructureerde activiteiten. *Ontwikkeling en betrokkenheid van medewerkers* is een volgend concept. De organisatie moet instaan voor de opleiding en ontwikkeling van haar medewerkers. Ze moeten de mogelijkheid krijgen om hun talenten en vaardigheden te ontwikkelen. Het is aangeraden dat het management haar medewerkers betreft bij het nemen van beslissingen, dit zorgt voor geëngageerd personeel. *Continu leren, innoveren en verbeteren* sluit hierbij aan. Dit is nodig om voortdurend over betere methoden te beschikken. *Partnerschap* is het voorlaatste concept. Hieronder verstaan Van Nuland et al (2002) 'het samenwerken van twee of meerdere organisaties in een win-win situatie.' De organisaties gaan streven naar een gemeenschappelijk doel. *Verantwoordelijkheid ten opzichte van de samenleving* is het laatste concept. Als de organisatie voldoet aan de behoeften en eisen van de samenleving zal er een vorm van vertrouwen ontstaan.



Figuur 2: Het European Model for Quality Management (Demeulemeester & Callewier, 1997)

In bovenstaande figuur vindt u de negen criteria die de inhoud van het model bepalen. Een eerste criterium is *leiderschap*. Het EFQM-model van 2000 (Van Nuland et al, 2002, p. 51-90) geeft volgende definitie aan leiderschap: 'Het handelt over hoe de leiders de

missie en visie ontwikkelen en de realisatie ervan vergemakkelijken, hoe ze de waarden ontwikkelen die vereist zijn voor succes op lange termijn, hoe ze deze waarden via aangepaste acties en gedragingen invoeren en hoe ze persoonlijk betrokken zijn in het verzekeren van de ontwikkeling en de invoering van het managementsysteem voor de organisatie.' De bedoeling is dat doelen worden bereikt. Het management moet ervoor zorgen dat de werknemers gemotiveerd blijven om in de richting van deze doelen te werken en ze moeten ervoor zorgen dat alle nodige middelen beschikbaar zijn. De leiders moeten zorgen voor een basis die goede samenwerking mogelijk maakt (Van Nuland et al, 2002, p. 51-90). De leiders dragen de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat de organisatie geleid wordt naar integrale kwaliteitszorg. Managers zien deze benadering als een noodzakelijk proces om de verbetering van de kwaliteit en van de samenwerking te sturen. *Beleid en strategie* bevatten de visie, de missie, de waarden en de strategie van een onderneming en hoe men deze kan bereiken. Het is een omzetting van het idee en de algemene grondbeginselen van integrale kwaliteitszorg om het beleid en de strategie verder te ontwerpen en te versterken (Demeulemeester & Callewier, 1997, p. 53-101). Het is belangrijk dat de visie, de missie, de waarden en de strategie naar iedereen gecommuniceerd wordt zodat iedereen dezelfde richting uitgaat. *Management van de medewerkers* is het volgende criterium. Volgens het EFQM-model van 2000 (Van Nuland et al, 2002, p. 91-134) houdt het begrip management van medewerkers in: 'Hoe de organisatie de kennis en het volledige potentieel van haar medewerkers beheert, ontwikkelt en vrijgeeft op een individueel- en groepsniveau en dit doorheen de hele organisatie en hoe ze deze activiteiten plant ter ondersteuning van haar beleid en strategie en ter ondersteuning van de effectiviteit van het functioneren van haar processen.' Managers moeten inzien dat de medewerkers de belangrijkste asset vormen. De onderneming moet ten volle gebruik maken van hun kennis en vaardigheden (Van Nuland et al, 2002, p. 135-180). Men moet zich dan ook bezighouden met het optimaal inzetten van het potentieel van alle werknemers en met het bevorderen van de samenwerking tussen medewerkers zodat de werking van het bedrijf geoptimaliseerd wordt (Demeulemeester & Callewier, 1997, p. 53-101). *Partnerschappen en middelen* is het volgende criterium. Het EFQM-model van 2000 (Van Nuland et al, 2002, p. 181-232) geeft volgende definitie aan partnerschappen en middelen: 'Hoe de organisatie haar externe partnerschappen en interne middelen plant en beheert om het beleid en de strategie van de organisatie waar te maken en om een effectieve uitvoering van haar processen te ondersteunen.' Met partnerschappen worden dus de externe relaties van de onderneming bedoeld bijvoorbeeld met leveranciers, distributeurs, overheid, enzovoort.

Met interne middelen bedoelt men concreet gebouwen, installaties, materiaal, financiën, enzovoort (Van Nuland et al, 2002, p. 181-232). *Management van processen* gaat op zoek naar de waardetoevoegende activiteiten. De organisatie moet producten en diensten ontwikkelen die inspelen op de behoeften en verlangens van de klanten en die voor hen waarde opleveren (Van Nuland et al, 2002, p. 233-280). De vier volgende criteria zijn op het gebied van resultaten. De behaalde resultaten gaat men in eerste instantie vergelijken met de vooropgestelde doelstellingen en de resultaten van concurrenten (Demeulemeester & Callewier, 1997, p. 53-101). Het volgende criterium is *klantenresultaten*. Er zijn enkele parameters waaraan men kan zien of een bedrijf gezond is. Dit zijn bijvoorbeeld omzet, financiële resultaten, beurswaarde, enzovoort. Deze voorbeelden zijn allemaal financiële parameters, er zijn echter ook nog andere factoren die men kan nagaan. Denk maar aan klantenbinding, klantgerichtheid en klantentevredenheid. Als klanten tevreden zijn, zal dit leiden tot een hogere loyaliteit (Van Nuland et al, 2002, p. 281-310). Een volgend resultaat zijn de *medewerkersresultaten*. Dit is volgens het EFQM-model van 2000 (Van Nuland et al, 2002, p. 311-340) datgene dat de organisatie bereikt heeft met betrekking tot haar medewerkers. In dit criterium gaat men peilen naar de tevredenheid van de medewerkers. Volgens Van Nuland et al (2002, p. 311-340) is een medewerker tevreden als hij oordeelt dat hij past in zijn perceptie van de werkelijkheid. *Samenlevingsresultaten* vormt het op één na laatste criterium. Het EFQM-model van 2000 (Van Nuland et al, 2002, p. 341-364) omschrijft dit als: 'Wat de organisatie bereikt heeft met betrekking tot de lokale, nationale en internationale samenleving, voor zover van toepassing.' Een organisatie staat in rechtstreeks contact met de samenleving. Ze maakt er bijvoorbeeld gebruik van door het aanwerven van geschikte medewerkers zodat ze haar werkzaamheden doeltreffend kan uitvoeren. Haar werkzaamheden kunnen echter ook belastend zijn voor de samenleving, denk maar aan geluidsoverlast of geurhinder (Van Nuland et al, 2002, p. 341-364). De maatschappij heeft bepaalde wensen en behoeften en het is aan de organisatie om hiermee rekening te houden (Demeulemeester & Callewier, 1997, p. 53-101). Het laatste criterium zijn de *sleutelprestatieresultaten*. Volgens het EFQM-model van 2000 (Van Nuland et al, 2002, p. 365-384) is dit wat de organisatie bereikt heeft in relatie tot haar geplande prestaties. Hierbij gaat het over de verwachtingen van alle financiële partijen die een nut hebben in de organisatie (Demeulemeester & Callewier, 1997, p. 53-101). Men geeft aan in welke mate de geformuleerde doelstellingen bereikt zijn (Van Nuland et al, 2002, p. 365-384).

Claver en Tari (2007) voerden een onderzoek uit om na te gaan wat de link is tussen integrale kwaliteitszorg en bepaalde criteria van het EFQM-model, meer bepaald de resultaten op gebied van de klanten, de mensen, de samenleving en kwaliteit. De resultaten van het onderzoek tonen een verband aan tussen kwaliteitsmanagement en elk van de vier resultaten van het EFQM-model. Het onderzoek heeft wel enkele implicaties voor de managers. Ten eerste tonen de bevindingen aan dat ondernemingen die veel belang hechten aan total quality management betere resultaten behalen. Deze link werd gevonden in meerdere studies over grote ondernemingen, ondernemingen met meer dan 100 werknemers en over KMO's. Managers hebben benadrukt dat de effecten op hun werknemers positief zijn. Het werk wordt beter georganiseerd, het personeel is beter op de hoogte van alles en ze hebben het gevoel dat hun werk meer geapprecieerd wordt. Op het gebied van de samenleving zijn de resultaten gemengd. Ondernemingen die meer hun aandacht vestigen op de samenleving en specifieke acties hebben ondernomen, behaalden betere resultaten. Tot slot heeft total quality management gezorgd voor een hogere productiviteit, een daling in de kosten en een stijging in het imago van een onderneming. Een manager beklemtoont dat de resultaten voornamelijk verbeterd zijn doordat men de ISO 9000 certificaten heeft ingevoerd. Het onderzoek toont tevens aan dat het noodzakelijk is voor het management om het belang van zachtere waarden in te zien. Alle managers die geïnterviewd zijn voor dit onderzoek benadrukken het belang van training en personeel om de kwaliteit te verbeteren (Claver & Tari, 2007).

3.3.2.3.1 Integrale kwaliteitszorg en samenwerking

In deze paragraaf gaan we de link tussen integrale kwaliteitszorg en samenwerking duiden. Total quality management gaat niet enkel over de kwaliteit van het product, maar ook over de kwaliteit van diensten, processen en mensen. Iedereen kan dus zijn steentje bijdragen om integrale kwaliteitszorg succesvol te implementeren. Door samenwerking zal deze implementatie nog vlotter verlopen en is het mogelijk dat de onderneming betere resultaten behaalt.

Cooney en Sohal (2004) stellen vast dat er een duidelijke samenhang bestaat tussen het werken in teamverband en de ontwikkeling van total quality management. Teams zorgen ervoor dat er informatie wordt gedeeld, dat problemen sneller worden opgelost en dat er verantwoordelijkheid wordt gekweekt bij de werknemers om kwaliteit te managen. Er

zijn verschillende voordelen aan het werken in team. Zo zorgt het ervoor dat de communicatie tussen de medewerkers en het management verbeterd wordt om zo de kwaliteitsmissie verder te verspreiden doorheen de onderneming. Anderzijds zorgt het ook voor betere communicatie en samenwerking tussen medewerkers van verschillende afdelingen zodat de problemen sneller worden aangepakt. Op individueel niveau zorgen teams voor meer flexibiliteit en werkuitbreiding doordat men ook verantwoordelijk wordt voor de kwaliteit. Onderzoek bevestigt dat wanneer het werken in teamverband verder gezet wordt op langere termijn in bedrijven die integrale kwaliteitszorg toepassen, deze teams kunnen zorgen voor lange termijn strategieën omtrent kwaliteit (Cooney & Sohal, 2004).

Om ervoor te zorgen dat een onderneming efficiënt en doeltreffend samenwerkt, dient elke aanpakwijze doorheen de hele organisatie verspreid te worden en dient het initiatief genomen te worden door het topmanagement. Deze moeten in eerste instantie aan alle werknemers duidelijk maken dat ze willen streven naar prestaties op een hoog niveau (Oakland, 1997). Easton en Jarrell (1998) deden een studie over de effecten van total quality management op de prestaties van een onderneming. Het belangrijkste resultaat van deze studie is het bewijs dat op lange termijn de prestaties van ondernemingen, die integrale kwaliteitszorg geïmplementeerd hebben, verbeterd zijn. Deze hypothese wordt versterkt wanneer men enkel rekening houdt met productiebedrijven (Easton & Jarrell, 1998).

Een aantal managers bevestigen dat niet enkel de deelname van de medewerkers, maar ook de samenwerking tussen de verschillende afdelingen van belang zijn voor zowel de werknemers als voor het behalen van een competitief voordeel (Sharpe, 1995). Vervolgens neemt het middelmanagement de taak op zich om uitleg te verschaffen aan de medewerkers waarvoor ze verantwoordelijk zijn. Tevens zorgen ze er ook voor dat hun toewijding ten aanzien van het bedrijf duidelijk gecommuniceerd wordt naar hun medewerkers. Ze maken duidelijk aan hun medewerkers dat hun prestaties en hun inzet beloond worden met erkenning en premies die ze verdienen (Oakland, 1997). Voor de werknemers is het tevens van belang dat er naar hun geluisterd wordt. Een studie bevestigt dat 80 procent van de medewerkers nood hadden aan medezeggenschap in zaken die hun werk en de kwaliteit daarvan beïnvloeden. Daarnaast verlangden ze om hun mening te geven over het omgaan met klachten, het werktempo en hoe technologie toegepast wordt in hun job (Sharpe, 1995). In een onderneming waar integrale

kwaliteitszorg centraal staat, gebeuren alle zaken vanuit toewijding ten opzichte van de onderneming. In dergelijke bedrijven worden materiële problemen aangepakt door de leveranciers, problemen met de machines door betere onderhoudsprogramma's, de mensen volgen op regelmatige basis scholingen, veranderingen vinden plaats en men streeft naar continue verbeteringen. Het succes en de doeltreffendheid van een onderneming en zijn medewerkers hangt af van de mate waarin iedereen streeft naar het gemeenschappelijk doel. Controle is hierbij van groot belang aangezien het een proces is waarmee men informatie en feedback kan geven zodat alle elementen in een organisatie de beste prestaties levert (Oakland, 1997).

De enige doeltreffende manier om te zorgen voor continue verbeteringen is door samen te werken. Samenwerking heeft vele voordelen zoals: Meerdere complexe problemen worden aangepakt die door één individu niet kunnen opgelost worden, de problemen worden bekend gemaakt aan mensen die verschillende kennis, ervaring en vaardigheden hebben wat zorgt voor meer inzichten, doordat ze in groep aan deze problemen werken, wordt de oplossing sneller aanvaard en de oplossingen worden sneller geïmplementeerd. Samenwerking doorheen de hele onderneming is een essentiële voorwaarde voor de implementatie van integrale kwaliteitszorg aangezien het zorgt voor wederzijds vertrouwen, een verbetering in de communicatie en voor onderlinge afhankelijkheid. Dit creëert een omgeving waarin het personeel kan groeien en alle middelen kan gebruiken om te zorgen voor constante verbeteringen (Oakland, 1997).

Er bestaan verschillende soorten teams, één daarvan zijn de groepen die iets aanraden inzake de kwaliteit, de zogenaamde 'quality circle'. Ross (1999, p. 287-308) definieert dit als: 'A small group of employees doing similar or related work who meet regularly to identify, analyze and solve product-quality and production problems and improve general operations.' Dit is een team van zes tot twaalf personen die iedere week samen zitten om problemen op te lossen die hun specifiek werkgebied beïnvloeden. Vooraleer men deze groepen opricht, dient ieder lid een training te volgen in technieken om problemen te analyseren. De wekelijkse meetings zijn opgebouwd rond een vijfstappenplan: Identificeren van het probleem, het probleem selecteren, de analyse van het probleem, voorstellen van oplossingen en tot slot worden deze voorstellen voorgelegd aan het management (Dessler, 1995, p. 472-499).

3.3.2.4 Procedures voor het managen van kwaliteit

Bij het managen van kwaliteit staan drie procedures centraal, namelijk de planning, de beheersing en tot slot ook de verbetering van kwaliteit. Deze drie procedures worden ook wel omschreven als de Juran-trilogie (Juran, 1999, p. 27-39). We bespreken deze procedures omdat ze zorgen voor een werkwijze die iedere onderneming kan toepassen. Het zijn drie even belangrijke processen die de organisatie duidelijk maakt aan welke elementen men aandacht moet besteden. Deze procedures kan men ook toepassen op het probleem rond samenwerking.

Bij de *planning van de kwaliteit* staan de wensen en verlangens van bestaande en potentiële klanten centraal. De onderneming zal hierop inspelen door aangepaste producten en procedures te ontwerpen (Juran, 1999, p. 27-39). Volgens ISO 8402 (Demeulemeester & Callewier, 1997, p. 26-50) is kwaliteitsplanning: 'Activiteiten die de doelstellingen en de eisen voor de kwaliteit en voor de toepassing van de elementen van het kwaliteitssysteem vaststellen. Kwaliteitsplanning omvat productplanning, bestuurlijke en operationele planning en het maken van kwaliteitsplannen en het treffen van voorzieningen voor kwaliteitsverbetering.' Om de planning te optimaliseren, richtte Juran een vijfstappenplan op (Juran, 1999, p. 27-39). Een eerste cruciale stap is de bepaling van de potentiële klanten. Hierbij is het van belang om een soort van rangschikking naar belangrijkheid te maken. Een opdeling naar het gebruik van een product kan evenzeer nuttig zijn om de klanten beter te leren kennen. Uiteraard heeft men hieraan niet voldoende informatie, wat ons bij de tweede stap brengt, met name op zoek gaan naar de wensen en verlangens van deze klanten. Om deze te ontdekken bestaan er enkele technieken zoals zelf de rol van klant te spelen, een conversatie aangaan met mogelijke klanten of een marktonderzoek uitvoeren. In deze snel veranderende samenleving is het ook belangrijk om rekening te houden met de veranderingen die continu optreden op gebied van behoeften. Een voorlaatste stap bestaat er in om procedures op te starten waardoor producten vervaardigd kunnen worden die voldoen aan de behoeften van de klanten. Een laatste, meer praktische stap omvat het overdragen van de plannen aan de verschillende afdelingen die zich bezighouden met de productie en dergelijke (Juran, 1999, p. 88-145).

Kwaliteitsbeheersing is volgens ISO 8402 (Demeulemeester & Callewier, 1997, p. 26-50): 'Operationele technieken en activiteiten die worden aangewend om aan de

kwaliteitseisen te voldoen. Het impliceert operationele technieken en activiteiten die zowel gericht zijn op het controleren van een proces als op het uitschakelen van de oorzaken van onbevredigende prestaties tijdens alle stadia van de kwaliteitskringloop om economische doeltreffendheid te bereiken.' De procedure om aan kwaliteitsbeheersing te doen, bestaat uit drie opeenvolgende fasen (Juran, 1999, p. 27-39). Eerst en vooral gaat men de huidige uitvoering bekijken en een oordeel geven over de kwaliteit van deze uitvoering. Wanneer dit oordeel geveld is, gaat men kijken naar de vooropgestelde doelen. Indien deze doelen overeenkomen met de uitvoering zijn er geen problemen en gaat men gewoon verder met hetgeen men bezig was. Indien er echter wel afwijkingen bestaan tussen de doelen en de effectieve uitvoering, zal men scenario's moeten ontwikkelen om deze verschillen zo snel mogelijk weg te werken (Juran, 1999, p. 146-172).

Het is uiteraard ook van belang om aandacht te besteden aan de *verbetering van de kwaliteit*. ISO 8402 (Demeulemeester & Callewier, 1997, p. 26-50) definieert kwaliteitsverbetering als: 'Acties, door de hele organisatie heen genomen, om de doeltreffendheid en de doelmatigheid van activiteiten en processen te vergroten om zodoende extra voordelen te leveren aan zowel de organisatie als haar klanten.' Hierbij staan vier stappen centraal (Juran, 1999, p. 27-39). Een eerste stap is een infrastructuur oprichten waardoor jaarlijks een stijging in de kwaliteit kan worden bewerkstelligd. Vervolgens gaat men op zoek naar allerlei behoeften voor vooruitgang die er zijn bij de medewerkers. Uit deze verschillende behoeftes worden dan enkele projecten opgestart die men effectief gaat uitvoeren. Voor elk specifiek project wordt een team opgericht dat instaat voor de realisatie ervan. De teams kunnen hier echter niet alleen aan beginnen, ze hebben de ondersteuning nodig van het bedrijf. Daarom bestaat de laatste stap erin om ervoor te zorgen dat het team beschikt over alle benodigde hulpmiddelen, voldoende training en een grote motivatie om het project succesvol uit te voeren (Juran, 1999, p. 40-87).

3.3.2.5 Bedrijfseconomische zienswijzen en competitief voordeel

Een veel gebruikte aanpak in het bedrijfsleven om doelstellingen inzake kwaliteit te bepalen en te bereiken, is het 'Strategisch Kwaliteits Management' (SKM). Bij de bepaling van deze doelen dient een onderneming rekening te houden met de onderlinge samenhang tussen afdelingen en medewerkers. Indien de samenhang minder goed is,

dient een bedrijf ook hier aan te werken en doelen hieromtrent vast te leggen. Het is een onderdeel van 'Total Quality Management' (TQM) of 'Integrale Kwaliteitszorg' (IKZ).

Er zijn enkele voordelen verbonden aan deze werkwijze. Ten eerste zorgt het er voor dat *alle afdelingen dezelfde doelstellingen nastreven*. Wanneer er per afdeling verschillende doelen vooropgesteld worden, is dit in het nadeel van de hele organisatie en van de kwaliteit. Strategisch kwaliteitsmanagement zorgt er voor dat alle medewerkers getraind worden in het maken van een planning om de kwaliteit te verhogen. Aan deze planning moet veel aandacht besteedt worden omdat het de basis vormt van alles. Daardoor is het dus belangrijk om mensen een goede opleiding te geven inzake deze planning. Bij deze zienswijze wordt er ook *aandacht besteedt aan de medewerking*. Mensen die te maken hebben met de productie van goederen zijn medeverantwoordelijk voor het eindresultaat. Daarom is het belangrijk dat ze achter het product staan en voldoende meewerken. Het invoeren van *een proces om een controle uit te voeren* is van belang. Zo kan een bedrijf nagaan in welke mate de vooropgestelde doelen behaald zijn en zo kan het management op tijd ingrijpen door eventueel de kwaliteitsplanning aan te passen. Een laatste voordeel is dat de *verantwoordelijkheid duidelijk afgebakend* wordt. Er is telkens iemand verantwoordelijk per afdeling die omgaat met de complexere problemen, maar vaak zijn deze problemen overkoepelend voor meerdere afdelingen. Strategisch kwaliteitsmanagement verdeelt de verantwoordelijkheden zo dat problemen in elke afdeling gelijktijdig aangepakt worden (Juran, 1999, p. 173-210).

Zoals bij elke aanpak zijn er ook hier nadelen. Zo beweert men dat er *veel arbeid vereist is* om deze zienswijze in te voeren. Doordat er zoveel arbeid vereist is, neemt de *werkdruk* van zowel het management als de medewerkers toe. Om weerstand te bieden aan deze nadelen moet een organisatie een zeer goede reden hebben om deze aanpak in te voeren. Een goede communicatie naar de werknemers toe is ook van belang zodat de betrokkenheid en de motivatie stijgen. Een ander nadeel is de *culturele weerstand*. Doordat de verantwoordelijkheden bij anderen worden gelegd, zijn degenen die eerst verantwoordelijk waren voor de kwaliteit en voor de mogelijke problemen misschien ontevreden. Het kan zelfs zo ver gaan dat deze mensen er alles aan zullen doen om ervoor te zorgen dat de invoering van strategisch kwaliteitsmanagement niet slaagt. Een ander vrij algemeen nadeel is dat *veel personen niet goed overweg kunnen met verandering*. Daarom heeft Juran enkele tips opgesteld die kunnen helpen bij het verminderen van deze tegenstand. Zo moet het management er proberen voor te zorgen

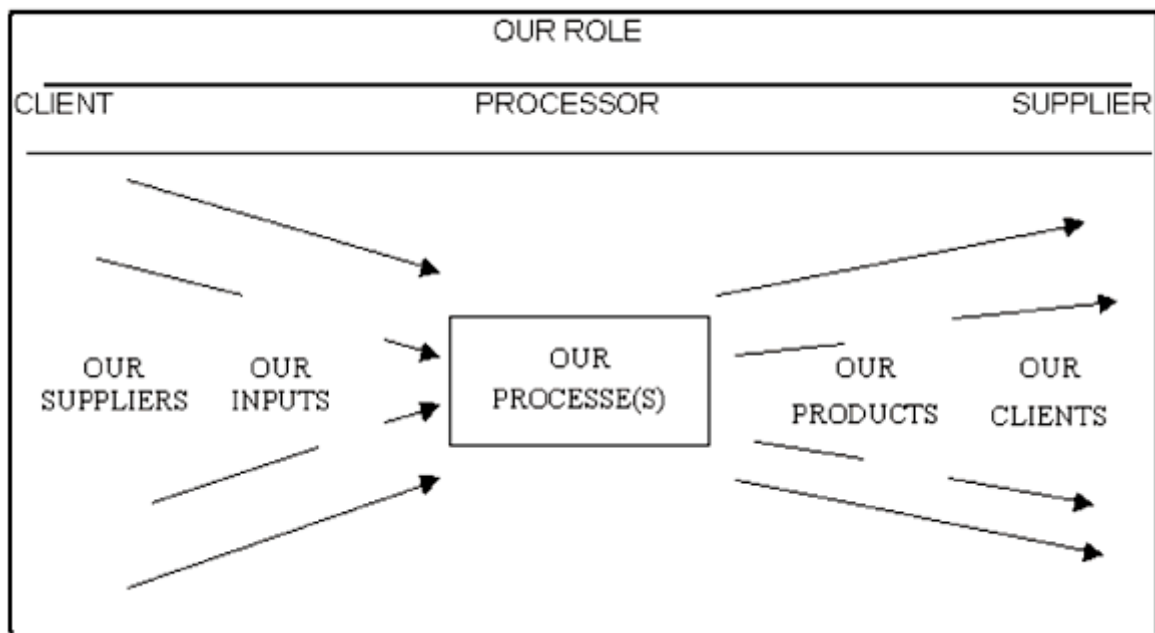
dat de invoering van strategisch kwaliteitsmanagement gelijkenissen heeft met de huidige structuur van het bedrijf. Een andere manier om deze weerstand te verminderen, is door het systeem van evaluatie te veranderen. Door dit te veranderen in de richting van de nieuwe doelen zorgt men ervoor dat managers aangemoedigd worden om naar deze doelen te werken (Juran, 1999, p. 173-210).

Een andere werkwijze die vaak gebruikt wordt door bedrijven is het 'operationeel kwaliteitsmanagement' dat ervoor zorgt dat iedere afdeling zijn steentje kan bijdragen op gebied van kwaliteitsbeheersing. In deze aanpak wordt de nadruk gelegd op planning, controle en verbetering van de hele organisatie, dus ook van de samenwerking. Juran (1999, p. 211-246) maakt een onderscheid tussen wat hij noemt macro- en microprocessen. Macroprocessen zijn structuren die onmogelijk te veranderen zijn en die van multifunctionele aard zijn. Microprocessen zijn een deel van een groter macroproces en spelen zich vooral af in de verschillende afdelingen. Microprocessen zijn vaak handelingen uitgevoerd door medewerkers, terwijl macroprocessen vaak te maken hebben met opeenvolgende procedures (Juran, 1999, p. 211-245).

We bespreken eerst het *operationeel kwaliteitsmanagement voor macroprocessen* en daarna voor microprocessen omdat deze toch redelijk van elkaar verschillen. Een aangepaste structuur in de organisatie is een eerste belangrijk element bij de planning van macroprocessen. De oprichting van een team dat specifiek verantwoordelijk is voor deze planningsfase kan ook zeer nuttig zijn. Ieder team heeft bepaalde verantwoordelijkheden zoals het beschrijven van het macroproces, een plan opstellen voor het planningsproces, een beschrijving geven van de verschillende microprocessen en uiteraard ook zorgen voor een goede coördinatie van de planning. Van ieder lid van het team wordt verlangd dat ze voldoende kennis hebben inzake kwaliteit. Indien dit niet het geval is, kan een onderneming er voor zorgen dat er specialisten aanwezig zijn in het team of dat de leden een opleiding kunnen volgen om de noodzakelijke kennis te verwerven. Cruciaal bij de controle van kwaliteit is het hebben van eenduidige verantwoordelijkheden over het effectieve verloop. Dit verloop wordt geverifieerd met de doelen die vooropgesteld waren. Indien nodig moeten ze ook zorgen dat er acties ondernomen worden, dit is het geval wanneer er verschillen optreden tussen de effectieve uitvoering en de doelen. Om aan kwaliteitsverbetering te doen, is de projectaanpak de beste manier bij de macroprocessen. Het evalueren van deze processen kan enkele nuttige verbeteringsaspecten opleveren. Enkele voorbeelden zijn

het niet beantwoorden aan de behoeften van mogelijke afnemers, te sterke concurrentie zodat men niet op gepaste wijze kan concurreren of het management houdt het kostenplaatje onvoldoende in de gaten zodat er buitensporige kosten gemaakt worden (Juran, 1999, p. 211-245).

Het grote verschil tussen micro- en macroprocessen is dat microprocessen in grote aantallen voorkomen, maar anderzijds zijn ze ook kleiner. De verantwoordelijkheid van de microprocessen ligt voornamelijk bij de leidinggevenden. Bij de *microprocessen* staat vooral de fase van planning centraal. Er bestaan twee vormen van diagrammen om het planningproces te expliciteren. Het TRIPOL-diagram, dat u hieronder terugvindt, heeft zijn nut al meermaals bewezen en kan op ieder microproces afzonderlijk uitgevoerd worden (Juran, 1999, p. 211-245).



Figuur 3: Het TRIPOL-diagram (Juran, 1999)

De drie functies van het diagram, met name input, proces en product, worden verricht door een team. Er zijn drie groepen van mensen die deel uitmaken van dit diagram. Ten eerste zijn klanten noodzakelijk om de inputs te bezorgen aan de onderneming. Het team is dus een klant van de organisaties die deze input verzorgen. Vervolgens zijn er ook uitvoerders noodzakelijk. Het team in de organisatie treedt op als uitvoerder van allerlei verschillende managementtaken, maar voert ook verscheidene activiteiten uit die

noodzakelijk zijn om het product te creëren. Ten slotte treedt het team ook naar voren als leverancier wanneer de geproduceerde goederen bezorgd worden aan de klanten van de onderneming. Een tweede soort van diagram is het stroomdiagram. Dit diagram geeft alle stappen, taken en uit te voeren acties weer die nodig zijn voor de kwaliteitsplanning. Aan de opeenvolging van deze verschillende acties wordt eveneens aandacht besteedt. Bij microprocessen is ook de controle van kwaliteit belangrijk. In tegenstelling tot de macroprocessen worden de verschillende plannen het best verricht door de medewerkers die actief zijn op de werkvloer. Hierdoor ligt de verantwoordelijkheid niet bij één enkele persoon. Van de werknemers op de werkvloer wordt verwacht dat ze een eigen controle uitvoeren. Daarnaast kan het nuttig zijn om een autonome controle op te richten die de afgewerkte producten nakijkt. Wanneer er belangrijke beslissingen genomen moeten worden, kunnen deze best overgelaten worden aan de afdelingshoofden. Als laatste is er ook hier de verbetering van de kwaliteit. De mogelijke verbeteringen hebben meestal een meervoudig karakter zodat ze niet door één persoon opgelost kunnen worden. Daarom richt men teams op waarin leden zitten van alle afdelingen die moeten samenwerken om deze problemen op te lossen. Uiteraard bestaan er evenzeer problemen die intern op de afdeling opgelost kunnen worden en die dus niet besproken moeten worden in het team. Algemeen kan men stellen dat de verbetering van deze processen een onderdeel moet zijn van een gemeenschappelijke aanpak van alle medewerkers in het bedrijf op het gebied van de kwaliteitsverhoging (Juran, 1999, p. 211-245).

Ieder bedrijf streeft er uiteindelijk naar om een competitief voordeel te hebben ten opzichte van de concurrentie. Dit voordeel zorgt ervoor dat een onderneming een groter marktaandeel kan behalen. Wanneer een organisatie dit kan volhouden op langere termijn zorgt het voordeel voor prestaties die zich boven het marktgemiddelde bevinden. Maar hoe weet het management nu of ze een competitief voordeel hebben? Een competitief voordeel waarmee men sterk wil concurreren, voldoet aan de volgende zes eigenschappen. Eerst en vooral moet het *voldoen aan de noden en wensen van de klanten* zodat ze waarde kunnen leveren waartoe de concurrentie niet in staat is. Het maakt ook een groot aandeel uit van het succes van de onderneming. Vervolgens zorgt het voor een *overeenkomst tussen de unieke middelen waarover het bedrijf beschikt en de mogelijkheden* die zich bevinden in de omgeving. Daarna is het van belang dat de *concurrentie niet in staat is om het voordeel eenvoudigweg te kopiëren*. Zo kan een goed werkende research- en developmentafdeling garant staan voor het *continu ontwikkelen van nieuwe producten* om zo de concurrenten voor te blijven. De laatste twee

eigenschappen zijn dat het *voordeel een fundering moet zijn voor toekomstige verbeteringen* en dat het *richtingaangevend en motiverend werkt* voor de hele onderneming (Evans & Dean, 2003, p. 319-346).

Het belang van kwaliteit om een competitief voordeel te behalen werd aangetoond door verschillende onderzoeken in de jaren 1980. Een dochterbedrijf van het 'Strategic Planning Institute' (Evans & Dean, 2003, p. 319-346) heeft de impact van productkwaliteit op de prestaties van verschillende ondernemingen onderzocht. De belangrijkste resultaten bespreken we kort hierna. Zo blijkt de *kwaliteit van producten* de meest belangrijke factor te zijn voor de winstgevendheid van bedrijven. Bedrijven die hoge kwaliteitsgoederen of -diensten leveren hebben vaak een zeer *groot marktaandeel* en zijn tevens als één van de eersten actief op hun markt. Een derde resultaat stelt dat *kwaliteit positief gerelateerd is aan een hoge opbrengst op investeringen* gedaan door organisaties. Onderzoeken wijzen uit dat ondernemingen met superieure kwaliteit hun opbrengsten kunnen verdrievoudigen. Vervolgens zorgt een beleid van kwaliteitsverbetering voor een stijgend marktaandeel. Deze verbetering van kwaliteit zorgt ook voor een *kleine omzetsdaling op korte termijn* omdat een organisatie investeert in kwaliteit. Door hoge kwaliteit na te streven kunnen ondernemingen een hogere prijs vragen (Evans & Dean, 2003, p. 319-346).

3.4 Solution focused approach

De solution focused of oplossingsgerichte benadering gaat uit van het positieve. Om de samenwerking te verbeteren, hebben medewerkers aanmoediging nodig. Wanneer de onderneming deze aanpak gebruikt, focussen ze zich op de gewenste uitkomst. De focus ligt niet meer op de oorzaken van het probleem, maar wel op de toekomst en de oplossingen.

3.4.1 Oorsprong

Deze methode heeft zijn oorsprong gevonden in het vakgebied van de therapie en de psychologie. Met behulp van therapie probeerde men iets positief te bereiken, maar toch werd de aandacht gevestigd op het negatieve, op datgene wat er mis was. Dit is niet zo onbegrijpelijk, mensen doen namelijk enkel beroep op een therapeut als ze problemen of moeilijkheden ervaren. Hier werd de focus gelegd op de oorzaak van het probleem, maar

vanaf de jaren vijftig ontstonden er andere zienswijzen. Bateson formuleerde met het volgende citaat de kern van oplossingsgericht werken: 'Verandering vindt constant plaats... Onze rol is om nuttige verandering te identificeren en te versterken.' Milton Erickson heeft ook een grote invloed gehad op de oplossingsgerichte benadering. Hij legt de focus op de sterktes van mensen om doelen te behalen en problemen op te lossen (Visser,2005). In de jaren '70 richtten Steve de Shazer en Insoo Kim Berg het Brief Family Therapy Center (BFTC) op. Hier ontwikkelden ze de zogenaamde 'Solution Focused Brief Therapy' dat de basis vormde voor oplossingsgericht werken. In deze therapie lag de focus op hetgeen dat positief is en hetgeen wat mensen willen blijven handhaven (Solution Focused Therapy: oplossing gericht werken, z.d.).

Er liggen drie principes aan de basis van deze benadering. Ten eerste moet er *niets veranderen als er niets mis is*. Men moet zeer duidelijk stellen op welke gebieden men verandering wilt. Wanneer er mensen zijn die bepaalde elementen niet willen aanpassen en als dit toch gebeurt, ontstaan er heel waarschijnlijk problemen. Een tweede principe gaat over het *zoeken naar alle activiteiten die goed werken*. Dit is echter niet voldoende, als men deze activiteiten gevonden heeft, is het belangrijk om ervoor te zorgen dat dergelijke activiteiten meer gedaan worden. Als laatste wil solution focus benadrukken dat een organisatie best *stopt met activiteiten die niet werken*. Om deze activiteiten te vervangen, kan men op zoek gaan naar andere activiteiten die beter werken. Het wordt eveneens reeds toegepast in organisaties en in het management, niet enkel in therapie (McKergow & Clarke, 2007).

3.4.2 Oplossingsgericht coachen

Er worden twee veronderstellingen gemaakt die als basis fungeren voor deze benadering, namelijk dat een probleem niet continu op dezelfde manier aanwezig is, maar dat er altijd uitzonderingen zijn en dat het hebben van een toekomstbeeld helpt om die toekomst te bereiken. Doordat men vertrekt vanuit mogelijkheden en oplossingen behaalt men sneller resultaten die op het gebied van werking minstens zo effectief blijken dan de probleemgerichte aanpak (Solution Focused Therapy: oplossing gericht werken, z.d.).

Een doeltreffende benadering van coaching is het oplossingsgericht werken. Visser en Schlundt Bodien (2008) ontwikkelden een simpele en beknopte omschrijving van

oplossingsgericht werken, met name de POWERS. Een andere benadering die hier nauw bij aansluit, is het SIMPLE-model dat behandeld wordt in het volgende deel. Het zijn twee methodieken die men als samenvatting kan zien van de solution focused approach. In de onderstaande tabel geven we een korte uiteenzetting van het POWERS-acroniem. Daarna bespreken we deze wat uitgebreider (Visser & Schlundt Bodien, 2008).

P	Problems are acknowledged but NOT analyzed <i>(Problemen worden onderkend, maar niet geanalyseerd)</i>
O	Outcomes desired are specified <i>(Gewenste uitkomsten worden specifiek gemaakt)</i>
W	Where are you now on the scale? <i>(Waar sta je nu op de schaal?)</i>
E	Exceptions to the problem are keys to solutions <i>(Uitzonderingen op het probleem zijn sleutels tot oplossingen)</i>
R	Relationships are enhanced and made productive <i>(Relaties worden verbeterd en productief gemaakt)</i>
S	Small steps forward lead to larger change <i>(Kleine stappen vooruit leiden tot grotere veranderingen)</i>

Visser & Schlundt Bodien, 2008

3.4.2.1 P – Problems are acknowledged, not analyzed

Een belangrijk vertrekpunt bij solution focused betreft de oplossingen. Oplossingsgericht werken is een positieve benadering, maar het is nonsens dat men totaal geen belangstelling moet hebben voor het probleem. Blijk geven aan het bestaan van het probleem is van groot belang. Men gaat aandacht besteden aan de kern van het probleem en hoe men er hinder van ondervindt. Er wordt niet gezocht naar de oorzaken

van problemen, aangezien oplossingen hieraan niet rechtstreeks gelinkt zijn. Het is niet omdat men de oorzaken kent, dat men een oplossing vindt die effectief werkt (Visser & Schlundt Bodien, 2008).

3.4.2.2 O – Outcomes desired are specified

De nadruk wordt gelegd op de gewenste uitkomst. Een vaak gebruikte procedure is de wondervraag. Hierbij wordt verwacht van de medewerkers om zeer concreet de situatie te omschrijven nadat zich een wonder heeft voorgedaan en de bestaande problemen verdwenen zijn. Aan de hand van de wondervraag haalt de werknemer de situatie voor ogen zonder zich te focussen op het probleem. Door de aandacht minder te vestigen op het probleem, groeit de hoop op een positievere toekomst (Visser & Schlundt Bodien, 2008).

3.4.2.3 W – Where are you now on the scale?

Hier gaat men gebruik maken van de schaalvraag, die we later toelichten (zie 3.4.5.3).

3.4.2.4 E – Exceptions to the problem are keys to solutions

De uitzonderingen worden eveneens later besproken (zie 3.4.5.5).

3.4.2.5 R – Relationships are enhanced and made productive

Zowel problemen als oplossingen worden gedefinieerd in een sociale context. Er bestaan enkele richtlijnen die coaches kunnen toepassen om relaties te versterken. Ten eerste hebben ze begrip voor het standpunt van hun medewerkers, ook al delen ze niet altijd dezelfde mening. Een tweede richtlijn bestaat er in dat de coaches zich laten leiden door hetgeen de medewerkers willen realiseren. Wanneer men deze twee richtlijnen toepast, creëert dit een vertrouwensrelatie (Visser & Schlundt Bodien, 2008).

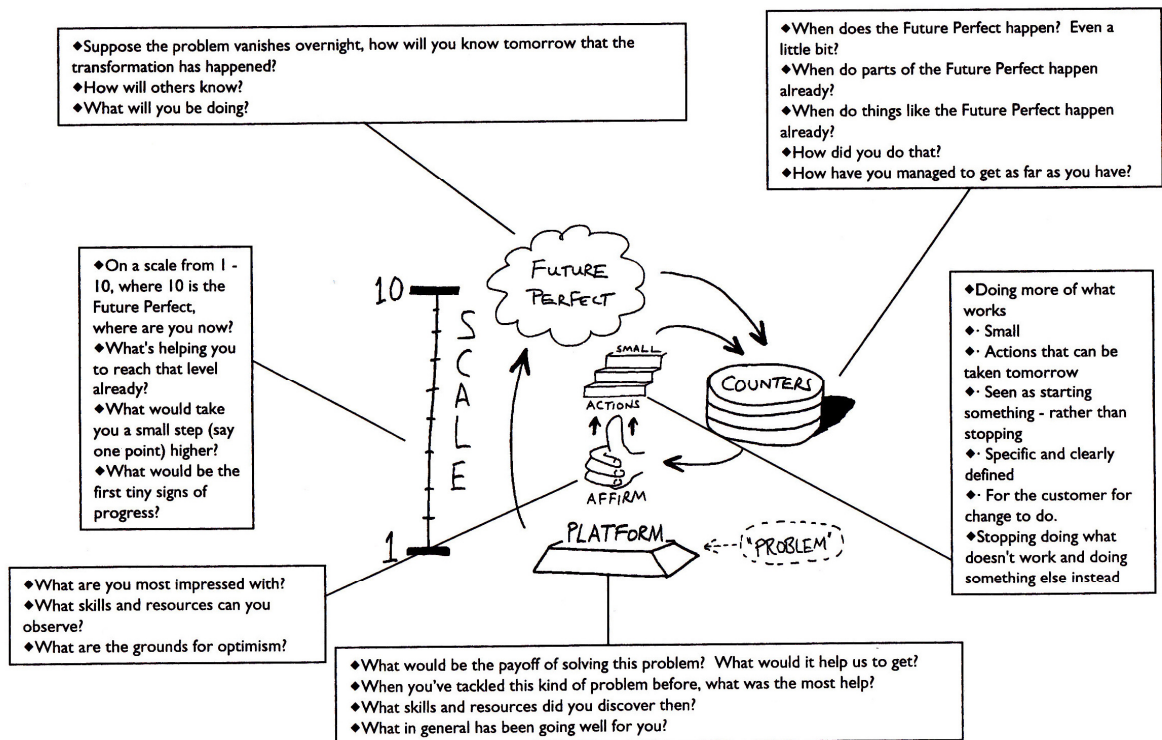
3.4.2.6 S – Small steps forward lead to larger change

Er zijn twee redenen waarom het zetten van kleine stappen beter is dan het nemen van grote. Mensen vinden sneller de motivatie om kleine veranderingen door te voeren dan een grote. Als men te veel ineens wil veranderen, leidt het dikwijls tot helemaal niets

doen. Daarbij zorgt het nemen van kleine stappen vaak tot grote veranderingen (Visser & Schlundt Bodien, 2008).

3.4.3 Het SIMPLE-model

Problemen kunnen vaak complex zijn, maar de solution focused aanpak zorgt ervoor dat ze relatief eenvoudig op te lossen zijn wanneer men gebruik maakt van het SIMPLE-model. Het model is onmiddellijk implementeerbaar in de organisatie, ook om de samenwerking te verbeteren. In dit model, waarvan u de schematische voorstelling hieronder vindt, worden enkele zeer concrete stappen uitgelegd waarmee een onderneming dadelijk aan de slag kan. Hierna lichten we kort alle elementen van dit modellen toe (Jackson & McKergow, 2008, p. 9-20).



Figuur 4: het 'SIMPLE-model' (Jackson & McKergow, 2008)

S	Solutions not problems (<i>Oplossingen, niet problemen</i>)
I	Inbetween – the action is in the interaction (<i>De actie ligt in de interactie</i>)
M	Make use of what's there (<i>Maak gebruik van wat er al is</i>)
P	Possibilities – past, present and future (<i>Mogelijkheden</i>)
L	Language – simply said (<i>Eenvoudige taal</i>)
E	Every case is different (<i>Elk geval is anders</i>)

Jackson & McKergow, 2008

De 'S' staat voor *solutions not problems*. Door de aandacht te vestigen op oplossingen verspilt een onderneming geen tijd aan het spreken over het probleem. Voor veel managers is dit moeilijk om te realiseren, aangezien ze willen weten wat ze moeten oplossen. Door de oplossingsgerichte aanpak te gebruiken, vermijdt men een heel aantal valkuilen. Een eerste potentiële valkuil is dat men te veel gebruik maakt van 'problem talk'. Om dit te vermijden, hanteren we een eerste oplossingstool, namelijk het bouwen van een platform. Dit doet men door een lijst te maken van elementen die wel werken en bewezen hebben succesvol te zijn in het verleden. Een andere valkuil die vermeden wordt door solution focused te gebruiken, is dat niemand duidelijk maakt dat het tijd is voor verandering. Bij oplossingsgericht denken is er altijd een persoon die het voortouw neemt om te zeggen dat er iets moet veranderen in de organisatie. Een laatste valkuil is dat men een probleem probeert op te lossen dat niet op te lossen is. Een probleem kan men slechts oplossen wanneer men de oplossing in duidelijke, alledaagse termen kan omschrijven. Hierbij gebruiken we een tweede oplossingstool in het bijzonder de future perfect. Hierbij worden vragen gesteld over de onmiddellijke toekomst. Het is van groot belang dat mensen nadenken over wat er anders zal zijn wanneer het probleem verdwenen is en wat de rol van de mensen hierbij is (Jackson & McKergow, 2008, p. 21-35).

De 'I' in het SIMPLE-model staat voor *inbetween*. De verschillende aspecten van een oplossing kan men het best bekijken als interactie tussen de mensen die erbij betrokken

zijn. Zo kan er nooit slechts één persoon aansprakelijk gesteld worden voor mogelijke falingen die te wijten zijn aan het hele systeem. Ook bij dit element zijn er twee potentiële valkuilen die ontweken kunnen worden. De eerste is dat men de oorzaak van het probleem vindt. De oplossingsgerichte aanpak stelt dat het analyseren van de oorzaken van het probleem vaak weinig hulp biedt bij het ontdekken van de gepaste oplossing. Een andere valkuil is dat men een probleem bij een bepaalde persoon gaat plaatsen. Mensen beschuldigen van een probleem heeft weinig zin omdat men hierdoor het probleem niet aanpakt en men dus ook niet op zoek kan gaan naar een geschikte oplossing (Jackson & McKergow, 2008, p. 36-54).

De 'M' handelt over *make use of what's there*. Het begin van de oplossing is vaak te vinden in hetgeen reeds aanwezig is in de vorm van 'counters', wat een volgende oplossingstool is. Het zijn delen van de oplossing die zich al eens hebben voorgedaan in het verleden. Het grote voordeel hiervan is dat het een positieve en relatief makkelijke manier is om te zoeken naar oplossingen. De informatie moet wel zorgvuldig geanalyseerd worden aangezien niet alles wat aanwezig is, nuttig is. 'Counters' bestaan uit: Voorbeelden van de oplossingen die zich al voorgedaan hebben, bewijs dat de oplossingen gedeeltelijk voorvallen, vaardigheden en samenwerking. Bij dit element zijn er ook twee valkuilen die men kan voorkomen door solution focused te denken. Het gevaar bestaat er in om te hard gefocust te zijn op de tekorten in plaats van wat er al aanwezig is. Door het gebruik van 'counters' concentreert men zich op de beschikbare middelen. De laatste valkuil is dat men vreest voor weerstand ten aanzien van de verandering. Wanneer iemand weerstand uit, is dit een teken dat men nog niet de juiste manier van samenwerken gevonden heeft (Jackson & McKergow, 2008, p. 55-68).

Elk verhaal over het verleden, het heden of een visie over de toekomst bevat mogelijkheden of *possibilities*. Dit is de 'P' in het SIMPLE-model. Mensen die op zoek gaan naar oplossingen vertellen verhalen over hun successen in het verleden dat een organisatiemythologie creëert. Een valkuil die vermeden kan worden, zijn de beschuldigende meningen. Wanneer men op zoek gaat naar de oorzaak van het probleem, zal men vaak een schuldige aanduiden, degene die volgens de anderen het probleem veroorzaakt heeft. Huidige problemen kunnen opgelost worden wanneer men ervan uitgaat dat het probleem een oplossing heeft. Deze benaderingswijze kan men omschrijven als 'positief denken'. Een oplossingstool die hierbij voor handen is, is 'affirm'. Mensen complimenteren over positieve zaken die men opgemerkt heeft, maakt mensen

ervan bewust dat ze een bepaalde opdracht goed uitgevoerd hebben en dat dit opgemerkt is door iemand anders. Niet enkel mogelijkheden uit het verleden en het heden zijn van belang, maar ook de toekomstmogelijkheden. Wanneer we niet zoeken naar mogelijkheden daalt de kans dat men de gewenste uitkomst behaalt, dat men weet wat men wil en dat men ziet wanneer de uitkomst zich voordoet. Een potentiële valkuil die men probeert te voorkomen, is dat de verklaring geen duidelijk zicht geeft naar waar men wil. Oplossingsgericht denken beschouwt een goede verklaring als een verklaring die geaccepteerd wordt en die een manier aanreikt om vooruit te denken (Jackson & McKergow, 2008, p. 69-87).

De 'L' van *language* is het voorlaatste element. Wanneer men te ingewikkelde taal gebruikt, kan dit ervoor zorgen dat de oplossing complexer wordt. De organisatie moet zijn medewerkers aanmoedigen om hun beschrijvingen te vereenvoudigen. Dit kunnen ze doen door aan anderen te vragen hoe ze een bepaalde situatie zouden omschrijven. Een oplossingstool die hierbij gebruikt kan worden is 'scaling'. Deze tool bespreken we bij de schaalvraag (zie 3.4.5.3) (Jackson & McKergow, 2008, p. 88-102).

Het laatste aspect van het SIMPLE-model ('E') is *every case is different*. De solution focused aanpak is een wijze tot verandering, niet een voorgevormde methode die toepasbaar is in elke situatie. Dit brengt ons tot de vijfde oplossingstool, namelijk 'small actions'. Door kleine stappen te nemen, kan men grote veranderingen teweeg brengen in de hele organisatie. Het is belangrijk dat men verder doet met wat werkt en stopt met hetgeen niet werkt en in de plaats iets anders doet. Er zijn enkele criteria inzake deze acties, namelijk ze moeten klein zijn, het moeten acties zijn die morgen genomen kunnen worden, ze worden gezien als iets dat begint, duidelijk gedefinieerd en degene die vraagt voor verandering moet het kunnen uitvoeren. Valkuilen die hierdoor vermeden worden zijn de volgende: Dat men te veel weet, dat men beroep gaat doen op experts en dat men 'solution forced' gaat werken in plaats van solution focused (Jackson & McKergow, 2008, p. 103-125).

3.4.4 Vergelijking POWERS en SIMPLE-model

De 'P' van de POWERS komt op hetzelfde neer als de 'S' van het SIMPLE-model. De focus wordt bij beide modellen gelegd op de oplossingen. Zowel de 'M' als de 'L' van het SIMPLE-model kunnen gelinkt worden aan de 'W' van de POWERS. Men kan zichzelf niet

op de schaal plaatsen zonder stil te staan bij hetgeen er aanwezig is in de onderneming. Hun plaats op de schaal moeten ze kunnen verantwoorden aan de medewerkers en hierbij is eenvoudige taal van belang. De 'R' van de POWERS en de 'I' van het SIMPLE-model hebben beide betrekking op relaties. Men moet er voor zorgen dat er nooit één iemand aansprakelijk gesteld wordt voor fouten die te wijten zijn aan het hele systeem. Hierdoor zal de relatie verzwakken terwijl het de bedoeling is om deze te versterken.

3.4.5 Succesvolle interventies

Er is geen stappenplan vastgelegd dat men kan volgen om tot succesvolle interventies te komen. Er zijn echter wel hulpmiddelen beschikbaar die we hierna bespreken (Schlundt Bodien, Visser & Weber, 2008, p. 41-156).

3.4.5.1 Wat wil men behouden?

De focus ligt hierbij op het hier en nu. De aandacht gaat uit naar de huidige situatie. Er wordt nagegaan wat er al goed werkt, het zou immers zinloos zijn om iets te veranderen wat zijn dienstbaarheid al heeft bewezen. Het is dus aangewezen enkel dat te veranderen wat strikt noodzakelijk is. Men gaat analyseren wat er allemaal vooraf gegaan is om te komen tot het punt waar men zich nu bevindt (Schlundt Bodien, Visser & Weber, 2008, p. 41-156).

Schlundt Bodien, Visser en Weber (2008, p. 41-156) hebben enkele vragen geformuleerd die helpen bij het in kaart brengen van wat er al goed werkt:

- Waarover ben je tevreden?;
- Wat wil je behouden van de huidige situatie?;
- Wat is er allemaal al bereikt? Hoe heb je dat bereikt?;
- Wat is er beter gegaan tussen het moment dat je besloot dat er iets moest veranderen en nu (Schlundt Bodien, Visser & Weber, 2008, p. 41-156)? .

Door een antwoord op deze vragen te formuleren, kan er gewerkt worden aan de gewenste verbeteringen (Schlundt Bodien, Visser & Weber, 2008, p. 41-156).

3.4.5.2 De wondervraag

De wondervraag is ontwikkeld door Insoo Kim Berg en Steve de Shazer in het Brief Family Therapy Center in Milwaukee. Het is een hulpmiddel om te visualiseren wat de werknemers beogen in de plaats van het probleem. (Schlundt Bodien, Visser & Weber, 2008, p. 41-156). De medewerkers dienen samen na te denken en te overleggen over hetgeen ze willen bereiken. Zo creëert men een gedeelde visie over de reeds bestaande doelstellingen en ontstaat er een vorm van communicatie. In eerste instantie lijkt dit voor vele mensen een vreemde vraag omdat men moet denken in termen van positieve aspecten. Door deze vraag te stellen motiveert een organisatie zijn medewerkers om hun verbeelding de vrije loop te laten. Doordat werknemers geen rekening moeten houden met eender welke beperking levert dit enorm veel informatie op. Het stellen van de wondervraag is een heel simpele techniek die zorgt voor een positieve meerwaarde in een onderneming. Deze vraag kan gezien worden als een verandering in de manier waarop mensen denken, maar het kan ook gezien worden als een manier van communiceren. Wanneer men communiceert door de positieve elementen te vertellen, stijgt de motivatie van medewerkers om deze elementen te herhalen wat uiteindelijk heel de organisatie ten goede komt (Thijs & Bouckaert, 2007, p. 283-298).

3.4.5.3 De schaalvraag

Het volgende hulpmiddel is de schaalvraag waarbij men gebruik maakt van een schaal van nul tot tien. Bij een score van nul is het probleem op zijn ergst terwijl bij een score van tien de gewenste uitkomst en vooropgestelde doelen zijn gerealiseerd. Er wordt duidelijk welke hulpbronnen en effectieve en efficiënte methoden reeds aanwezig zijn. Het helpt ook om het glas halfvol te zien in plaats van halfleeg. Volgende vragen moeten beantwoord worden:

- Waar sta je nu op de schaal?;
- Wat maakt dat u zich nu op dat punt van de schaal plaatst? Wat maakt dat u zich op dat punt van de schaal plaatst en niet op één lager?;
- Wat zou een eerste kleine stap kunnen zijn om te evolueren in de richting van een hoger cijfer (Schlundt Bodien, Visser & Weber, 2008, p. 41-156)?.

'Scaling' is een effectieve manier om na te gaan hoe dicht men zich bevindt bij de gewenste uitkomst. Een schaal is een persoonlijke en subjectieve tool, maar het kan wel zorgen voor veel informatie. Een mogelijke valkuil is dat woorden persoonlijk zijn.

Mensen gebruiken woorden op hun eigen manier, zodat er soms dingen verkeerd geïnterpreteerd worden door andere mensen. Deze valkuil kan vermeden worden door de taal zo simpel mogelijk te houden (Jackson & McKergow, 2008). Vanuit de schaalvraag is het de bedoeling om stap voor stap richting de gewenste situatie te komen. Het is vaak makkelijker om een kleine stap te nemen in plaats van een grote. Kleine stappen leiden vaak tot het realiseren van grote veranderingen (Visser & Schlundt Bodien, 2008).

3.4.5.4 Complimenteren

Een volgende succesgerichte interventie is het geven van complimenten. Bij een compliment wordt er een vorm van feedback gegeven waardoor het duidelijk wordt welk gedrag effectief is. Het geeft aan dat er iemand aandacht aan je besteedt en je apprecieert. Ze verwijzen naar sterktes en kwaliteiten en naar hulpbronnen om problemen op te lossen. Een compliment is pas effectief als het voldoet aan drie voorwaarden. Het moet gemeend, geloofwaardig en constructief zijn (Schlundt Bodien, Visser & Weber, 2008, p. 41-156).

3.4.5.5 Uitzonderingen

Als laatste hulpmiddel komen de uitzonderingen aan bod. Een probleem is niet altijd even sterk aanwezig. Onder bepaalde omstandigheden kan het beter gaan. Een probleem treedt ook niet voortdurend op. Er komen veel hulpbronnen en oplossingen aan het licht als men in de gaten houdt wanneer het probleem niet optreedt. Dit noemt men positieve uitzonderingen. Er moet een onderscheid gemaakt worden tussen bewuste en spontane uitzonderingen. Volgens Schlundt Bodien, Visser en Weber (2008, p. 41-156) komen bewuste uitzonderingen voor wanneer iemand zich goed kan herinneren wat er anders was in een bepaalde situatie en wat hij of zij zelf anders heeft gedaan. Spontane uitzonderingen doen zich voor wanneer iemand zich herinnert dat het probleem minder erg was of dat het zelfs zeer goed ging maar hij of zij kan zich niet herinneren wat er anders was in de betreffende situatie. Men kan de uitzonderingen analyseren door de volgende vragen te stellen:

- Wat was er anders?;
- Wat deed jij toen anders (Schlundt Bodien, Visser & Weber, 2008, p. 41-156)?.

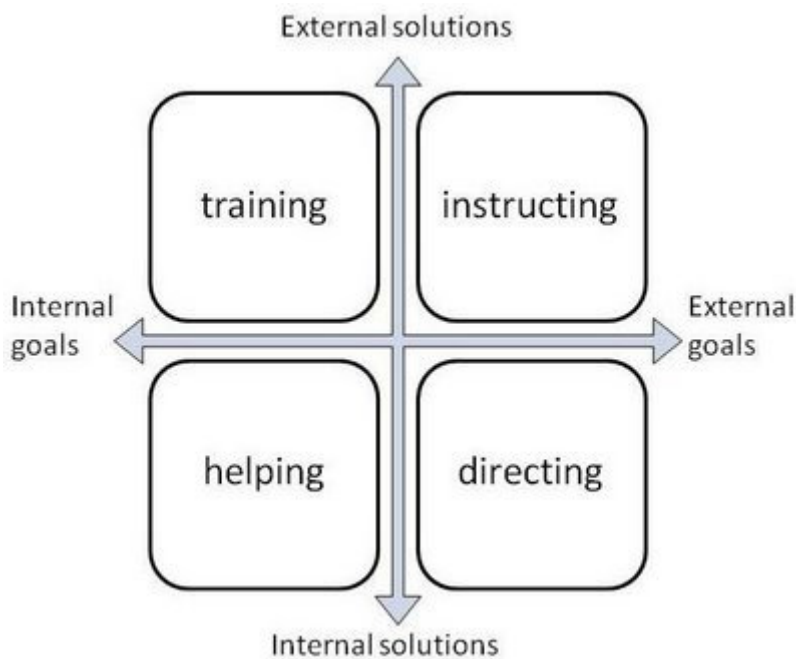
Het kan voorkomen dat men een positieve uitzondering vermeldt en analyseert, maar deze vervolgens als niet-relevant beschouwt om het probleem op te lossen. Men moet

dan de aandacht richten op een andere positieve uitzondering dat nauwer verbonden is met het probleem of doel. Zo verliest men het gewenste succes niet uit het oog. Het kan voorvallen dat het lijkt of er geen positieve uitzonderingen aanwezig zijn. Dan is een probleem zo sterk of zo uitgesproken dat het er altijd lijkt te zijn. Men kan dan best op zoek gaan naar situaties waarin het probleem iets minder sterk aanwezig was (Schlundt Bodien, Visser & Weber, 2008, p. 41-156).

3.4.6 4SFC-model

Vervolgens bespreken we nog een model dat verband houdt met de oplossingsgerichte benadering. Het 4SFC-model beschrijft welke oplossingsgerichte competentie van toepassing is in een bepaalde situatie. Helpen, sturen en instrueren zijn competenties die nodig zijn wanneer de samenwerking minder goed verloopt.

De oplossingsgerichte methode wordt bijna altijd in één adem genoemd met helpen. Dit is niet abnormaal aangezien oplossingsgericht coachen voornamelijk gericht is op het helpen omschrijven en bereiken van de doelen die een persoon stelt en het helpen vinden van oplossingen. Maar de solution focused aanpak is ook nuttig in situaties waar het niet specifiek draait om helpen. Visser en Schlundt Bodien hebben een hulpmiddel ontwikkeld om vast te stellen welke oplossingsgerichte competentie van toepassing is. Het 4SFC-model of het 'Four Solution Focus Competencies' model onderscheidt vier van deze competenties die uitgezet zijn op twee verschillende dimensies zoals u kunt zien in onderstaande figuur.



Figuur 5: Het 4SFC-model (Visser & Bodien, 2008)

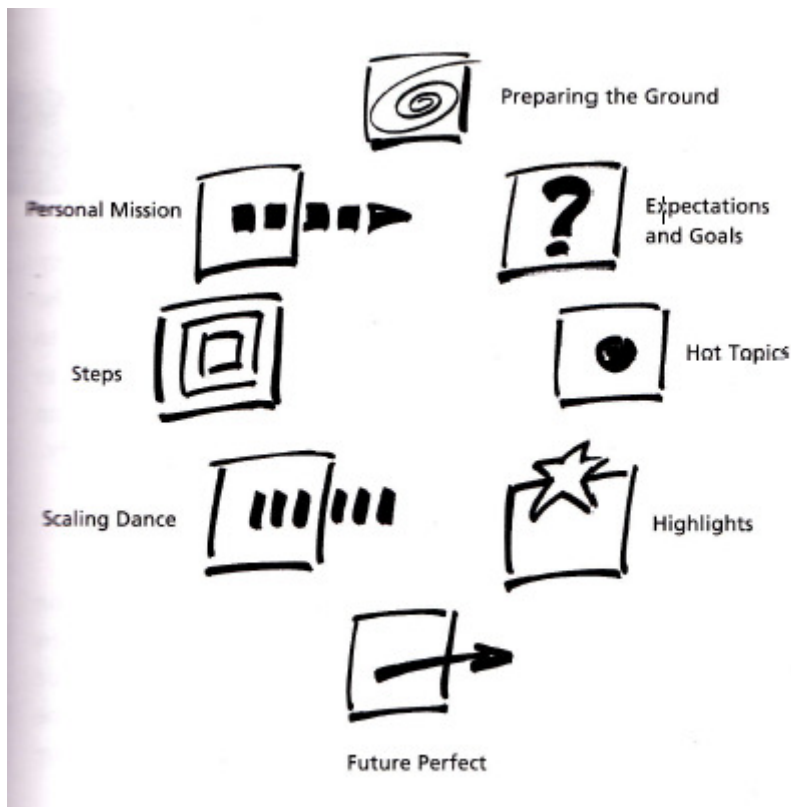
De doelendimensie beschrijft twee soorten doelen, namelijk de interne en de externe doelen. Interne doelen worden gezien als doelen die komen van het individu of de groep waarmee men werkt. Externe doelen komen van daarbuiten, bijvoorbeeld organisatiedoelen. De oplossingsdimensie onderscheidt interne en externe oplossingen. Hier zijn de interne oplossingen ook afkomstig van het individu of de groep, terwijl externe oplossingen van buitenaf komen (Visser & Bodien, 2008).

Dan zullen we nu verder gaan met het bespreken van de vier oplossingsgerichte competenties. De *rol van helpen* wordt vaak gebruikt door coaches wanneer men een individu of groep wil bijstaan in het vinden van oplossingen (Visser, 2008). De vragen 'wat' en 'hoe' worden bepaald door het individu of de groep (Visser & Bodien, 2008). *Sturen* vindt plaats wanneer het individu of de groep bepaalde vereisten moet halen ten aanzien van een vooropgesteld doel. Deze rol wordt meestal uitgeoefend door personen die baat hebben bij de uitkomst, zoals managers en klanten (Visser, 2008). De 'wat'-vraag wordt opgelegd door de professional, terwijl de 'hoe' ingevuld wordt door het individu of de groep (Visser & Bodien, 2008). *Training* is noodzakelijk wanneer een individu of groep nood heeft aan kennis, vaardigheden en oplossingsgerichte aanpakken om zo hun eigen doelen na te streven (Visser, 2008). Hier wordt de 'wat'-vraag voorgeschreven door het individu of de groep, daarna pikt de trainer in door de 'hoe'

voor te stellen (Visser & Bodien, 2008). *Instrueren* is toepasbaar in situaties waarbij men van het individu of de groep nog niet kan verwachten dat ze over interne oplossingen beschikken (Visser, 2008). De 'wat' en 'hoe' worden dus ook opgelegd door de professional (Visser & Bodien, 2008). Het doel van instrueren is dat men de gewenste uitkomst en de wijze waarop deze uitkomst gerealiseerd kan worden, uitstippelt voor het individu of de groep (Visser, 2008).

3.4.7 De SolutionCircle

Het doel van onze masterproef is om de samenwerking te verbeteren. In onze praktijkstudie willen we hiervoor oplossingen aanreiken. De solutioncircle is een geschikt instrument om deze oplossingen te ontwikkelen dat u hieronder kan zien.



Figuur 6: De SolutionCircle (Meier, 2005)

De solutioncircle is een doeltreffende techniek om oplossingen te ontwerpen in de alledaagse activiteiten van een team. De centrale gedachte is dat verandering dynamischer, efficiënter en doeltreffender is wanneer het gebaseerd is op de sterktes van

een onderneming. Deze aanpak gaat uit van samenwerken door uitmuntende successen te analyseren en te streven naar dezelfde doelstellingen. Dit leidt uiteindelijk tot een verandering die sneller plaatsvindt en waar iedereen achter staat. Een basisveronderstelling is dat elke persoon, elke groep en elke onderneming veel meer potentieel heeft dan ze oorspronkelijk zelf denken. Bij het teruggaan naar het verleden gaat men op zoek naar de competenties van ieder individu en naar de succesverhalen. Een team kan enkel succesvol zijn op langere termijn wanneer ieder lid de kans krijgt om te leren, nieuwe dingen kan realiseren en zijn/haar eigen vaardigheden verbreden. Uiteraard streeft iedere groep ernaar om plezier te beleven in zijn/haar werk. Cruciaal hierbij zijn de relaties tussen de verschillende groepsleden. Wanneer de communicatie in een team uitgaat van waardering voor elkaar, eerlijkheid en wederzijds vertrouwen heeft dit een positieve impact op de prestaties van ieder lid afzonderlijk (Meier, 2005, p. 1-17). De solutioncircle bouwt op vier principes. Een eerste beginsel is de *aanwezige energie en beschikbare tijd* gebruiken om oplossingen te bedenken zodat er enkel gepraat wordt over de gewenste toekomst. Het team probeert zo veel mogelijk informatie te vergaren over hoe succesvolle acties eruitzien en wat de mogelijke gevolgen zijn voor andere medewerkers. *Verder bouwen op gerealiseerde successen* vormt het tweede principe. Hierbij gaan de teamleden op zoek naar elke activiteit die goed werkt zodat ze deze verder kunnen uitbreiden. Doordat men zich richt op elementen die wel werken en niet op de negatieve kanten van de situatie is men vaak al een stap verder om tot de geschikte oplossing te komen. Wat bij dit principe ook van belang is, is dat men elke activiteit die niet goed werkt, elimineert. Een volgend beginsel handelt over de *beschikbare middelen en kennis*. Men gaat er vanuit dat de middelen, vaardigheden en kennis die nodig zijn om toekomstige situaties aan te pakken reeds aanwezig zijn op dit ogenblik. Wat men zeker niet wil doen, is het negeren van eventuele problemen. Een laatste principe gaat over het *vinden van nieuwe inzichten*. Door zich te focussen op een bepaald aspect ontstaan er nieuwe opvattingen, wat een leerproces vormt voor elk teamlid. Hierdoor wordt het doel ook duidelijker en wordt het beter begrepen door het team (Meier, 2005, p. 19-42).

Er bestaan acht stappen, die een team kunnen helpen om ingewikkelde situaties aan te pakken. Het is een zeer flexibele tool aangezien het niet noodzakelijk is om bij elke situatie alle acht stappen te doorlopen, men kan ook één of enkele instrumenten apart toepassen. In figuur 6 vindt u een overzicht van deze stappen die we achtereenvolgens bespreken. *Preparing the ground* is de eerste stap waarin het kader van de situatie wordt

verduidelijkt om zo vertrouwen op te bouwen en iedereen te motiveren om deze situatie op te lossen. Er wordt verduidelijkt waarom er een team is opgericht om deze situatie aan te pakken en welke rol ieder individu vervult. Er worden ook enkele basisregels opgesteld zodat de samenwerking vlot kan verlopen. Tot slot wordt er verduidelijkt welke manier van werken het team zal volgen. Een tweede stap handelt over de verwachtingen en doelstellingen (*Expectations and goals*). In deze fase bepaalt het team de succescriteria, welke doelen ze willen realiseren en welke persoonlijke verwachtingen ze graag vervuld zien zodat ze het gevoel hebben dat het teamgebeuren een meerwaarde was. Deze aanpak gaat verder met de *hot topics* waarin beslist wordt wat de verbeterpunten zijn. Ieder lid krijgt de tijd om een reeks storende, minder positieve of minder succesvolle ervaringen of situaties te noteren om deze daarna in groep te verduidelijken. Nadat elk teamlid aan de beurt is geweest, worden alle voorstellen opgedeeld in verschillende categorieën. Tot slot mag elk individu een categorie kiezen die hij/zij zeker gerealiseerd wil zien, de zogenaamde 'hot topics'. *Highlights* zijn momenten waarop het probleem zich niet of minder sterk voordeed en gaan uitzoeken welke vaardigheden er gebruikt zijn om dit te bewerkstelligen. Aspecten die in het verleden een succes waren, vormen vaak het begin van een denkbare oplossing. Bij de stap van de *future perfect* gaat het team een heel nauwkeurige schets geven over hoe zij een toekomst zien waarin alle problemen zijn aangepakt. In deze fase bouwt men verder op de 'hot topics' om zo situaties te bedenken waarin dit specifieke probleem opgelost is. Er moet wel benadrukt worden dat alle situaties mogelijk zijn en dat iedereen moet openstaan voor de ideeën van de anderen. Bij *scaling dance* beoordelen alle leden van het team de situatie zoals ze op dat ogenblik is, om te zoeken naar de elementen die goed werkten in het verleden. Een schaal begint bij één, waar de situatie catastrofaal is en eindigt bij tien waar de situatie optimaal is. Het is niet zo zeer van belang op welke plaats ieder lid staat, belangrijker is waarom ze op die plaats staan. Een volgende stap zijn de *steps* waar ondubbelzinnige maatregelen ontwikkeld worden die men zo snel mogelijk kan implementeren in het bedrijf. Deze stap gebeurt aan de hand van een schaal waarbij men aan de leden gaat vragen wat er zou moeten gebeuren om één plaats hoger op de schaal te staan. Het kan ook nuttig zijn om beroep te doen op mensen buiten het team om deze veranderingen te implementeren zodat de betrokkenheid en motivatie van alle medewerkers toeneemt. Als laatste is er de *personal mission* zodat de veranderingen ook doorgevoerd worden in het alledaagse werk en om aan de teamleden duidelijk te maken hoe men dit succes gerealiseerd heeft. Deze fase wordt gezien als een observatieopdracht. Ieder individu richt zijn aandacht uitsluitend op aanpassingen in de

gewenste richting die men de volgende dagen kan doen. Wanneer het team nog eens samenkomt, worden deze aanpassingen besproken om te kijken of deze behaald zijn. Deze fase kan ook gezien worden als een actie die ondernomen wordt. Hier denkt ieder lid na over specifieke maatregelen die zij nodig vinden voor het verdere verloop van het team (Meier, 2005, p. 51-80).

3.4.8 Solution focused management

In de beginjaren was solution focused vooral actief op het gebied van coachen en het oprichten en ontwikkelen van goed functionerende teams. Maar nu past men deze benadering ook toe in andere domeinen zoals human resources management, marketing, conflicthantering, projectmanagement, enzovoort. De nadruk bij solution focused ligt in het verschil tussen oplossingen en problemen. Een belangrijke reden waarom bedrijven deze benadering toepassen, is omdat solution focused zich bezighoudt met enerzijds verschillende vragen en aspecten van het management en anderzijds met het succes van zowel het personeel als de organisatie in zijn geheel. Het zorgt voor heel verschillende en nieuwe inzichten en men combineert de beste kwaliteiten van elke medewerker (Lueger & Korn, 2006, p. 1-15).

Solution focused management is een controleconcept dat uitgaat van een focus op die elementen die een kleine positieve verandering veroorzaken. Deze aanpassingen kunnen op verschillende niveaus voorkomen zoals de individuele medewerker, een groep of de hele onderneming. Belangrijk bij deze veranderingen is dat ze een weerslag hebben op elementen die beter zijn voor de organisatie. Er moeten dus stappen ondernomen worden om ervoor te zorgen dat activiteiten die goed werken, aangemoedigd worden en activiteiten die minder goed werken aangepast worden (Lueger & Korn, 2006, p. 1-15).

Centraal in deze benadering staat het positief denken en het zoeken naar positieve verschillen. Om dit cruciale element te doen slagen, kijkt men naar enkele technieken die ook gebruikt worden bij de oplossingsgerichte benadering. Als eerste gaat men vragen naar *uitzonderingen op de regel*. Een probleem is niet continu aanwezig dus er moeten ook situaties bestaan waarin alles goed gaat. Zo wordt zeer concrete informatie verzameld over de momenten waarop het probleem niet of minder aanwezig is. Een andere methode is om een *wondervraag te stellen*. Het grote voordeel hierbij is dat de gewenste toekomst gerealiseerd kan worden zonder te kijken naar het verleden.

Vervolgens kan men ook de *schaalvraag* toepassen, waarbij een schaal wordt gemaakt van nul tot tien. De medewerkers moeten dan aangeven waar ze zich nu bevinden op de schaal en wat ze zelf kunnen doen om één stap hoger te bereiken. Een andere methode is wat men noemt '*coping*' vragen stellen waarbij een onderneming wil ontdekken wat de medewerkers doen om ervoor te zorgen dat de situaties niet verergeren. Dit kan ook gezien worden als een positief verschil omdat ze een poging doen om de schade te beperken. Men kan ook gaan kijken naar *veranderingen die zich al hebben voorgedaan* voordat men van start gaat met de oplossingsgerichte benadering. Een zesde techniek is het *opstellen van doelstellingen* die bondig geformuleerd zijn. Deze doelen kunnen best refereren naar kleine stappen die ieder individu kan zetten. Uit de oplossingsgerichte benadering blijkt dat kleine stappen moedgevend en motiverend zijn en dat er zo grote veranderingen kunnen plaatsvinden. Een andere mogelijkheid is om *effectief iets te ondernemen*. Wanneer men het heeft over problemen gaat het vaak over elementen die niet goed zijn of over zaken die zeker niet moeten gebeuren. De solution focused zorgt ervoor dat men iets anders gaat doen in de plaats en niet gaat kijken naar alle zaken die niet moeten gebeuren. Een laatste techniek zijn taken, zowel *observatie- als gedragstaken*. Dit houdt concreet in dat een medewerker positieve verschillen gaan waarnemen of een actie ondernemen die positieve resultaten met zich meebrengt (Lueger & Korn, 2006, p. 1-15).

Deze benadering heeft ook een invloed op het alledaagse management. Er zijn een aantal effecten die kunnen optreden wanneer men de oplossingsgerichte benadering goed implementeert. Zo wordt er een *cultuur van waardering* gecreëerd door de nadruk te leggen op positieve veranderingen wat dan weer zorgt voor wederzijds vertrouwen. Iedere medewerker kan *beroep doen op de middelen en sterktes van het hele bedrijf* om zo hun eigen werkmethodes te verbeteren. Als doelstellingen geformuleerd worden, gaan ze over elementen die gedaan kunnen worden, niet over gedachten. Als laatste effect is het belangrijk dat men *niet te veel in één keer wil veranderen*, maar dat men zich beperkt tot een aantal essentiële aspecten (Lueger & Korn, 2006, p. 1-15).

Volgens Lueger en Korn bestaan er belangrijke taken die het management op zich moet nemen om solution focused management toe te passen. Ten eerste is het belangrijk om *informatie van presentaties en speeches door te spelen naar alle medewerkers*, aangezien het hier gaat om eenrichtingscommunicatie. Wanneer bijvoorbeeld een manager zijn personeel wil motiveren om de kwaliteit van de producten te verbeteren,

kan hij/zij volgende elementen meedelen: Specifieke details over waar de kwaliteit goed is in de onderneming, hoe de medewerkers kunnen bepalen of de kwaliteit op een positieve wijze ontwikkelt, wat er anders is wanneer de kwaliteit verbeterd is en wat er geïntensifieerd kan worden van hetgeen reeds goed loopt. Een tweede en tevens laatste activiteit is de *motivatie in organisaties*. De gewichtigste vraag die een manager kan stellen aan zijn medewerker, die te kampen heeft met motivatieproblemen, is niet uitleggen waarom deze persoon gedemotiveerd is, maar wel wat er anders is wanneer hij/zij iets meer gemotiveerd zou zijn. De manager zal deze situaties dan beter observeren en in overleg met de werknemers bepalen wat er anders is wanneer de zaken beter werken. Dit zal vooral handelen over de noden van de werknemer en de kenmerken van de werkomgeving. Wanneer er een actie plaatsvindt die resulteert in een hogere betrokkenheid van de medewerker zal hij/zij gemotiveerder zijn en zoeken naar mogelijkheden om dit meer te doen (Lueger & Korn, 2006, p. 1-15).

Oplossingsgericht management is ook nuttig wanneer men in een organisatie moet omgaan met het managen van fouten. Solution focused helpt om een cultuur te scheppen waarin fouten toegestaan zijn. Omdat een onderneming nooit zonder fouten kan bestaan, is het scheppen van deze cultuur belangrijk. Hiervoor zijn verschillende redenen, namelijk solution focused is zeer flexibel en laat aanpassingen toe, het gaat ervan uit dat omstandigheden voortdurend wijzigen, het legt de nadruk op empowerment en het gaat om het zoeken naar oplossingen in plaats van het uitpluizen van problemen (Lueger & Korn, 2006, p. 297-306).

3.5 Conclusie met eigen kritische en andere bedenkingen

De eigen kritische en andere bedenkingen vermelden we in cursief.

Bij het probleemdenken staat de analyse van het ontstaan van het probleem centraal. Men gaat op zoek naar de oorzaken van het probleem, wie verantwoordelijk is, enzovoort. De nadruk ligt dus op de defecten en niet op de oplossingen (Schlundt Bodien, Visser & Weber, 2008). Een concrete omschrijving van het probleem is cruciaal voor deze aanpak. Men wil zo diepgaand mogelijk het probleem doorgronden. Daarnaast is de evaluatie ook zeer belangrijk. Wanneer men opteert voor een bepaalde oplossing dient men achteraf deze te evalueren (Cornelis, 2000, p. 99-122). Het grote nadeel van deze benaderingswijze is dat wanneer men problemen analyseert, er vaak enkel meer en

zelfs nieuwe problemen de kop opsteken (Cornelis, 2000, p. 77-98). *Aangezien deze benadering te hard focust op het probleem en de minder goede kanten besluiten we om deze aanpak niet toe te passen in onze praktijkstudie.*

De traditionele aanpak lijkt de minst succesvolle. Veel bedrijven passen deze methode toe omdat ze geen ervaring hebben met solution focused. Door zich te concentreren op deze aanpak komen er enkel meer en meer problemen te voorschijn wat dan weer een negatief effect heeft op de motivatie van de medewerkers. Zij ervaren deze benadering vaak als demotiverend omdat er enkel gekeken wordt naar het negatieve. Bij deze aanpak ligt de focus op hetgeen minder goed werkt wat ertoe kan leiden dat men in een negatieve spiraal terechtkomt. Het komt ook geregeld voor dat de oplossingen die men voorstelt enkel succesvol zijn op korte termijn, zodat het oorspronkelijke probleem op den duur enkel erger wordt. Probleemdenken zorgt hierdoor ook vaak voor weerstand bij de medewerkers wanneer de onderneming veranderingen wil doorvoeren.

Kwaliteitsmanagement streeft naar de verbetering van de hele organisatie (Demeulemeester & Callewier, 1997, p. 26-50). Zo zorgt ze ervoor dat iedere medewerker in de onderneming continu bijleert en dat er vaak gewerkt wordt in teamverband (Evans & Dean, 2003, p. 3-41). Om het succes van deze benaderingswijze te vergroten, verleent het topmanagement zijn volledige steun. Wanneer de werknemers merken dat het topmanagement volledig achter de projecten inzake kwaliteit staat, stijgt de motivatie en de betrokkenheid van de werknemers (Demeulemeester & Callewier, 1997, p. 53-101). De Juran-trilogie (1999, p. 88-145) stelt dat er drie opeenvolgende fasen zijn om deze aanpak te implementeren in de bedrijfswereld, namelijk de planning, de beheersing en de verbetering van de kwaliteit. *Het is een zeer brede benaderingswijze en aangezien wij ons enkel willen focussen op de samenwerking, kiezen we niet voor deze aanpak.*

Kwaliteitsmanagement houdt zich voornamelijk bezig met het verbeteren van de kwaliteit van de producten, diensten, processen, enzovoort. Om deze verbeteringen op te volgen, maakt integrale kwaliteitszorg gebruik van meetinstrumenten. In onze masterproef is het niet de bedoeling om de kwaliteit van samenwerking effectief te gaan meten.

De appreciatieve benadering stelt dat de kijk op de toekomst van een individu afhankelijk is van de houding en het gedrag dat men op dat moment vertoont (Cooperrider, Whitney

& Stavros, 2008, p. 1-31). Dus wanneer een persoon optimistisch en positief ingesteld is, zal dit individu zijn kansen en mogelijkheden grijpen in de toekomst. Terwijl mensen die minder positief ingesteld zijn eerder een negatieve kijk hebben op de toekomst (Reed, 2007, p. 21-43). Doordat veel bedrijven vasthangen in het probleemdenken is het niet zo eenvoudig om de manier van denken te veranderen. Door de gepaste vragen te stellen, kan men het denken in problemen wijzigen naar het denken in mogelijkheden (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2008, p. 1-31). Centraal bij deze aanpak staat het positieve, men is ervan overtuigd dat in elke onderneming positieve elementen aanwezig zijn (Visser, 2001). *Deze manier van denken streven we na in onze praktijkstudie, toch opteren we niet voor deze benadering aangezien er geen onmiddellijk implementeerbaar instrument is. Doordat wij minder kennis van zaken hebben, opteren we voor een benaderingswijze die ons een kant-en-klaar instrument verschaft.*

We hebben twee methodieken besproken die een samenvatting geven van de solution focused benadering namelijk de POWERS en het SIMPLE-model. Het zijn twee instrumenten die de organisatie direct en gemakkelijk kan implementeren (Visser & Schlundt Bodien, 2008). Kenmerkend voor de benadering is het stellen van een wondervraag. Deze gaat uit van de gewenste situatie, van wat men wil bereiken. Er kunnen ook uitzonderingen optreden. Dit is wanneer het probleem niet aanwezig is (Schlundt Bodien, Visser & Weber, 2008). Tot slot hebben we besproken hoe men deze benadering het best kan managen. Centraal hierbij staat het positief denken (Lueger & Korn, 2006).

Om de samenwerking te verbeteren, kan men best beroep doen op een benadering die zich meer focust op het positieve. Wanneer men zich enkel gaat bezighouden met het onderzoeken van problemen en het aanduiden van schuldigen, verslechtert de samenwerking. Daarom zijn de appreciatieve en oplossingsgerichte benadering geschikter om de samenwerking te verbeteren.

Appreciative inquiry is een positieve aanpak die probeert de onderneming aan te passen en verder te ontwikkelen. Deze benadering is gericht op de kernvaardigheden en sterktes die al aanwezig zijn in de organisatie. Elke medewerker wordt betrokken en mag ook zijn mening geven over hoe zij de toekomst zien. Wanneer men zijn ervaringen deelt met anderen wordt het veranderingsproces al ingezet. Door positief te denken en te vertellen, gaat men zijn gedrag veranderen en stijgt de motivatie van elke medewerker. De

oplossingsgerichte benadering gaat uit van dezelfde gedachte, namelijk dat men positief moet denken over de toekomst. Het management is zich er echter wel van bewust dat er problemen zijn in het bedrijf, maar ze gaan op zoek naar momenten waarop deze problemen minder of niet aanwezig waren. Door te gaan kijken naar deze zogenaamde uitzonderingen, stijgt de betrokkenheid en motivatie van de medewerkers.

Voor het management maar ook voor iedere individuele medewerker is het in het begin moeilijk om te denken in oplossingen in plaats van alle problemen op te sommen. Het is een andere denkwijze die tijd vraagt om te implementeren. Maar eens ze deze manier van werken gewoon zijn, zorgt het voor een betere samenwerking en voor betere resultaten. Doordat personen gaan kijken naar de gewenste toekomst op een positieve manier, bestaat de kans dat ze zich ook positiever en optimistischer gedragen in de toekomst.

Uit de bovenstaande alinea's besluiten we om te kiezen voor de solution focused approach. Het is een krachtige en simpele benaderingswijze waarmee we op korte tijd goede resultaten kunnen behalen. Het biedt ons een kant-en-klaar instrument dat onmiddellijk geïmplementeerd kan worden in het bedrijfsleven. Het bevat aspecten van de appreciatieve aanpak, maar de procedure van solution focused is gericht. Aangezien solution focused werkt met zeer concrete stappen en wij geen experts zijn wat betreft de verschillende benaderingen en het geven van workshops zijn deze stappen voor ons noodzakelijk.

Hoofdstuk 4: Welke adviezen worden in de literatuur gegeven om de samenwerking tussen individuen en diensten te verbeteren?

Bij dit deel beginnen we met een korte inleiding over het samenwerkingsproces. Vervolgens bespreken we aan de hand van het 7S- diversiteitsinstrument enkele adviezen omtrent de samenwerking in ondernemingen. Om de systemen efficiënt te implementeren, kunnen bedrijven beroep doen op een specifiek model. Het DRPI-model dat een onderneming kan implementeren om ervoor te zorgen dat medewerkers beter samenwerken. Het gaat na of een team efficiënt en effectief werkt aan de hand van doelen, rollen, procedures en interpersoonlijke relaties. In een volgend onderdeel behandelen we nog enkele aanbevelingen inzake communicatie, aangezien communicatie een belangrijk element is om te komen tot een goede samenwerking. Afsluiten doen we met een conclusie en kritische bedenkingen, die we in het cursief zetten.

4.1 Inleiding

Samenwerken is een wederzijds proces waar zowel elkaar bijstaan als een beroep doen op elkaar centraal staan. Ondernemingen waar het helpen van collega's belangrijk is om de samenwerking en communicatie te verbeteren, gaan uit van het *principe van sociabiliteit*. Volgens ten Have, Weusten en Bolweg (2000) wordt hiermee bedoeld: 'Een maat voor emotionele relaties in organisaties. Het veronderstelt een onzichtbare bedrading tussen de mensen die samen de organisatie vormen.' Wanneer een onderneming deze visie hanteert, worden de waarden innovativiteit, dynamiek en openheid hoog in het vaandel gedragen. Sommige bedrijven hebben echter meer behoefte aan duidelijke overeenkomsten, zakelijkheid en geschikte controlesystemen. In contrast met elkaar helpen, staat het beroep doen op elkaar, ook wel het *principe van solidariteit* genoemd. Volgens ten Have, Weusten en Bolweg (2000) verstaat men onder solidariteit: 'Gemeenschappelijke taken en belangen, gedeelde doelen en zakelijke afspraken die uiteindelijk recht doen aan iedereen en daarmee in het voordeel van alle betrokkenen zijn. Een organisatie die gebaseerd is op het concept van solidariteit heeft een zichtbare bedrading die bestaat uit richtinggevende, wederzijdse afspraken en aanspraken en coördinerende regels, procedures en prestatiecriteria.' In zo'n bedrijf kan men goede prestaties realiseren door het uitzicht op een bonus die voor elke medewerker is weggelegd, door problemen die een snelle oplossing vereisen of een individuele

beloning omdat hij/zij een belang heeft in de realisatie van het project. De medewerkers zien deze twee principes als intern en extern commitment ten aanzien van de organisatie. Intern commitment richt zich op de drive van elke individuele werknemer en gaat er vanuit dat deze werknemer beroep doet op zijn intrinsieke motivatie. Extern commitment baseert zich op motivatie die door anderen wordt gegeven aan bepaalde mensen, dus hier gaat het om externe motivatie (ten Have et al, 2000).

4.2 7S-diversiteitsinstrument

We gaan aan de hand van de zeven S'en adviezen formuleren met betrekking tot samenwerking. We gebruiken dit model als kapstok voor het verdere verloop van het hoofdstuk. Het is een handige werkwijze om een duidelijk overzicht te geven van de adviezen. Zo weet men bij elk element waarmee men rekening moet houden. Daarnaast bespreken we ook enkele adviezen in verband met communicatie, aangezien communicatie belangrijk is om tot een goede samenwerking te komen. Bij het uitvoeren van een diversiteitsbeleid zijn deze aanbevelingen belangrijk omdat samenwerking van belang is binnen diversiteit en onze masterproef hierover handelt. Wanneer aan deze adviezen belang gehecht wordt, komt dit de samenwerking tussen mensen en afdelingen ten goede en dus ook de organisatie als geheel.

4.2.1 Strategie

Een concreet standpunt over diversiteit is niet enkel van belang voor grote ondernemingen, maar ook voor Kleine en Middelgrote Ondernemingen (KMO's). Een *standpunt innemen* is een noodzakelijke voorwaarde, maar is niet voldoende. In een organisatie is het belangrijk dat men overtuigd is dat diversiteit werkt anders zal het diversiteitsbeleid weinig succes kennen (de Vries et al, 2005).

Iedereen moet tevens weten welk *gemeenschappelijk doel* men nastreeft (Bouman, 2004). Wanneer er geen consensus is over het gemeenschappelijk doel daalt de kans op het behalen van dit doel (Van De Velde, 2002). Een volgende tip is het ontwerpen van een *duidelijke visie*. Deze visie moet weerslag hebben op diversiteit en aantonen welke opbrengsten men hiermee kan behalen. Vervolgens is het noodzakelijk om *beweegredenen te omschrijven* waarom een onderneming aandacht besteedt aan diversiteit. Deze motieven moeten rekening houden met de belangrijkste processen in

een onderneming. Wanneer men vervolgens het beleid gaat uitwerken, kan men beroep doen op een divers team van werknemers (Europese Unie, z.d.). Het is belangrijk dat ze het doel niet uit het oog verliezen en ze moeten de taken stelselmatig uitvoeren (Van De Velde, 2002). Ze moeten ook op de hoogte zijn op welke manier hun *inspanningen* bijdragen aan het grotere geheel en ze moeten zich hierbij betrokken voelen (Bouman, 2004).

4.2.2 Structuur

Uit de literatuur blijkt dat de *lijnmanagers* in bijna alle ondernemingen gezien worden als degene die hoofdzakelijk verantwoordelijk zijn voor diversiteit (de Vries et al, 2005). De capaciteiten van deze managers om dit beleid te ontwerpen en om te zetten, zijn in de praktijk vaak echter niet voorhanden. Om deze reden zorgt men vaak voor een manager die zich uitsluitend bezig houdt met diversiteit. Enkele activiteiten waarvoor deze diversiteitsmanager moet zorgen zijn: Dat diversiteit een vaste plaats krijgt op de agenda en bijstand verlenen aan de lijnmanagers wanneer ze het beleid ontwerpen en uitvoeren (de Vries et al, 2005).

Bij de uitvoering van de taken moet besproken worden hoe men dit precies gaat aanpakken. Het is hierbij ook van belang dat er naar elkaar geluisterd wordt en dat er aandacht wordt besteed aan meningsverschillen, vragen en bemerkingen van de teamleden (Van De Velde, 2002). Daarnaast moet er voor gezorgd worden dat er voldoende ideeën worden gedeeld zodat niet iedereen zich met hetzelfde bezighoudt (Van De Velde, 2002). De *verantwoordelijkheden moeten met andere woorden duidelijk afgebakend zijn.* Elk lid heeft zijn eigen sterke punten, bekwaamheden en talenten. Men moet de juiste persoon voor de juiste taak inschakelen (Bouman, 2004). Medewerkers in een onderneming die verantwoordelijk zijn voor allerlei administratieve taken dienen goed op de hoogte te zijn over hetgeen zich afspeelt in een organisatie. Hierdoor kan het nuttig zijn om deze personen een grondige rondleiding te geven bij iedere afdeling zodat ze weten wat de verantwoordelijkheden zijn van elke afdeling. Het kan nodig zijn dat ze enkele scholingen volgen over de goederen van het bedrijf (Boodt, 1989).

4.2.3 Systemen

Als eerste een tip die de Europese Unie (z.d.) formuleert als ondersteuning bij de uitvoering van het diversiteitsbeleid. Een onderneming dient ervoor te zorgen dat het *ontwerpproces en de inhoud van het diversiteitsbeleid goed passen bij de situaties in de onderneming*. Wanneer men vorm geeft aan het diversiteitsbeleid dient een organisatie ervoor te zorgen dat dit nauw aansluit bij hetgeen gangbaar is in een onderneming. Het kan bijvoorbeeld gaan over het nemen van kleinere stappen in plaats van hele grote of men kan het eerder op een formele manier communiceren (Europese Unie, z.d.).

In de deze alinea geven we enkele tips die managers kunnen toepassen om van individuen echte teamleden te kunnen maken. Ten eerste is het belangrijk om de *juiste mensen te selecteren*. Sommige mensen zijn van nature teamleden, anderen beschikken enkel over de technische kwaliteiten die vereist zijn voor een job. Wanneer een manager te maken krijgt met deze laatste groep van mensen kan hij/zij een opleiding voorzien om deze personen te trainen in het functioneren in team, een overplaatsing naar een andere afdeling regelen waar minder of niet gewerkt wordt in teamverband of hij/zij kan beslissen om de persoon niet aan te werven (Robbins, 2001, p. 256-281).

Het is belangrijk dat mensen *beloond worden* voor hun inspanningen als een team. Wanneer het beloningssysteem gebaseerd is op resultaten die gerealiseerd zijn in teamverband stijgt de motivatie van de leden om te werken in team. Dit moeten niet steeds geldelijke of extrinsieke beloningen zijn, men kan ook beroep doen op de intrinsieke motivatie van de teamleden. Werken in team kan voor hen spannend zijn, maar kan hen anderzijds ook veel voldoening geven (Robbins, 2001, p. 256-281). Voor medewerkers kan deze beloning één van de doelen zijn die ze nastreven.

Een goede werkwijze om aan de teameffectiviteit te werken is het DRPI-model. Fry ontwikkelde het DRPI-model, wat staat voor 'doelen, rollen, procedures en interpersoonlijke relaties'. We bespreken dit model omdat het een mogelijkheid biedt voor de onderneming om de teamwerking na te gaan, de doeltreffendheid naar een hoger niveau te brengen en de opeenvolgende stadia te doorlopen. Een andere benaming voor dit model is het groepseffectiviteitsmodel waarbij een organisatie kan nagaan of een

team doeltreffend functioneert als problemen worden opgelost aan de hand van het DRPI-acroniem (Gerrichhauzen et al, 1994).

We gaan hierna de onderdelen wat uitgebreider bespreken. De volgorde van de elementen van het model moet gerespecteerd worden als bedrijven dit model willen gebruiken als middel om aan samenwerking te werken. Dit houdt dus in dat men moet beginnen met het opstellen of bevragen van de doelen, daarna het omschrijven of bevragen van de rollen enzovoort. De *doelen* geven aan welke richting men uitwil. Zo is het voor iedereen duidelijk wat het gewenste eindresultaat is. Om vaag geformuleerde en abstracte doelen te vermijden, is het aan te raden om het SMART-principe toe te passen. Medewerkers zijn zo op de hoogte van wat van hen verwacht wordt en hoe ze bijdragen aan het groter geheel. De volgende stap is de verdeling van de *rollen*. Iedere medewerker heeft zijn eigen talenten en bekwaamheden. Taken moeten uitgevoerd worden door de juiste persoon. Vervolgens moeten verantwoordelijkheden en bevoegdheden goed afgebakend worden. Daarna moet men de *procedures* uitwerken of bevragen. Hierbij stelt men de 'hoe'-vraag. Er wordt vastgelegd welke methoden en werkwijzen gevolgd worden om de doelen te realiseren. Er worden tevens regels opgesteld die iedereen moet naleven. Wanneer iedereen er zich aan houdt, kan dit de efficiëntie en de effectiviteit alsook de samenwerking verbeteren. Tot slot zijn er de *interpersoonlijke relaties*. Een goede verstandhouding is van belang om de samenwerking niet te belemmeren (Eggermont & van Galen, 2008).

Als men beroep doet op andere medewerkers buiten het team is het belangrijk ervoor te zorgen dat er een *goede vertrouwensbasis* is en dat deze groep van mensen diversiteit volledig steunen. Niet enkel personen die werkzaam zijn in de organisatie zijn van belang, maar men dient ook *rekening te houden met mensen die buiten de organisatie staan*. Andere belanghebbenden zoals cliënteel, geldschietters, financiers, de overheid, enzovoort zijn ook geïnteresseerd in hetgeen waarmee de onderneming bezig is. Vandaar dat men deze betrokkenen de nodige informatie dient te verschaffen over de lopende initiatieven inzake diversiteit. Door samen te werken met de verschillende belanghebbenden kan een onderneming ontdekken wat voor zijn/haar organisatie essentieel is. Hierbij aansluitend dient men de *medewerkers ook duidelijk te informeren* over wat diversiteit betekent voor henzelf, maar ook voor hun job. Niet enkel de organisatie en het topmanagement dient de medewerkers te informeren. Werknemers kunnen ook zaken opsteken van andere medewerkers. Ze kunnen activiteiten gaan

vergelijken met deze van anderen om zo te komen tot de meest doeltreffende manier van werken (Europese Unie z.d.). Als laatste moet een organisatie duidelijk inzien dat niet alle begin van een leien dakje loopt en dat men er aanvankelijk *veel energie en tijd* moet insteken (de Vries et al, 2005).

Niet enkel intern zijn er mogelijkheden om aan de samenwerking te werken. Een bedrijf kan steeds *beroep doen op externe partijen* zoals adviseurs of consultants. Voordat men een adviseur inschakelt, is het belangrijk om de redenen te bepalen waarom je beroep doet op deze persoon. Het topmanagement kan best een zo concreet mogelijk probleem aankaarten zoals bijvoorbeeld de samenwerking tussen de afdelingen verkoop en marketing. Wanneer deze adviseur met concrete oplossingen komt, neemt het management best even de tijd om eens samen te zitten en na te denken over het al dan niet implementeren van deze oplossing (Boodt, 1989).

Een ander element waar aandacht aan besteedt moet worden, is *feedback* geven over hoe men als groep functioneert (Van De Velde, 2002). Wanneer het management of het afdelingshoofd feedback geeft aan zijn medewerkers werkt men het beste met opbouwende kritiek. In veel ondernemingen besteedt men enkel aandacht aan de fouten die iemand maakt, maar het is heel belangrijk om op regelmatige basis een compliment te geven aan collega's (Boodt, 1989). Volgens Fordyce en Weil (1975, p. 167-180) houdt feedback in: 'Dat u een ander laat weten hoe u zijn 'signalen' interpreteert.' Positieve feedback is wanneer men aan een ander vertelt dat men een eigenschap of iets wat de ander gedaan heeft apprecieert. Het is vrij gemakkelijk om dit te doen en het werkt zeer stimulerend (Fordyce & Weil, 1975, p. 167-180).

Vervolgens is er de *evaluatie van de systemen*. Het is nodig om na te gaan of alle processen, die invloed uitoefenen op de medewerkers, in overeenstemming zijn met de uitdagingen en opportuniteiten van zowel de diversiteit op de werkvloer als deze op de markten waarop de onderneming actief is (Cox, 2002). Samenwerking mag men niet als iets vanzelfsprekend beschouwen. Het gebeurt ook niet automatisch. Een goede samenwerking moet dan ook op *regelmatige basis gestuurd of bijgestuurd worden* door de teamleden. Dit kan men doen aan de hand van tussentijdse evaluaties (Wijnen & Kor, 2000).

4.2.4 Significante waarden

In eerste instantie is het belangrijk om het aspect samenwerking door te voeren tot in de *cultuur van het bedrijf*. Een onderneming moet er niet enkel voor zorgen dat deze cultuur zeer duidelijk is, maar ook dat deze gecommuniceerd wordt naar alle medewerkers. Wanneer de bedrijfscultuur streeft naar een optimale samenwerking tussen de verschillende afdelingen zijn medewerkers geneigd om hun steentje hieraan bij te dragen (Boodt, 1989). Volgens Cox (2002) is een verandering in cultuur noodzakelijk om te voldoen aan een diverser wordende samenleving. Om deze verandering zo goed mogelijk te laten verlopen, geeft Cox (2002) enkele elementen waaraan men aandacht moet besteden. Ten eerste dient men ervoor te zorgen dat het *topmanagement goed begrijpt* wat de implicaties zijn van diversiteit en dat ze zorgen voor een onafgebroken communicatie. Ze geven ook best richtlijnen over hoe de medewerkers moeten omgaan met diversiteit op de werkvloer. Als laatste is er de *verantwoordingsplicht*. Cox (2002) stelt voor om de volgende zin te laten aanvullen door alle medewerkers: 'I know that real accountability for a change initiative or expressed goals exists here when I see' Wanneer de verantwoordingsplicht laag blijkt te zijn dan stelt men best een diversiteitsplan op. Deze elementen kunnen ervoor zorgen dat een werkomgeving waarin diversiteit onbestaand is, verandert in een onderneming die ervoor openstaat en gebruikt om te innoveren, creatief te denken en om problemen op te lossen zodat men kan inspelen op de behoeften en wensen van alle klanten (Cox, 2002).

4.2.5 Staf

In deze alinea bespreken we enkele persoonlijke eigenschappen waaraan mensen best voldoen wanneer ze samenwerken met andere mensen. De *gedrevenheid van een groep* bepaalt in grote mate op welke manier de samenwerking verloopt. Men kan hier echter altijd zorgen voor verbeteringen, door na te gaan wat men zelf nastreeft in het team en op welke manier dingen worden gedaan in de groep. Het kan ook helpen om ergernissen en wat men positief vindt, bekend te maken in de groep (der Kinderen & Klis, 2003). *Betrokkenheid* van werknemers kan tot uiting komen door steeds eerlijk te zijn tegen medewerkers of collega's. Dit is niet altijd even simpel, zeker niet wanneer men minder goed nieuws moet vertellen, maar eerlijkheid wordt zeker en vast geapprecieerd door elke werknemer (Boodt, 1989). Er moet eveneens *wederzijds respect en vertrouwen* aanwezig zijn en waardering over de prestaties die elk teamlid levert. Iedereen moet zijn

steentje bijdragen om een goede sfeer in de groep te handhaven (Bouman, 2004). Als er statusverschillen in de groep aanwezig zouden zijn, mogen deze geen invloed hebben op het functioneren van het team (Van De Velde, 2002). De *toewijding* van de personen is ook belangrijk, aangezien men als individu optreedt wanneer men niet met overgave werkt. Onderzoek toont aan dat productieve teams het doel en de toewijding zelf ontwikkelen na verloop van tijd, als reactie op de vraag of de mogelijkheid van het management. Deze toewijding wordt ontwikkeld rond hun eigen interpretaties van de doelen die het management oplegt (Dessler, 1995, p. 472-499).

4.2.6 Sleutelvaardigheden

Ervoor zorgen dat het team doeltreffend presteert, wordt bepaald voordat men het team samenstelt. Geen enkel team is succesvol tenzij het *beschikt over alle benodigde vaardigheden en kennis om het doel te bereiken*. Enkele belangrijke kenmerken zijn niet enkel technische en probleemoplossende vaardigheden, maar ook interpersoonlijke vaardigheden en de wil om de wereld te zien door andermans ogen. De grootte van de groep heeft tevens een invloed op de samenwerking. Men stelt dat de best presterende teams bestaan uit zeven tot veertien personen (Dessler, 1995, p. 472-499).

Wat ook van belang is bij de bevordering van de samenwerking is *positief denken*. Voor veel mensen is het gemakkelijk om de minder goede kanten te zien, maar wanneer men vraagt naar goede elementen, die aanwezig zijn in het bedrijf, dient men vaak lang na te denken. Door deze instelling te veranderen, ontstaat er een positievere kijk naar de organisatie en de medewerkers toe, wat de samenwerking ten goede komt. Elke werknemer kan best uitgaan van het beste in zijn collega's en er vertrouwen in hebben dat ze enkel goede bedoelingen hebben (Boodt, 1989).

Een andere mogelijkheid is het introduceren van *employee involvement groups*. Dit zijn permanente groepen in een specifiek werkgebied van een onderneming. Alle medewerkers van een afdeling zijn hierbij betrokken om de communicatie en samenwerking te verbeteren in een systeem waarbij men werkt met processen die bezig zijn met continue verbeteringen. De bedoeling van deze teams is dat men verantwoordelijkheid delegeert om sommige problemen op te lossen, om gestructureerde oplossingsmethodes vast te leggen en om de medewerkers zelf wat controle te geven over de kwaliteit (Cooney & Sohal, 2004).

4.2.7 Stijl

Bij het opduiken van eventuele *conflicten moet men proberen deze constructief op te lossen* (Van De Velde, 2002). Het is ook van belang dat men de medewerkers *toelaat om af en toe fouten te maken*. Door fouten te maken, leren de werknemers veel. Wanneer iemand een fout maakt, kan een collega of het afdelingshoofd deze taak opnieuw uitleggen zodat het voor de medewerker in kwestie duidelijker is. Dit komt de samenwerking ten goede, maar ook het respect ten aanzien van elkaar (Boodt, 1989). *Open communicatie* is hierbij onmisbaar. De teamleden moeten van alles goed op de hoogte zijn en er moet regelmatig overlegd worden (Bouman, 2004).

4.2.8 Overige adviezen

Er is *nood aan onderzoek en meting* inzake diversiteit. Met onderzoek bedoelt Cox (2002): 'Empirical data that informs various aspects of the work such as diagnosing the climate for diversity and building a business rationale for investing in training.' Wanneer ondernemingen hun eigen onderzoek doen, hebben ze meer controle over de vragen en problemen die opgelost moeten worden. Dit zorgt er ook voor dat de weerstand ten opzichte van verandering vermindert. Bij de metingen moet men aandacht besteden aan het feit dat men zorgt voor voldoende maatstaven zoals bijvoorbeeld gegevens over de werknemers, winstratio's van de medewerkers, enzovoort. Het is ook belangrijk om een *scholing te organiseren* over diversiteit. Het is echter even belangrijk om elk jaar een opleiding te geven dat diversiteit integreert met hetgeen belangrijk is in de organisatie (Cox, 2002).

4.3 Adviezen inzake communicatie

We gaan beginnen met het geven van enkele definities wat betreft communicatie. Greenberg (2002) definieert communicatie als: 'The process by which a person, group, or organization transmits some type of information.' Greenberg (2002) verstaat onder efficiënte communicatie: 'The process through which people send information to others and receive information from them.' Johnson en Johnson (2006) omschrijven effectieve communicatie als volgt: 'It exists among group members when the receiver interprets the sender's message in the same way the sender intended it.' Robbins (2001) definieert communicatie als: 'The transference and understanding of meaning.' Tannen (1991) stelt

dat: 'Communicatie een actie is waarbij personen continu moeten balanceren.' Dessler (1995) definieert communicatie als: 'The exchange of information and the transmission of meaning.'

We kiezen voor de definitie van Johnson en Johnson (2006) omdat deze benadrukt dat het belangrijk is dat de ontvanger de informatie op dezelfde wijze interpreteert als de zender. Zo worden misopvattingen en miscommunicatie uitgesloten.

Wanneer een onderneming wil zorgen voor goede informatie, dient ze eerst na te gaan welke informatie nodig is om ervoor te zorgen dat alle medewerkers goed kunnen functioneren op het werk. De behoefte aan informatie verschilt van persoon tot persoon en is afhankelijk van de functie die hij/zij uitoefent. Informatie bekomt men niet zomaar, gegevens dienen eerst aangepast te worden alvorens men kan spreken van informatie. Daarnaast heeft informatie niet voor iedereen dezelfde draagwijdte. Volgens Steur (1984, p. 201-240) zijn er verschillende eisen alvorens men kan spreken van goede informatievoorziening. Deze worden in het verder verloop besproken (Steur, 1984, p. 201-240).

We gaan enkele adviezen formuleren die leiden tot het voeren van goede communicatie. Het is aan te raden om boodschappen in de 'ik'-vorm te verzenden. Door duidelijk te maken dat men zijn eigen standpunt vertelt, laat men zien dat men verantwoordelijk is voor eigen ideeën en gevoelens (Johnson & Johnson, 2006).

Men moet er voor zorgen dat de boodschap die men verstuurt *volledig, interessant en specifiek* is. Alle informatie moet voorhanden zijn opdat de ontvanger de boodschap op de juiste manier kan interpreteren (Johnson & Johnson, 2006). De informatie moet ook *betrouwbaar* zijn, omdat enkel informatie die de waarheid vertelt een positieve invloed heeft op het functioneren van de organisatie (Steur, 1984, p. 201-240). Het is dus belangrijk dat ze *alle informatie goed begrijpen en dat ze aan elke informatie evenveel belang hechten*. Vaak communiceert men slechts de belangrijkste elementen naar het topmanagement. Het is echter beter om zo veel mogelijk gegevens te delen met elkaar (Robbins, 2001, p. 282-311).

De *interpretatie van woorden* verschilt van persoon tot persoon. Zo is het voor nieuwe medewerkers in een zeer specifieke sector vaak moeilijk om van dag één het vakjargon

te begrijpen die anciens gebruiken. Het is daarom belangrijk dat men voldoende aandacht besteedt aan de taal en de nieuwe werknemers tijd geeft om het vakjargon te leren (Robbins, 2001, p. 282-311).

Wanneer iemand praat tegen een groep medewerkers *stelt deze persoon zich best in de plaats van de anderen*. Door rekening te houden met de noden, wensen en gedragingen van anderen bekijkt men zaken ook eens langs een andere kant. Hierdoor is men in staat om het meest geschikte communicatiekanaal en de juiste woorden te gebruiken (Robbins, 2001, p. 282-311). Daarnaast tracht men de gevolgen op de houding van de ontvanger te voorspellen. Wanneer men rekening houdt met het taalgebruik, de wensen en de waarden van de ontvanger kan men op dezelfde golfleengte komen. Dit wordt vergemakkelijkt wanneer er slechts een klein verschil bestaat tussen elkaars achtergrond en ervaring (Steur, 1984, p. 201-240).

Het is belangrijk dat men *direct to the point* is. Men moet in het begin zijn boodschap duidelijk maken en daarna kan men uitweiden over details en verdere toelichting geven (Greenberg, 2002).

Het is ook aangewezen om *hetzelfde bericht meerdere keren te versturen* en om meer dan één communicatiemiddel te gebruiken (Johnson & Johnson, 2006). Dessler (1995, p. 448-471) beaamt dat een onderneming moet zorgen voor *meerdere communicatiekanalen*. Zo'n kanalen kunnen ervoor zorgen dat medewerkers hun behoeften, eventuele klachten en ideeën kunnen bekendmaken aan het management. Wanneer het om eerder gevoelige informatie gaat, kan een bedrijf ook altijd zorgen dat de boodschap anoniem behandeld wordt (Dessler, 1995, p. 448-471). Hiermee samenhangend stelt men dat de informatie beschikbaar moet zijn op het moment dat de persoon in kwestie er nood aan heeft. Wanneer dit het geval is, vormt de informatie een bijdrage voor het functioneren en het welbevinden van de medewerker (Steur, 1984, p. 201-240).

Als mensen met *ideeën* naar voren komen, *erken* deze dan. Zelfs als ze niet bruikbaar zijn, geef dan de goede aspecten aan en leg uit waarom men het op dat moment niet kan implementeren. Zo voorkomt men dat deze mensen hun ideeën in de toekomst voor zichzelf houden. Om de stroom van ideeën op gang te blijven houden, moet men de conversatie gaande houden bijvoorbeeld door lange pauzes of het veranderen van

onderwerp te vermijden (Greenberg, 2002). Het is daarbij dus belangrijk dat men *niet bedreigend overkomt* wanneer men iets vertelt tegen een collega. Mensen die rustig hun mening zeggen over een bepaald onderwerp worden geapprecieerd door andere medewerkers. Ze krijgen ook vaak een rustig antwoord, ook als het nieuws minder positief is (Robbins, 2001, p. 282-311). Doch moet men om een boodschap overtuigend over te brengen, *vertrouwen uitstralen en krachtige, emotieopwekkende woorden* gebruiken (Greenberg, 2002).

Bij het doorvoeren van een verandering maakt het management idealiter gebruik van *face-to-face communicatie*. Veel medewerkers zien verandering als een onzekere en risicovolle periode. Om deze onzekerheid te verminderen, kan men best rechtstreekse communicatie gebruiken, aangezien hierbij de meeste informatie wordt overgedragen en hierbij vermijdt men de misinterpretaties van geschreven nota's. Wat hierbij ook van belang is, is het oogcontact met de anderen (Robbins, 2001, p. 282-311). Het is tevens van belang om de *boodschap rechtstreeks aan de juiste persoon* te verkondigen in plaats van deze via meerdere lagen in de organisatie te communiceren. Zo is de kans kleiner dat de boodschap verandert naargelang men dit communiceert via meerdere personen en worden beslissingen sneller genomen (Dessler, 1995, p. 448-471). Men moet er op toezien dat *woorden en lichaamstaal op elkaar afgestemd worden*. Als iemand zegt dat hij je hulp apprecieert zou deze persoon aan het lachen moeten zijn en warmte uitstralen (Greenberg, 2002).

Daarnaast is het ook belangrijk om ervoor te zorgen dat de communicatie die men overbrengt, *overeenstemt met de daden* die men doet. Wanneer dit gebeurt, zal de communicatie vlotter verlopen (Steur, 1984, p. 201-240).

Men moet proberen om '*junk words*' zoals 'euh', 'akkoord?', enzovoort te *vermijden*. Dit werkt enkel afleidend. Het geeft aan dat de spreker slecht is voorbereid om zichzelf duidelijk uit te drukken (Greenberg, 2002). Men moet ervoor zorgen dat men als zender van een boodschap als *geloofwaardig* beschouwd wordt. Iemand die als geloofwaardig gepercipieerd wordt, wordt aanzien als een betrouwbare informatiebron, vriendelijk, betrouwbaar, dynamisch, iemand die gemotiveerd is om de waarheid te vertellen en die in het bezit is van kennis (Johnson & Johnson, 2006).

Er bestaan ook *verschillen* in communicatie tussen *mannen en vrouwen*. Vrouwen praten een taal waarbij men verbonden is met anderen en die gebaseerd is op intimiteit. De taal die mannen gebruiken, is gebaseerd op onafhankelijkheid, macht en status. In een onderneming moet men aandacht besteden aan deze verschillen. Wanneer mannen en vrouwen op één afdeling of in een groep moeten samenwerken, dienen ze rekening te houden met hoe het andere geslacht staat ten opzichte van het gebruik van de taal (Tannen, 1991).

Om efficiënt te communiceren moet de zender van een boodschap op de hoogte zijn van de manier waarop zijn boodschappen verwerkt en opgevat worden. Dit kan enkel door regelmatig *feedback* te vragen aan de ontvanger (Johnson & Johnson, 2006).

4.4 Conclusie met kritische bedenkingen

Bij het werken aan diversiteit staan voornamelijk de lijnmanagers centraal. Zij staan het dichtst bij de werknemers en kunnen hierdoor goed anticiperen op diversiteit. De lijnmanagers werken het diversiteitsbeleid uit en kijken erop toe dat het beleid nageleefd wordt (de Vries et al, 2005). *Het karakter van iedere persoon verschilt, wat het niet steeds eenvoudig maakt om samen te werken met anderen.* Daarom stelt Boodt (1989) dat het belangrijk is om positief te denken. *Wanneer men het positieve van anderen accentueert, focust men zich minder op de verschillen die er bestaan. Wat dan weer een positieve invloed heeft op de samenwerking binnen de organisatie. Sommige individuen zijn echter niet gemaakt om efficiënt te functioneren in teamverband.* Daarom stelt Robbins (2001, p. 256-281) dat het belangrijk is om ook aan het individu belang te hechten. Het kan soms nodig zijn om bepaalde individuen een training te laten volgen om hen beter te laten samenwerken met anderen. Om de samenwerking te verbeteren, kan een bedrijf beroep doen op het DRPI-model van Fry. Het is belangrijk om aandacht te besteden aan de vier elementen van dit model, met name de doelen, de rollen, de procedures en de interpersoonlijke relaties (Gerrichhauzen et al, 1994). Om te zorgen voor een betere communicatie is het volgens Robbins (2001, p. 281-311) vooral belangrijk om duidelijk te zijn en face-to-face een boodschap over te brengen. *Wanneer een boodschap niet duidelijk gecommuniceerd wordt, kan dit leiden tot slechte communicatie en verschillende interpretaties van de mensen. Boodschappen die niet face-to-face gecommuniceerd worden, zijn ook vaak vatbaar voor misinterpretatie, aangezien de intonatie en de emoties ontbreken die men in een echt gesprek wel heeft.*

Het verbeteren van de samenwerking is bedrijfsgebonden en afhankelijk van de gangbare cultuur in de organisatie. Wanneer er echter te weinig belang gehecht wordt aan het element samenwerking raden we aan om aan de bedrijfscultuur te werken. Dit lijkt een drastische maatregel, maar loont zeker de moeite aangezien het een positief effect kan hebben op de resultaten. Een voorwaarde hierbij is dat het topmanagement het goede voorbeeld geeft. Indien zij tonen dat ze achter de bedrijfscultuur staan, zijn werknemers sneller geneigd om deze cultuur na te streven. Open en goede communicatie is een noodzakelijke vereiste om te komen tot een goede samenwerking.

Samenwerking en communicatie kunnen niet los gezien worden van elkaar. Wanneer er iets schort aan de communicatie in een bedrijf, ontstaan er waarschijnlijk problemen op het gebied van de samenwerking. Wanneer mensen niet openstaan voor diversiteit en dan moeten samenwerken met iemand met andere kenmerken dan de eigen persoon zal ook dit niet vlot verlopen.

Hoofdstuk 5: Hoe leidt men een verandering in een organisatie in goede banen?

We beginnen met het geven van enkele definities van veranderingsmanagement, gevolgd door de beschrijving van het veranderingsproces. Tot slot bespreken we de weerstand die kan optreden ten aanzien van een verandering en enkele strategieën om hiermee om te gaan met deze weerstand.

5.1 Definities veranderingsmanagement

We starten met het geven van enkele definities van veranderingsmanagement. Van Duren en van Manen (1995) definiëren veranderingsmanagement als: 'Het gestructureerd vormgeven van activiteiten, die leiden tot een voor de organisatie gewenste nieuwe situatie conform een eerder opgestelde visie.' Burnes (1996) maakt een onderscheid tussen twee soorten veranderingen namelijk de planned en de emergent change. De geplande verandering omschrijft hij als volgt: 'This approach views organizational change as essentially a process of moving from one fixed state to another through a series of predictable and pre-planned steps.' Emergent change: 'Starts from the assumption that change is a continuous, open-ended and unpredictable process of aligning and realigning an organisation to its changing environment.' Osland, Kolb en Rubin (2001) deelt organisationele verandering in, in enerzijds incremental change en anderzijds transformative change. Onder incremental change of first-order change verstaan ze: 'It is linear, continuous and targeted at fixing or modifying problems or procedures.' Transformative change omschrijven ze als: 'It is radical and tends to be multidimensional and multilevel. It involves discontinuous shifts in mental or organizational frameworks (Osland, Kolb & Rubin, 2001).' Hill en Jones (2001) omschrijven veranderingsmanagement als: 'The movement of a company away from its present state toward some desired future state to increase its competitive advantage.'

We gaan verder met de definitie van Burnes (1996) omtrent geplande verandering omdat we in onze masterproef vooral te maken hebben met geplande veranderingen. Dit wil niet zeggen dat de plannen niet gewijzigd kunnen worden. De definitie van Hill & Jones (2001) leunt sterk aan bij de definitie van Burnes (1996), maar Burnes (1996) benadrukt het geplande aspect meer.

5.2 Het veranderingsproces

Er zijn verschillende stappen die men kan onderscheiden in het veranderingsproces. De eerste stap bestaat erin om *na te gaan of de organisatie klaar is voor verandering*. Men moet zich de vraag stellen of verandering echt noodzakelijk is en wie de nood van verandering voelt. Opdat de verandering succesvol zou zijn, moet er steun zijn van het topmanagement, maar ook van een kritieke massa mensen. Osland, Kolb en Rubin (2001) omschrijven kritieke massa als volgt: 'It is the smallest number of people and/or groups who must be committed to a change for it to occur.' Om de verandering mogelijk te maken en om commitment voor de verandering te verkrijgen, moet er voldoende ontevredenheid zijn over de huidige toestand of de status quo (Osland, Kolb en Rubin, 2001). Er kan zowel interne als externe druk ontstaan om te veranderen. Binnen de onderneming kunnen er conflicten voorkomen, mensen gaan op pensioen of nemen ontslag. Druk van buitenaf kan er zijn in de vorm van technologische innovaties waardoor de organisatie in een voortdurend veranderende, competitieve omgeving terechtkomt. Dit vraagt om aanpassingen in de structuur, technologie, taken en mensen die actief zijn in de organisatie (Dessler, 1995). De tweede stap is het *vormen van een sturende coalitie*. De verandering heeft meer kans op succes met een sterke leiderschapscoalitie. De leden van de coalitie moeten zorgvuldig uitgekozen worden en voldoen aan karakteristieken zoals voldoende ervaring hebben, beschikken over goede relaties, een machtige positie bekleden, toegang tot informatie hebben, een gerespecteerde reputatie genieten, dynamisch zijn en de sterkte bezitten om dingen gedaan te krijgen. De derde stap is een *gedeelde visie ontwikkelen*. Dit zorgt ervoor dat er meer commitment komt om te veranderen. Elke verandering houdt in dat mensen het bekende moeten opgeven voor het onbekende. Dit kan enkel gebeuren wanneer er een duidelijke visie is dat hen wegtrekt van de huidige toestand. Deze visie moet telkens opnieuw gecommuniceerd worden, zodat de gewenste richting duidelijk blijft. De volgende stap is het *opstellen van een plan*. Wanneer de visie tot stand is gekomen, moet deze operationeel gemaakt worden in een plan (Osland, Kolb en Rubin, 2001). Er moeten vragen beantwoord worden zoals: 'Wat zou er moeten veranderen?, wanneer zou dat moeten veranderen? en hoe zouden we dit moeten veranderen?' (Dessler, 1995). Met deze vragen weten de medewerkers wat de verandering precies inhoudt. Er moet echter wel de mogelijkheid zijn om wijzigingen in het plan aan te brengen. Het *analyseren van potentiële weerstand en het bekomen van participatie* is de volgende stap. Bij elke verandering zal er steeds een vorm van weerstand optreden. Bronnen van weerstand

kunnen op voorhand in het achterhoofd gehouden worden en op ingespeeld worden. De medewerkers, die bij de verandering betrokken zijn, betrekken, is de beste manier om effectief met de weerstand om te gaan. De zesde stap is het *opstellen van een implementatieplan*. Hierin wordt een tijdschema opgesteld voor elke component van de verandering. De *verandering communiceren* vormt de volgende stap. De regel is dat de verandering minstens drie keer gecommuniceerd moet worden op drie verschillende manieren. Verkeerde interpretaties kunnen snel optreden, daarom is het belangrijk dat er eerlijke en frequente communicatie is. De *verandering implementeren* is de volgende stap (Osland, Kolb en Rubin, 2001). Dit wordt bewerkstelligd door de structuur, de technologie, de taken, de mensen, de strategie en de cultuur werkelijk te veranderen (Dessler, 1995). De organisatie moet eveneens bronnen voorzien, een netwerk van change agents opbouwen, medewerkers helpen om nieuwe competenties en vaardigheden te ontwikkelen en nieuw gedrag aanmoedigen. Als medewerkers zich zodanig gedragen dat het de verandering ten goede komt, moeten ze beloond worden met bijvoorbeeld bonussen, erkenning, complimentjes, enzovoort. Als voorlaatste stap moet men de *verandering evalueren*. Aan de hand van de evaluatie krijgt men informatie of de verandering zijn doel heeft bereikt. Dit kan gebeuren aan de hand van een survey, focusgroepen, vergaderingen, enzovoort. De laatste stap in het veranderingsproces is het *leiden van de verandering*. De rol van de manager in het veranderingsproces bestaat uit een aantal stappen. Ze moeten zorgen voor commitment, een gedeelde visie ontwikkelen, de afdelingen stimuleren door een formeel beleid, formele systemen en structuren en ze moeten de strategieën in de gaten houden en waar nodig bijsturen (Osland, Kolb en Rubin, 2001).

Er zijn verschillende stappen die overeenkomen met het veranderingsproces van Kotter (1996). Men moet namelijk eerst nagaan of de verandering noodzakelijk is en hoe dringend ze is. Vervolgens moet er een sturende coalitie en een gedeelde visie en strategie ontwikkeld worden. Daarna moet de visie gecommuniceerd worden en moet men ervoor zorgen dat alle medewerkers meewerken aan de visie. Bij Kotter (1996) is er geen sprake van het opstellen van plannen. Succesvolle verandering is volgens Kotter (1996) afhankelijk van de motivatie die nodig is om het hoofd te bieden aan de weerstand die tegen de verandering kan optreden en van leiderschap van hoge kwaliteit (Kotter, 1996). Volgens Lewin (1947) zijn er drie fasen in het veranderingsproces. Hij stelt dat de basis voor verandering een relatieve stabiliteit is van de organisatie, dat getransformeerd wordt in een nieuwe stabiele staat. De eerste fase is '*unfreezing*'. Hierin

gaat men de bestaande structuren en processen grondig bestuderen om de drijfveren van de verandering te identificeren en te versterken. De tweede fase is '*moving*'. Bij deze stap gaat men nieuwe patronen onderkennen en beoordelen en men gaat de nodige veranderingen in werking stellen. De laatste fase is '*refreezing*'. De geselecteerde structuren, processen en gedragingen zijn in de organisatie ingelijfd. De bedoeling is dat men terug komt tot een stabiele omgeving (Lewin, 1947).

5.3 Weerstand voor verandering

Met weerstand voor verandering wordt bedoeld dat mensen niet geneigd zijn om de zekerheid die ze hebben binnen de status quo op te geven voor het onzekere en onduidelijke van de verandering (van Duren & van Manen, 1995). Er zijn verscheidene bronnen die tot weerstand wat betreft veranderingen kunnen leiden. Als eerste is er de *technische- of systeemweerstand*. Mensen hebben de gewoonte om vaste procedures te volgen en ze houden rekening met de sunk costs die geïnvesteerd zijn in de status quo (Cummings & Worley, 2005). Veranderingen stuiten op weerstand als slechts één component van het systeem wordt aangepast zonder de andere elementen te wijzigen (Osland, Kolb en Rubin, 2001). Een volgende bron kan *politieke weerstand* zijn. Dit kan optreden wanneer de verandering machtige stakeholders bedreigt. Organisationele veranderingen kunnen leiden tot een andere allocatie van schaarse bronnen zoals kapitaal, trainingsbudgetten, enzovoort (Cummings & Worley, 2005). Hierdoor verliezen sommige mensen macht, terwijl andere mensen aan macht winnen. De status quo is meestal voortgevloeid uit beslissingen die in het verleden gemaakt zijn door mensen met macht. Wanneer change agents de status quo niet langer als aanvaardbaar beschouwen, kunnen de verantwoordelijken van vroegere beslissingen zich beledigd voelen. Om dit te voorkomen, moeten de change agents benadrukken dat deze beslissingen op dat moment aangewezen waren. Men moet in het achterhoofd houden dat tijden veranderen en dat nieuwe beslissingen en nieuwe richtingen noodzakelijk zijn voor organisationeel succes (Osland, Kolb en Rubin, 2001). *Culturele weerstand* kan een derde bron zijn. Hierbij gaat het om systemen en procedures die de status quo verstevigen. Ze promoten bestaande waarden en normen en veronderstellingen over hoe dingen gedaan moeten worden (Cummings & Worley, 2005). Er kan ook sprake zijn van *persoonlijke weerstand*. Hierbij gaat het om personen die zich ongemakkelijk voelen bij de verandering. Sommige mensen vrezen het onbekende en houden niet van veranderingen. Anderen maken zich zorgen of ze de nieuwe vaardigheden, die de veranderingen met zich meebrengen, wel

onder de knie krijgen (Osland, Kolb en Rubin, 2001). *Inadequate processen* vormen een volgende bron. Deze vorm van weerstand treedt op wanneer de processen niet goed gemanaged worden. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer het niet voor iedereen duidelijk is waarom de verandering noodzakelijk is.

Empathie is zeer belangrijk om het hoofd te bieden aan deze weerstand. Men moet zich afvragen hoe anderen de verandering percipiëren en ervaren zonder een oordeel te vellen over hun reacties (Cummings & Worley, 2005). Er zijn nog andere strategieën om met weerstand om te gaan. We gaan beginnen met de strategieën te bespreken die aangehaald worden door Osland, Kolb en Rubin (2001). Deze komen overeen met de strategieën waarnaar Dessler (1995) verwijst. *Opleiding en communicatie* is de eerste strategie. Het doel hiervan is er voor te zorgen dat mensen de redenen waarom de veranderingen nodig zijn en de gevolgen ervan leren begrijpen (Osland, Kolb en Rubin, 2001). Dit heeft enerzijds als voordeel dat eens de mensen overtuigd zijn van het nut van de verandering ze willen meehelpen aan het in de praktijk brengen ervan. Anderzijds kan dit veel tijd in beslag nemen als veel mensen betrokken zijn (Dessler, 1995). Een tweede strategie is *participatie en betrokkenheid*. Men moet elkaar aanmoedigen om te helpen aan de ontwikkeling van het ontwerp en de implementatie van de veranderingen. Een voordeel is dat het zorgt voor commitment wat betreft de verandering en het heeft meestal een positieve invloed op de kwaliteit van de veranderingsbeslissingen (Osland, Kolb en Rubin, 2001). Nadelig is dat het veel tijd kan opsloppen wanneer de deelnemers inadequate beslissingen nemen (Dessler, 1995). *Facilitatie en ondersteuning* is een volgende strategie. Hierbij wordt er gezorgd voor aanmoediging, steun, training, advies en bronnen om de personen te helpen die bij de verandering betrokken zijn (Osland, Kolb en Rubin, 2001). Het kan eveneens veel tijd en geld in beslag nemen, zonder de zekerheid van slagen (Dessler, 1995). Een volgend punt is *onderhandeling en akkoord*. Hierbij gaat men incentives geven in ruil voor minder weerstand tegen de verandering (Osland, Kolb en Rubin, 2001). Dit is soms een zeer gemakkelijke manier om weerstand tegen te gaan, maar het kan ook vaak te duur zijn als het anderen aanzet om te onderhandelen (Dessler, 1995). Vervolgens is er *manipulatie*. Dit kan gebeuren in de vorm van achterhouden van informatie en het verspreiden van valse geruchten om zo de werknemers aan te zetten de verandering te steunen (Osland, Kolb en Rubin, 2001). Dit is een snelle en goedkope manier om weerstand tegen te gaan, maar het kan in de toekomst tot problemen leiden als mensen zich gemanipuleerd gaan voelen (Dessler, 1995). *Dwang* is de laatste strategie. Als mensen veranderingen zoals ongewilde

transfers en het niet toekennen van opslag niet aanvaarden, worden ze tot deze veranderingen gedwongen. Dit kan ernstige, negatieve gevolgen hebben voor de relaties in de onderneming (Osland, Kolb en Rubin, 2001). Het is een snelle manier om het hoofd te bieden aan weerstand, maar het kan kwaad bloed zetten bij degene die de ongewilde veranderingen moeten doorvoeren (Dessler, 1995). Cummings en Worley (2005) halen *communicatie* nog aan als strategie. Mensen verzetten zich tegen verandering als ze geen zekerheid hebben over de mogelijke gevolgen. Een gebrek aan duidelijke informatie zorgt voor geruchten en roddels en voeden zo de angst om te veranderen. Daarom is het belangrijk dat men effectief en efficiënt communiceert over de veranderingen en hun gevolgen zodat speculaties niet meer aan de orde komen (Cummings & Worley, 2005). Cummings en Worley (2005) haalden eveneens empathie, ondersteuning, participatie en betrokkenheid aan als strategieën.

5.4 Conclusie met eigen kritische bedenkingen

Het veranderingsproces dat we hierboven besproken hebben, gaan we grotendeels toepassen in het praktijkgedeelte. In dit gedeelte willen we streven naar positieve veranderingen en om dit op een bondige manier te formuleren, passen we het proces van Osland, Kolb en Rubin (2001) toe.

We verwachten dat we in het praktijkgedeelte op weerstand gaan stuiten. In welke mate en welke vormen van weerstand zullen optreden, ontdekken we pas als we bezig zijn met het praktijkgedeelte. Hoe we de eventuele weerstand gaan aanpakken, kunnen we pas zien wanneer deze optreedt.

Deel 3: Praktijkstudie

Bij de praktijkstudie gaan we van start met een voorstelling van het bedrijf Würth Belux. Vervolgens bespreken we de methodologie met daarin de werkwijzen die we hebben toegepast. Dit wordt gevolgd door de uitwerking van de praktijkstudie. In dit deel bespreken we volgende deelvraag:

Hoe ervaren de medewerkers van Würth Belux de huidige samenwerking, wat zijn belemmerende en bevorderende factoren bij deze samenwerking en welke adviezen kunnen we formuleren om de samenwerking tussen mensen en afdelingen onderling te verbeteren?

In dit deel geven we ook telkens onze eigen bedenkingen in het cursief. Afsluiten doen we dit hoofdstuk met een conclusie en de uitwerking van het 7S-diversiteitsinstrument.

Hoofdstuk 1: Voorstelling van Würth Belux

Toen we ons onderwerp 'Diversiteit op de werkvloer' gekozen hadden, dachten we meteen aan het onderzoeken van enkele van de zeven dimensies van diversiteit, namelijk gender, leeftijd en allochtonen. Bij onze zoektocht naar een bedrijf hadden we geluk. We konden onmiddellijk terecht bij Würth Belux.

We gaan eerst even kort de geschiedenis van het bedrijf schetsen. Deze onderneming werd gesticht in 1945 als een éénmanszaak en familiebedrijf in Duitsland. Ondertussen is ze uitgegroeid tot een multinational, die vertegenwoordigd is in 86 landen met een totaal van 360 ondernemingen. Op één april 1964 vond de officiële opening van Würth België BVBA plaats in Turnhout. In 1989 neemt Würth Belux NV de handelsactiviteiten van Würth België BVBA over. Dit is eveneens het jaar waarin ze hun 25-jarig jubileum vierden met een totaal van 120 werknemers. Tien jaar later is het aantal werknemers al meer dan verdubbeld naar een totaal van 400. In 2004 vierde Würth Belux haar 40-jarig bestaan, waarbij ze een omzetreCORD van 67,8 miljoen euro realiseerden. In 2009 vond hun 45-jarig jubileum plaats met 519 medewerkers. De totale oppervlakte die het bedrijf bestrijkt, bedraagt ongeveer 23 km² waarvan 10 km² bebouwd. Würth is een groothandel die opereert in de volgende sectoren: Auto, cargo, hout, bouw en metaal. Ze

zijn gericht op business-to-business. Het is een verkooporganisatie met een binnen- en buitendienst. Ze verkopen om en bij de 50 000 producten zoals onderhoudsreiniger, boormachines, schroevendraaiers, antivriesspray, enzovoort. De Würthproducten moeten voldoen aan de hoogste kwaliteitseisen alvorens zij vrijgegeven worden voor verkoop. Om aan deze kwaliteitseisen te voldoen, hebben ze een kwaliteitsborgingssysteem ingevoerd volgens DIN ISO 9001:2000. Het is een niet-beursgenoteerd bedrijf, aangezien alle aandelen in handen zijn van de familie Würth. Het bedrijf is actief op een oligopolistische markt waar Hilty, Berner, Fastinox en Mark Gérard de belangrijkste concurrenten zijn. Würth Belux is met haar marktaandeel van vijf procent leider binnen deze markt (Geschiedenis Würth Belux, 2009).

In de zomer van 2009 vond onze eerste meeting plaats met de directieassistente Anita Gijbels. Zij bezorgde ons cijfers over het aantal allochtone werknemers, een indeling op basis van het statuut, het geslacht, de anciënniteit, de gesproken taal en de leeftijd. Het totaal aantal werknemers bij Würth Belux is 519, waarvan 196 (37,76 procent) in de binnendienst en 323 (62,24 procent) in de buitendienst actief zijn. Slechts 4,82 procent is van allochtone afkomst. Het gaat hier om Nederlanders (0,77 procent), Fransen (1,16 procent), Duitsers (0,19 procent), Italianen (1,93 procent), Spanjaarden (0,39 procent), Marokkanen (0,19 procent) en Amerikanen (0,19 procent). Dit maakt dat de overgrote meerderheid van Belgische afkomst is. Er zijn slechts 42 arbeiders tewerkgesteld bij Würth Belux, dit is 8,09 procent. De overgrote meerderheid, namelijk 91,01 procent, genieten het bediendestatuut. 76,88 procent is van het mannelijke geslacht. Dit wil dus zeggen dat minder dan één op vier werknemers een vrouw is. In de buitendienst valt het op dat meer dan de helft, namelijk 68,73 procent minder dan vijf jaar werkzaam is bij Würth Belux. 46,94 procent van de binnendienstmedewerkers heeft minder dan vijf jaar anciënniteit. 67,05 procent van alle medewerkers is Nederlandstalig. Dit kunnen we verklaren doordat de hoofdzetel in Turnhout gevestigd is. De grootste leeftijdscategorie is deze van 36 tot en met 40 jaar namelijk 20,23 procent. 53,75 procent van de werknemers is tussen 31 en 45 jaar. De leeftijdscategorie die het minst vertegenwoordigd is, is deze van 56 tot en met 65 jaar, namelijk 4,24 procent.

Vervolgens bespreken we de balans, de resultatenrekening en de sociale balans van Würth Belux van de vorige twee boekjaren. Wanneer we kijken naar de vorderingen op ten hoogste één jaar merken we dat deze gedaald zijn, maar toch nog hoog zijn. In 2009 bedroegen deze ongeveer 7,5 miljoen euro. We kunnen dus vaststellen dat ze nog veel

geld moeten innen van hun klanten. In het magazijn en alle shops hebben ze een voorraad met een waarde van ongeveer 4,5 miljoen euro. Dit vraagt enerzijds aandacht voor hun voorraadbeleid, maar zorgt anderzijds voor een vlotte bediening van de klanten. In 2009 hadden ze te kampen met een verlies van om en bij de 12 miljoen euro, in 2008 bedroeg dit slechts vier miljoen euro. Dit kan te wijten zijn aan de economische crisis. Als we gaan kijken naar de schulden valt het op dat ze vooral betrekking hebben op schulden op ten hoogste één jaar. Binnen deze rubriek zijn de financiële schulden de grootste. Opvallend is dat de schulden op ten hoogste één jaar gestegen zijn met ongeveer zeven miljoen euro ten opzichte van 2008. Als we kijken naar de resultatenrekening merken we op dat de bedrijfsopbrengsten met tien miljoen euro gedaald zijn ten opzichte van 2008. De bedrijfskosten zijn ook gedaald, maar in mindere mate, namelijk met ongeveer zes miljoen euro. Dit maakt dat er een verlies is van bijna zeven miljoen euro in 2009 tegenover bijna drie miljoen euro in 2008. Als we kijken naar de sociale balans zien we dat het aantal werknemers gedaald is met 37. Iedereen heeft een overeenkomst van onbepaalde tijd. Een opvallende verschuiving vindt plaats van een voltijds naar een deeltijds statuut. In 2009 waren er 26 meer deeltijdse werknemers en 63 minder voltijdse werknemers ten opzichte van 2008.

Begin oktober 2009 hebben we samen gezeten met de Human Resources Manager mevrouw Gerda Bonné van het bedrijf Würth Belux en onze promotor Professor dr. Hilda Martens om na te gaan waaraan gewerkt moet worden inzake diversiteit. Hier is naar boven gekomen dat gender, leeftijd en allochtonen geen aantrekkelijke thesisonderwerpen bleken voor het bedrijf. Vervolgens hebben we gevraagd voor welke uitdagingen het bedrijf dan wel staat. Door de financiële crisis is hun belangrijkste objectief het laten stijgen van de omzet. Om dit te bereiken, staat het optimaliseren van de samenwerking centraal. Na overleg met de HR-manager hebben we dan ook geopteerd om te werken rond samenwerking. Zo creëren we een win-win situatie, waarbij het voor Würth Belux duidelijk wordt wat leeft onder de werknemers en ons geeft het de mogelijkheid om een goed onderzoek te voeren. Het gaat hierbij om de samenwerking tussen de binnen- en buitendienst, tussen de afdelingen in de binnendienst, maar ook over de samenwerking tussen mensen onderling. We hebben besloten dat we de samenwerking willen verbeteren aan de hand van de solution focused aanpak. Voor de uitwerking van de praktijkstudie hebben we, in overleg met onze promotor en de HR-manager, besloten om een stuurgroep op te richten die ons project

gaat ondersteunen. We gaan vervolgens al onze meetings chronologisch bespreken met op geregeld tijdstip een eigen bedenking.

Hoofdstuk 2: Methodologie praktijkgedeelte

Op basis van de centrale onderzoeksvraag hebben we volgende deelvraag voor onze praktijkstudie geformuleerd:

Hoe ervaren de medewerkers van Würth Belux de huidige samenwerking, wat zijn belemmerende en bevorderende factoren bij deze samenwerking en welke adviezen kunnen we formuleren om de samenwerking tussen mensen en afdelingen onderling te verbeteren?

Door het voeren van een praktijkonderzoek willen we hierop een antwoord formuleren. We beogen tevens om voorstellen te formuleren om de samenwerking bij Würth Belux trachten te verbeteren. De mogelijkheden om ons onderzoek te voeren, zijn vragenlijsten, interviews, workshops of focusgroepen. We hebben een afweging gemaakt van de voor- en nadelen van deze opties. Vragenlijsten zijn niet geschikt voor onze masterproef, aangezien we peilen naar meningen en ideeën. Met vragenlijsten bekomt men enkel antwoorden op vooraf gestelde vragen en kan men geen verdere informatie verkrijgen. Er is minder betrokkenheid van de respondenten. We willen exploreren hoe de samenwerking beleefd wordt en verbeterd kan worden. Voor een kwalitatief explorerend onderzoek zijn interviews en focusgroepen het meest geschikt. Op 16 november 2009 hadden we een eerste bijeenkomst met de stuurgroep. Deze was in de vorm van een focusgroep. In deze vergadering is beslist om enkel de try-out uit te voeren bij een gedeelte van de andere medewerkers. Hierdoor zijn de focusgroepen uitgroeid tot workshops. We hebben geopteerd voor focusgroepen, workshops en interviews, aangezien deze methodes het meest geschikt lijken voor onze praktijkstudie. Met focusgroepen en workshops kunnen we veel mensen tegelijkertijd bereiken. Het doel is om meningen, gevoelens en ideeën van de medewerkers te bekomen.

2.1 Werkwijze focusgroepen

Focusgroepen gebeuren onder leiding van een bekwame gespreksleider. Het zijn gestructureerde besprekingen met een groep van vier tot 12 personen (Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek, 2006). Volgens Greenbaum

(2000) is het doel van focusgroepen: 'To delve into attitudes and feelings about a particular topic, to understand the 'why' behind the consumer behavior.'

Door het voeren van focusgroepen wordt men wijzer over de preferenties en waarden van personen over een bepaald onderwerp. Deze mensen hebben de mogelijkheid om gedurende de focusgroep hun mening uit te klaren (Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek, 2006). Wanneer een persoon deelneemt aan een focusgroep kan deze het gevoel krijgen dat zijn/haar mening van belang is en dat ze deze kunnen geven in een open sfeer. Ze hebben de kans om het eens of oneens te zijn met elkaars mening. Dit is een meerwaarde ten opzichte van interviews (Martens & Manshoven, 2007).

Om het succes van een focusgroep te garanderen, dienen openheid en wederzijds respect aanwezig zijn. De sfeer kan bedrukt zijn wanneer de leidinggevende betrokken is bij de focusgroep. Het is echter van belang dat elke aanwezige niet terughoudend is om zijn mening te geven, waardoor het soms beter kan zijn dat de leidinggevende niet aanwezig is (Martens & Manshoven, 2007).

Er zijn vier stappen die men moet volgen bij het geven van een focusgroep. De eerste stap is de *planning* van de focusgroep. Het doel hiervan is dat de afnemer van een focusgroep voor zichzelf bepaalt welke informatie hij/zij wil vergaren. De afnemer dient na te gaan wat er moet plaatsvinden zodat men kan spreken van een succesvolle focusgroep. Een volgende stap is de *rekrutering* van de deelnemers. De deelnemers moeten geschikt zijn zodat ze de informatie bekomen die men wil bekomen. Een derde stap is het *modereren* van de focusgroep. Het is van belang dat de juiste persoon de focusgroep leidt zodat hij/zij de juiste vragen stelt. De bedoeling van deze stap is dat er waardevolle discussies ontstaan. Een laatste stap is de *analyse en de rapportering* van de gegevens (Morgan, 1998).

We hebben één focusgroep georganiseerd, maar deze was onder leiding van Professor dr. Hilda Martens, aangezien wij nog niet over de nodige ervaringen beschikten. Deze focusgroep heeft onze promotor uitgevoerd bij de stuurgroep en wij hebben het verslag gemaakt.

Bij de eerste focusgroep hebben wij en onze promotor een korte inleiding gegeven over het doel van onze thesis. Vervolgens heeft ze de zeven Würth Belux-principes voorgelegd aan de deelnemers van de stuurgroep. Ze vroeg hun mening over deze principes, waaraan ze het meeste belang hechtten en welke volgens hen met samenwerking te maken hadden. Vervolgens werd gevraagd hoe ze de ideale samenwerking zagen tussen binnen- en buitendienst en welke eerste stappen zichzelf en het management konden nemen om daar te geraken. We vroegen hen ook dezelfde oefening te doen in hun groep of afdeling en de resultaten hiervan daarna mee te brengen naar de volgende vergadering.

Bij de tweede focusgroep hebben we de leden van de stuurgroep veranderingen voorgelegd die reeds door het management genomen waren. We vroegen hun mening hierover. Daarnaast hebben we de meningen en ervaringen gevraagd over het toepassen van de try-out in hun eigen afdeling.

De verdere uitwerking van de eerste focusgroep vindt u terug op pagina 141 (3.1.2 Vergadering 2: 16 november 2009). Deze van de tweede focusgroep op pagina 148 (3.1.3 Vergadering 3: 21 december 2009).

2.2 Werkwijze workshops

Bourner, Martin en Race (1993) formuleren verschillende definities van workshops die ooit geformuleerd zijn door deelnemers: 'A group event at which participants emerge able to do things better than they could at the beginning.' 'An event at which each participant actively contributes for most of the time.' 'An event at which participants learn a lot from each other.' 'A training session at which the outcomes are dependent on the contributions of the participants rather than from input from the leader.'

Workshops worden gedaan om de kennis en vaardigheden van de deelnemers naar boven te brengen. Het wordt vaak geleid door een persoon die ervaren is in deze vaardigheden en de implementatie ervan. Het kan betrekking hebben op concrete taken of problemen. Gedurende een workshop komen een variatie aan activiteiten aan bod. Het is van belang om steeds het gewenste resultaat voor ogen te houden (Sims, 2007).

We hebben in totaal acht workshops gedaan. De eerste workshop bij de stuurgroep heeft onze promotor geleid zodat wij ervaring konden opdoen. Vervolgens hebben wij bij de shopmedewerkers de workshop gedaan. Begin januari hebben we deze try-out uitgevoerd bij een groep van drie Vlaamse districten en bij vier verschillende groepen van Waalse districten. De try-outs bij de Waalse districten werden geleid door een Waalse districtleider, namelijk Sebastien Lambert waarbij wij zorgden voor de nodige ondersteuning en de verslagen. Hij is ook een lid van de stuurgroep dus hij had de try-out al eens meegedaan. De achtste workshop is gedaan door de verantwoordelijke van het callcenter zelf. Zij is bij de vergadering van de shopmedewerkers komen volgen en omdat ze deze try-out zo interessant vond, heeft ze besloten om dit ook te doen bij haar medewerkers.

Bij de eerste try-out is onze promotor van start gegaan met een korte inleiding over de solution focused approach. Vervolgens hebben we de prijsvraag (Lijst van bijlagen, bijlage 5) uitgedeeld. Dit is een vraag die peilt naar de ideale situatie. Na het lezen van de prijsvraag werd de groep opgedeeld in groepjes van twee of drie. Er werd hen gevraagd om na te denken waarom Würth Belux de prijs voor de beste samenwerking tussen binnen- en buitendienst in ontvangst mocht nemen. Alle voorstellen waren goed zelfs diegenen die onrealistisch waren. Een volgende stap bij de solution focused approach is het werken met een schaalvraag. Het gaat hierbij om een schaal van nul tot tien waarbij tien de ideale situatie voorstelt en bij een score van nul is de samenwerking op zijn slechtst. We hebben hen daarna twee vragen gesteld zodat het duidelijk wordt waar men zich bevindt op de schaal en waarom men zich daar bevindt. Daarna vroegen we welke kleine stap ze zelf kunnen ondernemen om de samenwerking te verbeteren.

De verdere uitwerking van de try-outs vindt u terug op pagina 150 (3.1.2 Vergadering 2: 16 november 2009).

2.3 Werkwijze interviews

Baarda, De Goede en Van der Meer-Middelburg (2007, p. 13-24) stellen dat het doel van een interview is: 'Het verzamelen van informatie uit mededelingen van ondervraagde personen, ter beantwoording van een vooraf geformuleerde vraag.'

Het grote voordeel van een interview is het persoonlijk contact met de respondenten in vergelijking met een enquête. Indien er onduidelijkheden bestaan over de vraag kan de respondent meer uitleg vragen (Sekaran, 2003). Andere technieken die men kan toepassen zijn het doorvragen en meer uitleg geven aan de respondent (Billiet, 1994). Door het persoonlijk contact kan men de lichaamstaal van de geïnterviewde observeren (Sekaran, 2003). Aan de hand van de antwoorden kan de interviewer meerdere richtingen uitgaan (Billiet, 1994).

De kans bestaat dat respondenten niet eerlijk durven antwoorden doordat men niet anoniem kan reageren. Een ander nadeel is dat een uitgebreid geografisch gebied te duur is en het te veel tijd in beslag neemt (Sekaran, 2003).

We maken gebruik van open interviews. Baarda, De Goede en Van der Meer-Middelburg (2007, p. 13-24) definiëren dit als: 'Een gewoon gesprek waarin men vragenderwijs gespreksonderwerpen exploreert om te ontdekken hoe de geïnterviewde tegen bepaalde dingen of personen aankijkt. Hierbij moet men over het algemeen de wijze respecteren waarop de geïnterviewde het antwoord vorm geeft.' Wanneer men deze vorm van interview toepast, is het belangrijk om goed te luisteren, een gesprek gaande te houden en capabel zijn om de juiste vragen te stellen (Baarda, De Goede & Van der Meer-Middelburg, 2007, p. 13-24).

In onze interviews gaan we voornamelijk peilen naar de meningen, gedachten en ervaringen van de respondenten. Volgens Baarda, De Goede en Van der Meer-Middelburg (2007, p. 25-50) is een goede openingsvraag: 'Wat vindt u van ...? of Kunt u me wat vertellen over ...?' De vraag die men zeker moet vermijden luidt: 'Wat denkt u van ...?'

We hebben acht medewerkers geïnterviewd, namelijk drie districtleiders en vijf binnendienstmedewerkers. Bij het afnemen van de interviews hebben we een taakverdeling opgemaakt. We hebben besloten dat er steeds iemand notities neemt en de andere het interview afneemt. Voordat we met het effectieve interview begonnen, hebben we onszelf voorgesteld en het doel van het interview geëxpliceerd. Met dit interview willen we nagaan welk gevoel men overhoudt aan de veranderingen en wat de geïnterviewden zelf kunnen doen om te streven naar deze veranderingen. Op het einde van het interview uitten we onze dank voor hun medewerking.

De vragen die we in ons achterhoofd hielden bij het interview zijn de volgende:

- Wat vindt u van de veranderingen?;
- Aan welke verandering hecht u het meeste belang?;
- Welke verandering heeft op u het meeste invloed?;
- Ervaart u deze verandering als positief of eerder negatief?;
- Wat is uw mening over de andere veranderingen?;
- Wat kan u persoonlijk doen om deze veranderingen vlotter te doen verlopen?.

De verdere uitwerking van deze open interviews kan u vinden op pagina 158 (3.1.8 Interviews met enkele medewerkers).

Hoofdstuk 3: Uitwerking van de praktijkstudie

In dit hoofdstuk geven we eerst het volledig verslag van het praktijkonderzoek weer met telkens onze eigen bedenkingen, die we steeds in cursief zetten. Vervolgens bespreken we het 7S-diversiteitsinstrument gekoppeld aan de praktijk.

3.1 Feitelijk verslag en eigen bedenkingen

In dit onderdeel geven we een zo volledig mogelijk overzicht weer van het praktijkonderzoek. Onze eigen bedenkingen kan u lezen in het cursief.

3.1.1 Vergadering 1: 7 oktober 2009

Tijdens het eerste contact met de HR-manager mevrouw Gerda Bonné werd besproken wat het grootste werkpunt was en hoe het onderzoek zou verlopen. Tijdens deze vergadering van 7 oktober 2009 werden we bijgestaan door onze promotor Professor dr. Hilda Martens. We hebben bij de HR-manager gepeild naar de grootste uitdaging waarvoor de onderneming staat. Hieruit bleek dat de samenwerking tussen de binnen- en de buitendienst het grootste werkpunt vormde. De buitendienst vertegenwoordigt meer dan zestig procent van alle medewerkers, maar zij hebben het minste contact met de binnendienst omdat ze zelden aanwezig zijn op de hoofdzetel in Turnhout. Vervolgens hebben we gevraagd hoe dit ongenoegen over de samenwerking tot stand is gekomen. Mevrouw Bonné gaf twee redenen waarom dit ongenoegen zo groot is en waarom ze aan diversiteit willen werken. Ten eerste bleek dat de binnen- en buitendienst soms met elkaar in conflict staan. Er is jaloezie en afgunst, het gevoel dat de eigen groep het beter doet. De binnendienst denkt bijvoorbeeld dat de buitendienst de heren van het schoon leven zijn, ze kiezen hun uren zelf, ze hebben een bedrijfswagen, ze kunnen uitgebreid lunchen, enzovoort. De buitendienst veronderstelt dat de binnendienst ambtenaren zijn, ze doen hun uren en meer niet, ze nemen hun telefoon niet op, enzovoort. Toch heeft de HR-manager benadrukt dat beide diensten afhankelijk zijn van elkaar: De binnendienst zorgt voor de ondersteuning, terwijl de buitendienst moet zorgen voor de omzet. Ten tweede omdat er een omzetachteruitgang is, waarbij de vertegenwoordigers als schuldigen worden aangewezen. Door de crisis is er een grotere kloof ontstaan tussen de binnen- en buitendienst. Om de crisis het hoofd te bieden, werken de binnendienstmedewerkers onbetaald minder op vrijwillige basis. Hier is door de meeste

medewerkers positief en in solidariteit op gereageerd om naakte ontslagen te voorkomen. Toch waren er enkelen met kritiek, omdat ze de schuld in de schoenen van de vertegenwoordigers schoven. Het voorstel om op vrijwillige basis onbetaald minder te werken, is door de vakbondsmedewerkers weggeblazen, omdat ze van mening waren dat dit verdoken werkloosheid was waarvoor de staat niet moest opdraaien. Zo ontstond er terug onrust bij de werknemers uit angst voor effectieve ontslagen. Daartoe deed de vakbond zelfs onwettige voorstellen, zoals het omzetten van de dertiende maand in vakantiedagen. Deze voorstellen werden van tafel geveegd door mevrouw Bonné, maar zij kwam wel met een tegenvoorstel. De binnendienstmedewerkers die 20 procent meer thuis zouden blijven, kregen een compensatie in hun brutoloon. Ze moesten slechts 15 procent van het brutoloon inleveren. Zes maanden nadat men deze regeling heeft doorgevoerd, zijn er nog geen ontslagen gevallen omwille van de crisis. Daarnaast is ook de gewenste besparing gerealiseerd. Dit alles brengt echter wel extra werkdruk met zich mee.

De vertegenwoordigers en de medewerkers van de binnendienst zien elkaar niet enkel als twee verschillende groepen, maar beschouwen elkaar ook als slechter. Zo ontstaan er negatieve reacties tussen de twee groepen. Ze krijgen te maken met vooroordelen, waarbij men de andere groep als negatief ziet en de eigen groep als superieur (Aronson, Wilson & Akert, 2007).

Würth Belux streeft ernaar om een coherent geheel te maken van alle diensten. Würth heeft reeds enkele initiatieven genomen om aan deze uitdaging te werken. Ze organiseren met name meereisdagen. Dit zijn dagen waarop de binnendienstmedewerkers mee op de baan gaan met de vertegenwoordigers van de buitendienst. Hierbij krijgen ze de kans om elkaar beter te leren kennen en om elkaars werk beter te begrijpen. Bij de binnendienst heerst er ontevredenheid over deze meereisdagen, aangezien ze dit niet graag doen omwille van de verplaatsing die soms groot is, het feit dat hun eigen werk blijft liggen en dat de vertegenwoordigers hen ook niet komt helpen met hun werk. Wat vaak ook blijkt uit deze meereisdagen is dat de verkopen op die dag wel goed zijn, wat ook af en toe voor ongenoegen zorgt bij de binnendienstmedewerkers. In de maand april is het internationale meereismaand bij Würth waarbij het de bedoeling is dat iedere binnendienstmedewerker één dag meereist met een vertegenwoordiger. Dit is een verplichte meereisdag, spontaan worden er geen

georganiseerd, tenzij door het managementteam. Er wordt tevens op iedere meeting de nadruk gelegd hoe hard ze elkaar nodig hebben.

De bovenstaande alinea illustreert dat de onderneming gepeild heeft of ze klaar zijn om veranderingen door te voeren en of er weerstand en participatie zal optreden. Dit stemt overeen met de eerste en de vijfde stap van het veranderingsproces. Het geeft aan dat het probleem door het management erkend wordt en dat er ontevredenheid is over de huidige situatie (Osland, Kolb en Rubin, 2001). Hier is er sprake van een conflict dat onderlinge concurrentie wordt genoemd. Dit conflict ontstaat als men te veel het eigen belang vooropstelt, altijd gelijk wil hebben en alleen geïnteresseerd is in eigen succes (Visser, 1995, p. 137-166). Het conflict dat heerst tussen binnen- en buitendienst is een voorbeeld van wij-zij denken. De groep 'wij' beschouwt zichzelf als de dominante groep, de groep 'zij' kan aanzien worden als degenen die niets waard zijn (Gray, 1999). Uit bovenstaand verslag blijkt dat er stereotypen heersen bij Würth Belux. Dit stemt overeen met de cognitieve component van attitudes. Het kan moeilijk zijn om deze stereotypen te bestrijden (Smets, Ozden, Aerts, De Ceulaer, Mols & Heylen, 2004).

Het wij-zij denken zien we ook terug bij Würth omdat de binnen- en buitendienst vooral waarde hechten aan hun eigen belang. Ze zien de eigen groep als degenen die alles zelf moeten doen, waarbij ze geen of nauwelijks ondersteuning krijgen van de andere groep. De vertegenwoordigers zijn er van overtuigd dat enkel zij zorgen voor de omzet en zien niet in wat de bijdrage is van de binnendienst. Dit geldt ook omgekeerd. De medewerkers van de binnendienst zijn ervan overtuigd dat ze er alles aan doen om het de vertegenwoordigers zo gemakkelijk mogelijk te maken, maar dat deze laatste gewoonweg hun best niet doen om te verkopen.

We wilden deze actie rond samenwerking laten aansluiten bij het doel en de strategie van de onderneming, zodat het geen los initiatief zou zijn, maar ingebed zou kunnen worden in de onderneming.

Het uiteindelijk doel dat deze onderneming nastreeft, is een hogere verkoop en marktaandeel en de vertegenwoordigers stimuleren door een betere samenwerking en een hogere betrokkenheid. Een gewenst neveneffect hierbij is dat het verloop zal dalen. In september van 2009 was er in de buitendienst een verloop van 29,60 procent.

De principes van Würth Belux zijn een grond van succes en eigenheid geweest. In deze periode van economische crisis moeten deze een houvast bieden om er terug bovenop te geraken. Bij Würth Belux staan er zeven principes centraal in hun beleidsvoering, namelijk:

- We stimuleren iedereen tot prestaties en verlangen van iedereen prestaties;
- Hoe groter het succes, hoe groter de vrijheid;
- We zijn optimistisch, dynamisch en volhardend. We vechten hartstochtelijk voor elk succes;
- We zetten alles wat succesvol is consequent verder en pakken nieuwe uitdagingen aan;
- We streven naar perfectie in alles wat we doen;
- We werken verantwoord met wederzijds respect en we handelen rechtlijnig en berekenbaar;
- Ons belangrijkste woord in de omgang met elkaar is 'dank u'.

Mevrouw Bonné hecht voornamelijk belang aan de principes over de prestaties en wederzijds respect. De medewerkers moeten zelf kijken hoe ze deze principes kunnen realiseren op een andere en betere manier.

In deze eerste vergadering hebben we een plan opgesteld voor het verdere verloop van het praktijkonderzoek. Eerst en vooral hebben we besloten om een stuurgroep op te richten. Daarnaast gaan we ook enkele benaderingswijzen bestuderen om uiteindelijk de meest geschikte te kiezen voor de verdere uitvoering van het onderzoek. Dit komt overeen met de vierde stap van het veranderingsproces, namelijk het opstellen van een plan (Osland, Kolb en Rubin, 2001).

Om het werkpunt met betrekking tot de samenwerking aan te pakken, hebben we verschillende benaderingswijzen bestudeerd. Hieruit is gebleken dat de solution focused approach voor onze masterproef het meest geschikt is.

Omdat we de medewerkers wilden betrekken bij ons project hebben we gevraagd een stuurgroep op te richten. Mevrouw Bonné heeft daartoe naar alle afdelingshoofden en verkoopsleiders een e-mail gestuurd met de vraag om de meest geschikte persoon van de afdeling aan te spreken en te vragen of hij/zij bereid was om deel uit te maken van de stuurgroep. We hadden op voorhand het aantal personen op 10 à 12 vastgelegd. We wilden de groep niet té groot maken zodat we efficiënt konden werken, maar toch

voldoende groot zodat we over genoeg meningen beschikten. De bedoeling was dat elke afdeling vertegenwoordigd was, inclusief een shopbediende en een vakbondsafgevaardigde. De volledige lijst van de leden van de stuurgroep vindt u in bijlage 3 (Lijst van bijlagen, bijlage 3).

De oprichting van een stuurgroep stemt overeen met de tweede stap van het veranderingsproces, namelijk het vormen van een sturende coalitie (Osland, Kolb en Rubin, 2001). Het feitelijk verslag toont aan dat de stuurgroep met veel zorg is samengesteld. Ieder lid heeft jaren ervaring in de onderneming en hebben reeds goede relaties opgebouwd met hun collega's. Het is belangrijk dat de stuurgroep zeer geëngageerd is, met veel inzet werkt en interesse toont. Deze mensen moeten openstaan voor het onderwerp, samenwerking belangrijk vinden en er moet een leiderstype aanwezig zijn. De rol van het leiderstype is opgenomen door de directieassistente mevrouw Anita Gijbels. Door duidelijk gedefinieerde rollen weet elk groepslid wat ze van elkaar kunnen verwachten (Aronson, Wilson & Akert, 2007).

Het is tevens belangrijk dat de groep voldoende gemixt is, zodat we een voldoende representatief beeld krijgen van de onderneming. Hierdoor hebben we er ook voor gekozen om zowel medewerkers van de binnen- als de buitendienst in onze stuurgroep op te nemen.

De samenstelling van de stuurgroep is zonder problemen verlopen aangezien de HR-manager deze taak op zich had genomen. Voor ons was het namelijk zeer moeilijk om de meest geschikte personen te selecteren, aangezien we niemand kennen in het bedrijf. We zijn dan ook zeer blij dat de HR-manager ons hierbij geholpen heeft, aangezien zij haar personeel goed kent. De zoektocht naar een geschikte vakbondsafgevaardigde verliep niet zo vlot. De HR-manager vond het een goed idee om een afgevaardigde van de buitendienst te vragen, maar aangezien er niemand beschikbaar was die voldoende Nederlands begrijpt en dit wel een essentiële voorwaarde is, hebben we besloten om geen vakbondsafgevaardigde deel te laten uitmaken van de stuurgroep. De afwezigheid van een vakbondsafgevaardigde toont aan dat het niet altijd loopt zoals initieel gepland was.

Om de stuurgroep samen te stellen heeft de HR-manager beroep gedaan op alle afdelingshoofden omdat zij hun medewerkers nog beter kennen. We waren echter

aangenaam verrast toen het management ons meldde dat er enthousiaste reacties op ons project kwamen en dat er verscheidene mensen bereid waren om ons te helpen met ons praktijkgedeelte.

Het oprichten van een stuurgroep is een vorm van informele samenwerking. Hun gezamenlijk voordeel is het verbeteren van de samenwerking. Hun deelname aan de stuurgroep is vrijwillig en uit interesse voor het onderwerp (Boerkamp, 2009). De eerste fase van het samenwerkingsproces, namelijk positiebepaling, is uitgevoerd door de HR-manager. Zij is nagegaan welke medewerkers het meest geschikt waren om deel te nemen aan de stuurgroep. Sommige kandidaten waren zo geïnteresseerd in het onderwerp dat ze zich vrijwillig hebben opgegeven (Sharpe, 1995).

Tot slot hebben we besloten om te werken met een try-out in de stuurgroep. De leden maken de oefening die wij uiteindelijk in grotere groep gaan uitvoeren. Het verloop van deze try-out hebben we later opgesteld in overleg met onze promotor.

In deze vergadering werd een kader geschept over de huidige situatie binnen Würth Belux. Dit vormt de eerste stap in de solutioncircle (Meier, 2005, p. 51-80).

Het eerste contact met de HR-manager is vlot verlopen aangezien we hierin ondersteund werden door onze promotor. Zij heeft het gesprek geleid, waaruit gebleken is dat samenwerking het grootste werkpunt vormt. We hadden geheel andere verwachtingen wat betreft de uitkomst van het gesprek, aangezien onze focus eerst op gender, leeftijd en afkomst lag, maar al snel werd duidelijk dat zich hieromtrent geen problemen vormen binnen Würth Belux. In eerste instantie waren we verbaasd dat samenwerking een deel uitmaakt van diversiteit, maar we hebben geleerd dat diversiteit een zeer ruim begrip is. Iedere persoon verschilt van elkaar, wat het niet steeds even gemakkelijk maakt om met anderen samen te werken.

3.1.2 Vergadering 2: 16 november 2009

Op 16 november 2009 hebben we voor de eerste keer samen gezeten met de stuurgroep. Deze vergadering werd geleid door onze promotor Professor dr. Hilda Martens. De PowerPoint-presentatie hiervan vindt u in bijlage 4 (Lijst van bijlagen, bijlage 4). Deze vergadering had de gedaante van een focusgroep.

In deze focusgroep werd van start gegaan met een korte inleiding door onszelf en onze promotor. Hierin verwees onze promotor naar de economische crisis en de gevolgen ervan. Ondanks het feit dat de verkopen gedaald zijn, zijn er geen ontslagen gevallen. Würth Belux streeft er naar om een nieuwe boost te geven aan de verkoop door te zorgen voor een optimale samenwerking. Hierbij is het belangrijk dat men niet gaat kijken naar het verleden, maar dat men gaat verder bouwen op hetgeen goed loopt.

Als eerste zijn we nagegaan of de samenwerking thuishoort in de principes van Würth Belux. De onderneming verkondigt zijn visie aan de hand van zeven Würth-principes. Hieronder volgt een opsomming:

- We stimuleren iedereen tot prestaties en verlangen van iedereen prestaties;
- Hoe groter het succes, hoe groter de vrijheid;
- We zijn optimistisch, dynamisch en volhardend. We vechten hartstochtelijk voor elk succes;
- We zetten alles wat succesvol is consequent verder en pakken nieuwe uitdagingen aan;
- We streven naar perfectie in alles wat we doen;
- We werken verantwoord met wederzijds respect en we handelen rechtlijnig en berekenbaar;
- Ons belangrijkste woord in de omgang met elkaar is 'dank u'.

Hier hebben we aan elk groepslid gevraagd aan welke Würth-principes ze het meeste belang hechten in verband met samenwerking. De stuurgroep plaatst het principe van wederzijds respect op de eerste plaats. Op de tweede plaats staat het laatste principe, namelijk 'dank u' zeggen. Dit wordt gevolgd door het principe van de prestaties. De top twee van de stuurgroep staat in rechtstreeks verband met de verbetering van de samenwerking.

Het creëren van een gedeelde visie is van groot belang om het gemeenschappelijk doel te bereiken. Dit vormt tevens de derde stap van het veranderingsproces (Osland, Kolb en Rubin, 2001). Door het duidelijk maken van het vooropgestelde doel wordt de wat-vraag van het 4SFC-model ingevuld door het management. Hoe men dit doel bereikt, wordt ingevuld door de medewerkers (Visser, 2008). Een gemeenschappelijk doel is tevens een belangrijke stap bij de solutioncircle (Meier, 2005, p. 51-80). We willen streven naar het bereiken van de differentiatiebenadering. Met deze aanpak willen we de verschillen waardoor de medewerkers gekenmerkt worden op een positieve manier beïnvloeden.

Door informatie, communicatie en training wil men een sfeer van openheid en begrip voor eenieders verschillen creëren (Merckx & Hellemans, 2004, p. 13-34). De Würth-principes vallen onder het aspect 'significante waarden' van het 7S-model waaraan de onderneming en al haar medewerkers belang hechten en die men probeert te vervullen (Martens et al, 2008). De bedoeling was om ons project te kaderen in de beleidsvisie van Würth Belux. Het diende te passen in de waarden die de onderneming nastreeft in plaats van het te zien als een apart project van enkele thesisstudenten dat eind mei ophoudt. Zo streven we naar een win-win situatie voor ons en voor het bedrijf.

Tijdens deze focusgroep hebben we de vraag gesteld hoe de huidige samenwerking loopt en wat er zou moeten veranderen met betrekking tot deze samenwerking. Iedereen was het ermee eens dat de doelen meer op één lijn gebracht moeten worden tussen de verschillende diensten. Nu is het vaak zo dat de doelen over de afdelingen heen verschillen. Het gemeenschappelijk doel bestaat er in om meer te verkopen en zo dus meer omzet te realiseren. Het nastreven van een gemeenschappelijk doel leidt tot een positieve mentaliteit en een stijging van de motivatie. Voorbeeld: Het doel van de aankoop is om zo weinig mogelijk in voorraad te houden, terwijl dat de buitendienst hiervan niet op de hoogte is, zodat ze producten verkopen die niet voorradig zijn. Zo werd er ook verteld dat wanneer de vertegenwoordigers kennis maken met een nieuw product het uiteindelijk al een jaar bij de concurrentie in de rekken ligt. Hierbij werd de vraag gesteld: 'Ontbreekt hier de gedrevenheid of is het technisch gezien niet mogelijk om het product aan te bieden? Hierdoor missen we omzet.' Uit deze twee voorbeelden merken we op dat er een communicatieprobleem heerst tussen de twee diensten. Om dit probleem te vermijden, is het belangrijk dat er naast meer communicatie ook wordt gezocht naar marktopportunities om vroeger actief te zijn op de markt. Dit is tevens ook een uitdaging van de huidige economische crisis. Door een Franstalige medewerker uit de buitendienst werd het verschil in taal benadrukt. Volgens hem heeft Würth niet enkel te maken met een communicatieprobleem tussen binnen- en buitendienst, maar ook met een cultuurprobleem. Voorbeeld: De telefoongesprekken die in het Frans gevoerd worden, hebben een veel langere duurtijd. Een bedenking die hierbij gemaakt werd: 'Hoe kunnen de gelijkenissen en verschillen leiden tot synergie? Het is belangrijk dat men zich niet ergert aan de verschillen en dat men elkaar beter begrijpt zodat er minder frustraties zijn.' Als men beter op de hoogte is van wat leeft in alle afdelingen weet men hoe hun acties invloed hebben op de andere diensten waardoor men zich soepeler kan opstellen. Het onderling begrip tussen de medewerkers moet verbeteren.

De buitendienst weet vaak niet wat de binnendienst precies doet. Er is dus een vorm van onwetendheid. Een voorbeeld hiervan zijn de meereisdagen waarbij de medewerkers van de binnendienst de kans krijgen om een dag mee op de baan te gaan. Andersom is er geen gelijkaardig initiatief. Vaak is het ook zo dat men defensiever reageert wanneer het moeilijker gaat, men houdt vast aan het reglement in plaats van zich wat soepeler op te stellen. Daarnaast dienen ze ook bewust te worden van de gevolgen die hun daden hebben voor andere afdelingen. Uiteindelijk is een verbetering van de firma op zich het gewenste eindresultaat.

We hebben getracht om ons doel, het komen tot een optimale samenwerking en synergie, zo goed mogelijk uit te leggen. Na verloop van tijd stond de stuurgroep als een blok achter dit doel. In het begin was er een vertegenwoordiger die geen problemen zag in de samenwerking. Hij had een goed contact met zijn collega's en met zijn medewerkers van de binnendienst. Het grootste probleem dat hij zag was dat de resultaten en dus ook de omzet niet of minder goed waren. Hij was het er wel mee eens dat de samenwerking altijd beter kon, dus uiteindelijk sloot hij zich wel aan bij ons doel. We vermoeden dat hij zo'n goed contact heeft met de mensen uit de binnendienst omdat hij werkzaam is in de regio Turnhout. Hij kan dus steeds binnenspringen in de onderneming in Turnhout om een persoonlijk contact te hebben met zijn collega's. Voor vertegenwoordigers uit de andere provincies van België is dit echter minder evident, waardoor zij het gevoel hebben dat de samenwerking minder goed zit. Hierbij is er sprake van overleg als samenwerkingsverband. De focus ligt hierbij op het samen vormgeven aan nieuw beleid, het opstarten van nieuwe werkzaamheden en het bedenken van nieuwe doelstellingen (Visser, 1995, p. 137-166).

Vervolgens hebben we een methode aangereikt om het samenwerkingsprobleem aan te pakken, namelijk de solution focused benadering. Eerst en vooral hebben we uitgelegd wat deze benadering precies inhoudt. Veel bedrijven gebruiken bij het oplossen van problemen de traditionele aanpak of het probleemdenken. Hierbij gaat men op zoek naar de oorzaken van het probleem vooraleer men gaat nadenken over mogelijke oplossingen. Uiteindelijk leidt dit tot meer problemen, wat dus niet de bedoeling is. In tegenstelling tot het probleemdenken gaat de solution focused benadering of oplossingsgericht werken uit van de gewenste uitkomst. Het richt zich op de toekomst, men gaat zich dus niet bezighouden met het zoeken naar oorzaken. De nadruk wordt gelegd op de sterktes, de oplossingen en hetgeen goed gaat.

We hebben besloten om te werken met workshops om de samenwerking te verbeteren aan de hand van de solution focused approach. We stelden voor een try-out te doen bij de stuurgroep en hen te vragen daarna hetzelfde te doen in hun eigen afdeling. Het verloop van de workshops bespreken we hierna. Voor het vergaren van voorstellen hebben we gebruik gemaakt van een prijsvraag, die u kan vinden in bijlage 5 (Lijst van bijlagen, bijlage 5). We vroegen aan de stuurgroep om zich in te beelden dat het 2012 was en dat Würth de prijs van het jaar voor 'de beste samenwerking tussen binnen- en buitendiensten' gewonnen had. De organisatoren van het evenement vroegen om een korte uiteenzetting te geven over de ideeën, initiatieven en de resultaten die bij Würth genomen zijn om deze schitterende samenwerking te realiseren. Na het lezen van de prijsvraag werd de groep opgedeeld in groepjes van twee of drie. Er werd hen gevraagd om na te denken waarom Würth de prijs van de beste samenwerking tussen binnen- en buitendienst in ontvangst mocht nemen. Alle voorstellen waren goed zelfs diegenen die onrealistisch waren. Ze mochten dromen over de oplossing. Ze moesten geen rekening houden met tijd of budget. Alle voorstellen zijn te vinden in bijlage 6 (Lijst van bijlagen, bijlage 6).

De prijsvraag stemt overeen met het proces dromen van het 4D-proces. Er wordt gevraagd te dromen over de gewenste toekomst. Vervolgens wordt nagegaan welke elementen in het verleden hebben bijgedragen tot het huidige succes en welke elementen dit in de toekomst zullen doen (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2008, p. 31-48). Dit komt overeen met de future perfect van de solutioncircle (Meier, 2005, p. 51-80).

Een volgende stap bij de solution focused approach is het werken met een schaalvraag. Het gaat hierbij om een schaal van nul tot tien waarbij tien de ideale situatie voorstelt en bij een score van nul is de samenwerking op zijn slechtst. We hebben hen daarna twee vragen gesteld zodat het duidelijk wordt waar men zich bevindt op de schaal. Deze vragen zijn de volgende: Waar plaatst u zich nu op die schaal? Wat maakt dat u zich nu op dit punt van de schaal plaatst en niet één lager? De individuele scores variëren van vier tot en met zeven. Voor meer details hierover kan u terecht in bijlage 7 (Lijst van bijlagen, bijlage 7).

Het stellen van een schaalvraag komt overeen met scaling dance van de solutioncircle. Hierbij is het de bedoeling dat alle leden van het team vetrekken van de situatie zoals ze

op dat ogenblik is en op zoek gaan naar de elementen die goed werkten in het verleden. Een schaal begint bij één, waar de situatie catastrofaal is en eindigt bij tien waar de situatie optimaal is. Het is niet zo zeer van belang op welke plaats ieder lid staat, belangrijker is waarom ze op die plaats staan. Een andere stap van de solutioncircle zijn de steps. Hierbij gaat men aan de leden vragen wat er zou moeten gebeuren om één plaats hoger op de schaal te staan. (Meier, 2005, p. 51-80).

Daarna vroegen we welke kleine stap ze zelf kunnen ondernemen om de samenwerking te verbeteren. Concreet stelden we hierbij de volgende vragen: 'Wat zou een eerste kleine stap kunnen zijn om te evolueren in de richting van een hoger cijfer? Wat zou je als individu, al vanaf morgen kunnen doen? Wat zou je als afdeling kunnen doen?' De kleine stappen vindt u in bijlage 8 (Lijst van bijlagen, bijlage 8).

Wanneer men gaat samenwerken is het belangrijk om een gemeenschappelijk doel na te streven. Hiermee hebben we in het begin even problemen gehad, aangezien één van de medewerkers geen probleem zag in de samenwerking, maar uiteindelijk stond hij toch achter het doel. Hij was wel van mening dat de samenwerking steeds beter kon. In de theorie rond solution focused wordt gesproken over een wondervraag. Wij hebben echter geopteerd het een prijsvraag te noemen, aangezien dat beter aansloot bij ons probleem en bij Würth Belux. Bij het verloop van deze vergadering hebben we gebruik gemaakt van het POWERS-acroniem. We hebben duidelijk gemaakt dat de nadruk wordt gelegd op de oplossingen en niet op de oorzaken van een probleem, wat overeenkomt met de 'P' van de POWERS. Bij solution focused gaat men altijd uit van de gewenste uitkomst, wat overeenstemt met de 'O'. Dit element kan men ook terugvinden in de prijsvraag, waarin we benadrukken dat men streeft naar een optimale samenwerking. De 'W' vindt men terug bij de schaalvraag. Van de 'E' en de 'R' hebben we geen gebruik gemaakt, aangezien we ons wilden toespitsen op het meest relevante voor onze masterproef. De 'S' gaat tot slot over de kleine stap die men kan nemen om zo tot hopelijk grote veranderingen te komen. Mensen zijn sneller gemotiveerd om kleine stappen te nemen. Wanneer men te veel in één keer wil veranderen, leidt dit vaak tot helemaal niets doen (Visser & Schlundt Bodien, 2008).

Vervolgens hebben we gevraagd aan welke voorstellen het meest belangrijk geacht werden. Ieder lid kreeg drie kruisjes, die men moest toewijzen aan de voorstellen die

voor hen persoonlijk het belangrijkste waren. Ze mochten meerdere kruisjes aan één voorstel geven. Hieruit kwamen volgende reacties in volgorde van belangrijkheid:

- Extra mensen aanwerven bij de aankoopafdeling, maar tevens mensen laten afvloeien in de buitendienst;
- Verbetering van de communicatie;
- Teambuilding met alle medewerkers, shops specialiseren en fluctuaties tegengaan door de SACC (= Social Affairs Competence Center) uit te breiden. SACC is een groep van binnendienstmedewerkers die maandelijks bellen naar een groep van vertegenwoordigers om te vragen hoe het met hen gaat. Alles wordt genoteerd, maar dit gebeurt anoniem, wat zeer belangrijk is voor de vertegenwoordigers. Vragen, complimenten en problemen worden verder gegeven aan de afdeling in kwestie en deze geven antwoord aan de SACC-medewerker, die op zijn beurt feedback geeft aan de vertegenwoordiger.

Op het einde van de vergadering hebben we gepeild naar hun ervaringen over deze try-out. Een lid van de stuurgroep vond het positief dat de samenwerking al goed is, maar dat het steeds beter kan, wat mogelijk gerealiseerd kan worden door deze stuurgroep. Ze vrezden wel dat er niets mee gedaan wordt, aangezien in het verleden al stuurgroepen bestaan hebben om dit probleem aan te pakken, maar deze zijn steeds uitgedoofd. Ze vroegen zich ook af of de directie een rol ging spelen in de opvolging of ze dit project steunen en of ze werkelijk iets zouden doen met de voorstellen.

We hebben tenslotte nog enkele concrete afspraken gemaakt wat betreft de volgende vergadering. We hebben aan ieder lid gevraagd om deze try-out in zijn/haar eigen afdeling uit te voeren en om hun eigen kleine stap in de praktijk te brengen. Zelf zouden we de voorstellen, gedaan door de leden, voorleggen aan het management zodat iedereen op de hoogte blijft, aangezien goede communicatie van uiterst belang is.

Deze eerste vergadering werd geleid door Professor Martens, aangezien wij nog geen ervaring hadden in het leiden van een stuurgroep. Hierdoor hebben we dus weinig problemen ondervonden. Alle leden van de stuurgroep waren aanwezig op één persoon na. Deze persoon heeft dit tijdig laten weten aan de HR-manager, die ons vervolgens geïnformeerd heeft. Door zijn afwezigheid hebben we hem echter voor de volgende

vergaderingen niet meer uitgenodigd aangezien in de eerste meeting belangrijke informatie is verteld om verder te kunnen volgen.

Indien we opnieuw de kans krijgen, zouden we het volgende anders aanpakken. Aangezien er maar één persoon afwezig was, zouden we hem persoonlijk inlichten over het verloop van de eerste vergadering zodat hij toch op de hoogte was van alles. Met meer mensen zijn er meer en andere meningen die van belang kunnen zijn.

3.1.3 Vergadering 3: 21 december 2009

Op 21 december 2009 hadden we een eerste workshop met de stuurgroep onder leiding van Professor dr. Hilda Martens. In deze workshop zijn we van start gegaan met een kort overzicht te geven van de vorige vergadering op 16 november 2009. Vervolgens hebben we de gemaakte afspraken van de vorige vergadering verder overlopen. We hebben hen gevraagd om een verslag te geven van de try-out die ze in hun eigen afdeling hebben uitgevoerd. Het verslag van alle leden van de stuurgroep kan u vinden in bijlage 9 (Lijst van bijlagen, bijlage 9). Met de voorstellen uit de vorige vergadering (16 november 2009) zijn we naar het management gestapt en zij hebben al enkele beslissingen genomen die op korte termijn gerealiseerd zullen worden.

Vervolgens hebben we de reeds genomen beslissingen van het management om de samenwerking te verbeteren wat verder uitgelegd en de mening van de stuurgroep gevraagd. Een eerste beslissing betreft de *meereisdagen*. In januari 2010 diende iedere binnendienstmedewerker twee dagen en elk managementlid vijf dagen mee te reizen bij Würth Belux. De mening van de vertegenwoordigers was dat zij er het nut niet van inzagen, de toegevoegde waarde voor de vertegenwoordigers is klein en de verkoop zal er niet door vergroten. Vervolgens gaan ze het *SACC verder uitbreiden*. De stuurgroep vindt het belangrijk dat iedereen zich goed in zijn vel voelt. De vertegenwoordigers die reeds in het SACC-project zitten, worden 1 keer per maand opgebeld. Een uitbreiding zou wel goed zijn want in bepaalde districten wordt geen enkele vertegenwoordiger opgebeld. Anderzijds kunnen de verkopers uiteraard altijd rekenen op hun districtleider. Daarnaast wil het management ook *terugkomdagen organiseren voor de nieuwe vertegenwoordigers*. Deze zouden dan na drie en zes maanden naar Turnhout moeten komen voor een gesprek over hun werk. De stuurgroep was enthousiast over dit voorstel. Ze zien het nut ervan in en ze geloven in de slaagkansen van dit project. De

nieuwe vertegenwoordigers krijgen in hun eerste maand opleiding en de eerste maanden op de baan enorm veel informatie te verwerken, daarom is het nuttig dat ze na enkele maanden al deze informatie en hun ervaringen kunnen ventileren. Dit heeft al eens bestaan in het verleden en ze willen dit nu terug invoeren omdat ze voelen dat er nood aan is. Na 6 maanden kunnen de vertegenwoordigers nog eens terugkomen om te kijken of er verbetering is. Tot slot hebben ze in januari *in de binnendienst een activiteit georganiseerd met alle afdelingen*. De stuurgroep is van mening dat dit zijn nut heeft, maar dat het nuttiger zou zijn, moesten ze dit voor binnen- en buitendienst samen doen in plaats van enkel voor de binnendienst. Met deze voorstellen wil het management streven naar een betere samenwerking, wat leidt tot een vlottere verkoop. Daarnaast streven ze ook naar een hechter team zodat de drive van de medewerkers verhoogt.

De meereismaand in januari was een éénmalige gebeurtenis om de verkopen op te voeren, maar in april is er ieder jaar een meereismaand. Dit initiatief kunnen we enkel aanmoedigen omdat zoals hierboven vermeld (p. 157) de verkopen hoger zijn op de meereisdagen. Bij het voorstel over de activiteit in de binnendienst vinden we dat de stuurgroep gelijk heeft. De communicatie en samenwerking intern zijn redelijk goed. Het is voornamelijk de samenwerking tussen de binnen- en buitendienst waaraan gewerkt moet worden. Een activiteit voor beide diensten is dus beter volgens ons.

Als algemene bemerking werd gesteld dat de interne communicatie moet verbeteren, er moet gezegd worden als iets goed is. Daarom hebben we een oefening gedaan aan de hand van het 3-sterrencompliment. Eerst en vooral moet men duidelijk zeggen waarover het gaat, vervolgens wat de persoon in kwestie heeft gedaan en tot slot moet men appreciatie uiten hierover.

Tot slot hebben we overlopen hoe we ons praktijkonderzoek verder gaan aanpakken. Het overzicht vindt u hieronder:

- 24 december: Try-out met shopmedewerkers;
- 4 januari: Try-out West-Vlaanderen (3 of 4 districten);
- 5 januari: Try-out Limburg (3 of 4 districten);
- 6 januari: Try-out Gembloux (3 of 4 districten);

- 7 januari: Try-out Luxemburg (3 of 4 districten);
- Rest van januari: Verwerking resultaten try-outs;
- Met het management samen zitten om te kijken welke voorstellen we concreet gaan uitwerken;
- Februari: Vergadering stuurgroep. De concrete datum wordt nog meegedeeld via mail.

De initiële planning was dat we workshops zouden doen bij enkele districten uit de provincies West-Vlaanderen, Limburg, Namen en Luxemburg. De workshops in West-Vlaanderen en Luxemburg zijn echter niet doorgedaan omdat de vertegenwoordigers anders twee dagen hun job niet konden uitvoeren doordat de eindejaarsvergadering verzet was van eind december naar de week waarin wij onze workshops gepland hadden. We konden deze workshops niet op een later tijdstip uitvoeren, aangezien toen de examenperiode van start ging. Hierdoor hebben we ook besloten om een verkorte versie van onze workshop te doen bij de Vlaamse districten. De workshops bij de districten uit de provincie Limburg hebben we in de hoofdzetel te Turnhout gehouden op maandag 4 januari 2010. De workshops in Gembloux zijn doorgedaan op woensdag 6 januari 2010. Dit wijst erop dat er steeds onvoorziene omstandigheden kunnen optreden.

3.1.4 Workshops shopmedewerkers, vertegenwoordigers en callcenter

We hebben deze workshops ook zelf uitgevoerd bij de shopmedewerkers, bij drie Vlaamse districten en bijgewoond bij vier Waalse districten. Deze laatste workshops werden geleid door meneer Sebastien Lambert. Hij is een Waalse districtleider die tevens deel uitmaakt van de stuurgroep. Onze kennis van het Frans wat betreft de specifieke vaktermen was onvoldoende daarom heeft hij dit voor zijn rekening genomen. We hebben gezorgd voor een PowerPoint-presentatie en al de benodigdheden die nodig waren voor een goed verloop van de workshops. Gedurende de workshops hebben we notities genomen die we achteraf verwerkt hebben. Bij Würth Belux ziet men een district als een groep van tien tot vijftien verkopers van een bepaalde divisie (hout, bouw, metaal, auto of cargo) in een bepaalde afgebakende regio. Deze workshops zijn niet steeds volgens hetzelfde stramien verlopen. Bij de shopmedewerkers en bij de Vlaamse districten hebben we zelf een verkorte versie gedaan, aangezien de tijd beperkt was. In deze workshops hebben we enkel de prijsvraag toegepast en dus niet gewerkt met een

schaalvraag, noch met de kleine stap. Bij de prijsvraag hebben we tevens niet gewerkt met de sterretjes omdat de groep te groot was en dit veel te veel tijd in beslag zou nemen. We hadden aan elke groep gevraagd om een top drie te maken van hun eigen voorstellen en deze dan te presenteren aan de volledige groep. Bij deze workshop was de verantwoordelijke van het callcenter aanwezig en zij heeft dit nadien op eigen houtje in haar afdeling gedaan. Bij de Waalse districten hadden we meer tijd en daar hebben we dan ook de hele workshop uitgevoerd. De volledige lijst met voorstellen van al deze workshops vindt u terug in bijlage 10 (Lijst van bijlagen, bijlage 10). Om een beter overzicht te krijgen, hebben we besloten om verder te gaan met de voorstellen die de meeste sterretjes toegewezen kregen en degene die op plaats één stonden. In deze lijst hebben we geen rekening gehouden met de voorstellen van het callcenter, aangezien zij geen sterretjes of plaatsen hebben gegeven. Deze lijst kan u vinden in bijlage 11 (Lijst van bijlagen, bijlage 11).

Nadat we de eerste vergadering gevolgd hadden om een idee te krijgen hoe zo'n workshop in zijn werk gaat, hebben we de workshops bij de shopmedewerkers en bij de Vlaamse districten voor onze rekening genomen. Deze zijn goed verlopen, maar toch was het merkbaar dat onze ervaring minder ver reikt. Bij de Waalse workshops waren we zeer tevreden dat we ondersteuning kregen van de heer Sebastien Lambert, aangezien ons Frans minder vlot is en omdat we de specifieke termen niet beheersen.

Indien we onze praktijkstudie opnieuw mochten doen, zouden we toch opteren om overal de volledige workshop te geven. We zouden deze ook zelf doen bij het callcenter. Dit maakt dat we meer consistentere gegevens zouden verkrijgen.

3.1.5 Vergadering 4: 4 maart 2010

In de vergadering van 4 maart waren er slechts vijf leden van de stuurgroep aanwezig. Op voorhand hadden we met mevrouw Gijbels afgesproken dat we enkel met de top één van alle voorstellen (Lijst van bijlagen, bijlage 11) zouden verder werken. We zijn deze vergadering begonnen met het overlopen van deze voorstellen en ze te bundelen in drie categorieën, namelijk: Technologie, personeel en salaris en communicatie en respect. Aangezien de stuurgroep niet alleen kan beslissen over de voorstellen met betrekking tot de technologie en het personeel hebben we besloten dat we gaan werken rond communicatie en respect.

We vonden het spijtig dat er slechts vijf personen aanwezig waren. Hierdoor hadden we minder voorstellen ter beschikking en hebben ze hun kans gemist om hun ideeën voor te leggen. Sommige mensen hebben ons niet op de hoogte gebracht van hun afwezigheid, wat we jammer vonden.

Vervolgens hebben we aan de leden gevraagd of ze enkele zeer concrete voorstellen konden formuleren om hieraan te werken. Op gebied van *technologie* wordt er een forum opgestart waar ideeën uitgewisseld kunnen worden en waar algemene zaken die iedereen aanbelangen, meegedeeld kunnen worden, een e-mailsysteem voorzien via internet en het ICT-programma Terminal verdwijnt in de binnendienst en wordt vervangen door SAP. Het programma Terminal is het intern hoofdcomputersysteem voor de hele verwerking van de orders. Indien dit een succes wordt, verdwijnt ook de Wave in de buitendienst. Dit is een ICT-programma dat enkel gebruikt wordt door de vertegenwoordigers. Om de *medewerking en de communicatie te verbeteren*, stelt men voor om de acties en de promoties wat betreft de producten in overleg met de vertegenwoordigers te organiseren. Deze promoties zouden op voorhand gecommuniceerd moeten worden zodat de vertegenwoordigers de klanten al warm kunnen maken voor de acties die gaan komen. Intern willen ze de *communicatie en het respect* ten aanzien van elkaar verbeteren door het organiseren van een workshop met medewerkers van iedere afdeling uit de binnendienst en ze moeten dan zelf iets creëren in het kunstforum. Wanneer iedereen dit gedaan heeft, krijgt het 'kunstwerk' een centrale plaats in de onderneming. Dit voorstel is voornamelijk om de communicatie en samenwerking van de binnendienst te verbeteren, maar dit zal uiteraard een effect hebben op de samenwerking met de buitendienst. Het laatste gebied is *personeel en salaris*. Op de aankoopafdeling willen ze graag vijf extra mensen om aankooprijzen op te volgen en te onderhandelen met de leveranciers. Op dit moment is er weinig tijd om te onderhandelen en ligt de opvolging van de prijzen onder druk. Op de marketingafdeling kwam naar voor dat ze één of twee extra mensen willen aanwerven, die mee verantwoordelijk zijn voor de specials. Deze worden op dit moment verwerkt door slechts één persoon, maar dit is eigenlijk te veel werk. Indien deze persoon verlof heeft of ziek valt, blijft zijn werk liggen, aangezien niemand er zo mee vertrouwd is als hij.

Op het einde van de vergadering hebben we meegedeeld aan de leden dat we deze concrete voorstellen zouden voorleggen aan het managementteam.

Alle voorstellen zijn geformuleerd door de leden en hun afdeling. Dit zorgt ervoor dat de medewerkers achter de voorstellen staan, wat een positieve invloed heeft op de motivatie om er aan mee te werken.

3.1.6 Vergadering 5: 17 maart 2010

In deze vergadering hebben we in verkorte vorm het hele verloop van onze masterproef uiteengezet aan het hele managementteam. De PowerPoint-presentatie van deze vergadering kan u vinden in bijlage 12 (Lijst van bijlagen, bijlage 12). We zijn begonnen met een korte inleiding over het doel en de werkwijze van de masterproef. We hebben uitgelegd wat we van oktober tot maart gedaan hebben. We hebben de werkwijze van onze workshops en de resultaten uitgelegd. We hebben besloten om de categorieën waarin we alle voorstellen hebben opgedeeld te bespreken, bijvoorbeeld technologie, meereisdagen, personeel en salaris, SACC, enzovoort in plaats van alle voorstellen. Vervolgens hebben we de top één met de meest voorkomende voorstellen besproken.

Diversiteit wordt gemanaged op empowermentniveau. Het management streeft ernaar dat de medewerkers zich goed voelen binnen de organisatie, wat zich ook uit in de prestaties. Men schenkt aandacht aan diversiteit omdat het goed is voor de maatschappij, de organisatie en het individu (Dewaele, 2007, p. 11-54).

Daarna hebben we onze eigen bevindingen uiteengezet. Er waren bepaalde elementen die opvielen nadat we de workshops gedaan hadden. Zo kwam er bij de binnendienst voornamelijk het volgende naar boven:

- Teambuildingsactiviteiten;
- Meer personeel, voornamelijk op CCC (= Customer Competence Center) en aankoop;
- Communicatie en samenwerking verbeteren.

Bij de buitendienst daarentegen lag de nadruk voornamelijk op een betere uitrusting van de technologie en op het taalaspect. Dit laatste kwam vooral aan bod bij de Waalse collega's. Ze hebben vaak het gevoel dat ze onvoldoende begrepen worden door collega's omdat ze niet perfect tweetalig zijn. Daarnaast zijn er ook enkele elementen die heel vaak aan bod zijn gekomen:

- Meer meereisdagen en meedraaidagen werd zowel bij de binnendienst als bij de buitendienst nadrukkelijk gevraagd;
- De voorstellen omtrent technologie waren zeer gelijkend bij bijna alle districten;
- De tweetaligheid kwam in iedere Waalse workshop naar boven.

Tot slot hebben we de verbeteringsvoorstellen aan het management voorgelegd. Op 4 maart 2010 hebben we samen gezeten met een deel van de stuurgroep. Met deze mensen hebben we de voorstellen met de meeste sterretjes en degenen op plaats één (Lijst van bijlagen, bijlage 11) overlopen en is er besloten om te werken rond de communicatie en het respect binnen de organisatie. De andere voorstellen, die wij niet kunnen realiseren wegens budget en tijd, hebben betrekking op de technologie en het personeel. Vervolgens hebben we aan de leden van de stuurgroep gevraagd om enkele concrete verbeteringsvoorstellen te formuleren die betrekking hebben op de communicatie en het respect.

Op gebied van *technologie* wordt er een forum opgestart waar ideeën uitgewisseld kunnen worden en waar algemene zaken die iedereen aanbelangen, meegedeeld kunnen worden, een e-mailsysteem voorzien via internet en het ICT-programma Terminal verdwijnt in de binnendienst en wordt vervangen door SAP. Indien dit een succes wordt, verdwijnt ook de Wave.

Reactie management:

Met deze elementen zijn we volop bezig en ze worden op korte termijn geïmplementeerd in het bedrijf. Het programma dat in de plaats van de Wave komt in de buitendienst zal vanaf augustus met een proefproject in werking treden. Ook het forum en de e-mail gaan van start met een proefperiode alvorens het te implementeren in de hele organisatie. Op 1 januari 2011 zal SAP live gaan in zowel de binnen- als de buitendienst.

Om de *medewerking en de communicatie te verbeteren*, stelt men voor om de acties en de promoties wat betreft de producten in overleg met de vertegenwoordigers te organiseren. Deze promoties zouden op voorhand gecommuniceerd moeten worden zodat de vertegenwoordigers de klanten al warm kunnen maken voor de acties die gaan komen.

Reactie management:

In de week van 15 maart en de week van 22 maart zat een deel van het management samen om de problemen te bespreken hieromtrent. We zaten samen met de afdelingen aankoop, marketing en CCC. In deze vergaderingen zullen de drie afdelingen met concrete verbeteringsvoorstellen komen omtrent de service naar zowel de buitendienst als naar de klanten. Deze deadline is vastgelegd op begin mei. We zijn ook bezig met de uitbouw van een prijs-, promotie- en productteam. In deze teams zitten mensen van de afdelingen marketing, CCC en aankoop, maar ook vertegenwoordigers van verschillende divisies. Deze teams gaan op regelmatige basis samenkomen en ook zal er van elk team een korte voorstelling verschijnen in één van de volgende edities van het W-magazine.

Intern willen ze de *communicatie en het respect* ten aanzien van elkaar verbeteren door het organiseren van een workshop met medewerkers van iedere afdeling uit de binnendienst en ze moeten dan zelf iets creëren in het kunstforum. Wanneer iedereen dit gedaan heeft, krijgt het 'kunstwerk' een centrale plaats in de onderneming. Dit voorstel is voornamelijk om de communicatie en samenwerking van de binnendienst te verbeteren, maar dit zal uiteraard een effect hebben op de samenwerking met de buitendienst.

Reactie management:

Over dit voorstel waren de reacties gemengd bij het management. We waren er wel allemaal over eens dat wanneer de medewerkers dit graag willen we hier volledig achterstaan.

Het laatste gebied is *personeel en salaris*. Op de aankoopafdeling willen ze graag vijf extra mensen om aankooprijzen op te volgen en te onderhandelen met de leveranciers. Op dit moment is er weinig tijd om te onderhandelen en ligt de opvolging van de prijzen onder druk.

Reactie management:

De vergaderingen in de week van 15 en 22 maart gingen ook over dit probleem. Deze situatie is natuurlijk ideaal, maar niet echt realistisch op dat moment. We gaan proberen een concrete taakverdeling in te voeren op de afdeling aankoop en dan na verloop van tijd evalueren of deze manier van werken beter is.

Op de marketingafdeling kwam naar voor dat ze één of twee extra mensen willen aanwerven, die mee verantwoordelijk zijn voor de specials. Dit zijn producten die men niet standaard in het gamma heeft en waar men speciaal op zoek voor moet gaan. Deze worden op dit moment verwerkt door slechts één persoon, maar dit is eigenlijk te veel werk. Indien deze persoon verlof heeft of ziek valt, blijft zijn werk liggen aangezien niemand er zo mee vertrouwd is als hij.

Reactie management:

Dit wordt ook besproken in de vergaderingen in de maand maart. Op 1 april werd er één persoon extra aangeworven voor de specials. Deze persoon is nu echter nog in scholing.

De samenvatting van deze vergadering is naar alle medewerkers gecommuniceerd via e-mail (Lijst van bijlagen, bijlage 13) en er komt een verslag (Lijst van bijlagen, bijlage 14) van ons onderzoeksopzet en de verbeteringsvoorstellen in het W-magazine van de maand mei.

Het communiceren van de veranderingen heeft betrekking op de zevende stap van het veranderingsproces. Ons verslag is slechts twee maal gecommuniceerd op twee verschillende manieren in plaats van drie maal op drie manieren zoals de theorie voorschrijft (Osland, Kolb en Rubin, 2001). Dit is een zeer belangrijke stap. Het is belangrijk dat iedereen op de hoogte is van wat de veranderingen precies inhouden en welke rol elk individu hier bij speelt.

Wat betreft de communicatie in het algemeen zouden we in de toekomst meer communiceren, zeker met de stuurgroep, zodat iedereen op de hoogte blijft van onze bezigheden en zodat men de zekerheid heeft dat de inspanningen die ze geleverd hebben geen stille dood sterven. We hebben wel getracht om de belangrijkste elementen steeds face-to-face te bespreken zodat er dadelijk gereageerd kon worden door de leden van de stuurgroep. Wanneer er dan eventuele onduidelijkheden waren, kon hier dadelijk op gereageerd worden. Door dergelijke dingen rechtstreeks met hun te bespreken, vermijden we het risico dat bepaalde zaken verkeerd begrepen of geïnterpreteerd worden.

Daarnaast waren we zeer tevreden dat de bevindingen van het management overeenkomen met onze bevindingen. Dit wijst er op dat de voorstellen die gedaan zijn door de medewerkers dezelfde zaken zijn waaraan het management aan het werken is om de samenwerking te verbeteren in de organisatie. We waren ook zeer tevreden dat het management openstond voor onze voorstellen en dat ze hier ongezoeten hun mening over gaven.

3.1.7 Doorgevoerde veranderingen

In het vorig onderdeel hebben we reeds vermeld dat Würth Belux al inspanningen heeft geleverd om aan de verwachtingen en behoeften van de werknemers te voldoen. Er is een extra werkkracht aangeworven voor de specials zodat de werklast niet meer op één persoon valt. Vervolgens is er een webdesigner aangenomen ter ondersteuning van de dienst marketing. Begin mei hebben de afdelingen aankoop, marketing en CCC concrete voorstellen gedaan om de service naar de buitendienst en naar de klant toe te verbeteren. In de toekomst is het de bedoeling om deze afdelingen te reorganiseren zodat ze beter geïntegreerd zijn met elkaar. Deze voorstellen houden in dat er een fysieke opsplitsing komt tussen verkoopskanaal twee en verkoopskanaal drie op de afdeling CCC. Verkoopskanaal twee is gericht op bedrijven met één tot en met acht technische werknemers. Verkoopskanaal drie daarentegen houdt zich bezig met bedrijven vanaf negen technische werknemers. De nieuwe structuur van de twee verkoopskanalen vindt u terug in bijlage 15 (lijst van bijlagen, bijlage 15). Vroeger zaten deze twee kanalen samen in dezelfde ruimte, verkoopskanaal twee blijft op dezelfde verdieping, maar in een ander bureel en verkoopskanaal drie verhuist naar de tweede verdieping. Verkoopskanaal drie wordt opgesplitst in een front- en een backoffice. In het frontoffice is het de bedoeling dat men enkel de telefoontjes gaat aannemen, terwijl in de backoffice deze verwerkt worden. De afdeling aankoop wordt opgesplitst in aankopers en disponenten. De aankopers zijn verantwoordelijk voor het bepalen van de aankooprijzen en de kwaliteit van handels- en niet-handelsgoederen, het zoeken naar alternatieve leveranciers, het bepalen van leveranciers en prijzen van nieuwe producten in overleg met de marketing- en productafdeling, projectgerichte aankopen, aankopen voor het economaat en de aankoop van prijspromoties bij leveranciers in overleg met de disponenten en de marketing- en productafdeling. De disponenten zijn verantwoordelijk voor het bepalen van het tijdstip waarop goederen worden besteld en de hoeveelheid ervan, het vervroegen, verlaten, verhogen of annuleren van aankoopbestellingen, voor de servicegraad en voorraadwaarde, het beheren van de alarmlijsten en de logistieke

afwikkeling. In de aankoopafdeling vindt er eveneens een fysieke verhuis plaats. Würth Belux hoopt hierdoor te komen tot een betere en snellere communicatie en een optimalisatie van de onderlinge samenwerking.

Implementeren van de veranderingen is de achtste stap van het veranderingproces (Osland, Kolb en Rubin, 2001). Een verandering gaat steeds gepaard met een wijziging in de structuur, taken, mensen en cultuur van een organisatie. Door de reorganisatie van de afdelingen aankoop, marketing en CCC wijzigt de structuur van Würth Belux. Op de aankoopafdeling wil men een taakverdeling doorvoeren zodat men meer kan onderhandelen met de leveranciers over de prijs van de producten en zodat de prijswijzigingen beter opgevolgd worden. Het team van Würth Belux wordt versterkt met een aantal mensen, voornamelijk op de afdeling marketing.

Deze veranderingen zijn volledig voor de medewerkers uitgestippeld. Het management heeft beslist hoe ze deze veranderingen zouden aanpakken. Dit is een vorm van instrueren van het 4SFC-model (Visser, 2008).

We zijn verheugd met het feit dat de onderneming reeds enkele veranderingen geïmplementeerd heeft. Dit wijst erop dat het management eraan wil werken. De problemen binnen de onderneming waren al bekend voordat wij onze praktijkstudie uitvoerden, maar dankzij ons onderzoek zijn de veranderingen wel iets sneller doorgevoerd dan initieel gepland.

3.1.8 Interviews met enkele medewerkers

Veranderingen kunnen slechts beoordeeld worden na verloop van tijd. Mensen moeten de tijd krijgen om zich aan te passen en te wennen aan de nieuwe situatie. Om toch een idee te krijgen van wat de werknemers denken, hebben we in mei een kleine steekproef gehouden om naar hun gevoel te peilen wat betreft de veranderingen omtrent CCC en aankoop (zie p. 157). We hebben acht medewerkers geïnterviewd, namelijk drie districtleiders en vijf binnendienstmedewerkers. De vragen die we in ons achterhoofd hielden bij het interview zijn de volgende:

- Wat vindt u van de veranderingen?;
- Aan welke verandering hecht u het meeste belang?;
- Welke verandering heeft op u het meeste invloed?;
- Ervaart u deze verandering als positief of eerder negatief?;

- Wat is uw mening over de andere veranderingen?;
- Wat kan u persoonlijk doen om deze veranderingen vlotter te doen verlopen?.

De volledige interviews vindt u terug in bijlage 16 (Lijst van bijlagen, bijlage 16).

Een opvallende vaststelling die we kunnen maken is dat de drie districtleiders zeer positief staan ten opzichte van de veranderingen. Ze halen aan dat het een goede oplossing is om de communicatie te verbeteren. Zo ontstaat er meer reactie en spontaniteit tussen de districtleiders en de vertegenwoordigers. Ze vinden vooral de fysieke opsplitsing van de twee afdelingen een goed initiatief. Het is tevens een goede zaak dat de coördinatoren afgebakende verantwoordelijkheden krijgen. Ze hechten het meeste belang aan de verandering in de aankoopafdeling. Ze vinden dit belangrijk voor de ontplooiing van het bedrijf en omdat hun vertegenwoordigers het meeste problemen ondervonden hiermee. De opsplitsing in een front- en backoffice vinden ze een goed idee. Sommige mensen zijn goed in een bepaald iets en minder goed in andere dingen. Wanneer ze zich specialiseren in hetgeen ze goed zijn, ontstaat er meer waardering en vormt het een meerwaarde voor de onderneming. De medewerkers van de afdelingen CCC en aankoop waren minder tevreden over deze veranderingen. Ze begrijpen de logica en de opzet ervan en het potentiële nut voor de onderneming, maar ze kunnen zich niet vinden in de manier waarop men het gecommuniceerd heeft. Ze hopen dat het zijn vruchten afwerpt voor de firma, anders tillen ze er nog zwaarder aan. Ze voelen zich aan hun lot overgelaten. De aanvaarding zou groter zijn indien men op voorhand de mening van enkele mensen had gevraagd. Ook al kwam men uiteindelijk tot dezelfde uitkomst, de motivatie zou groter zijn. Ze vinden het idee wel goed, maar de uitwerking laat te wensen over. Ze vinden de fysieke afstand te groot. Er moet overleg kunnen plaatsvinden tussen de aankopers en de disponenten en de twee verkoopkanalen. De fysieke afstand zal de communicatie niet ten goede komen.

Verder hebben we aan de districtleiders ook nog gevraagd wat hun mening is over het beleid inzake promoties en acties. Ze zijn het met elkaar eens dat dit in samenspraak moet gebeuren met de vertegenwoordigers. Ze verschillen echter van mening over het tijdstip waarop deze promoties en acties zouden moeten gecommuniceerd worden aan de klanten. Eén districtleider is grote voorstander om ze allemaal bijvoorbeeld één maand op voorhand door te geven aan de klanten. Hij is van mening dat dit communiceren zeer goed is en dat informatie leidt tot meer motivatie. Een andere districtleider is van mening

dat het op voorhand communiceren van promoties en acties enkel verstandig is wanneer het gaat om gadgets en niet specifiek om Würth-producten.

Bij de binnendienstmedewerkers hebben we gepeild naar hun mening wat betreft de workshop in de binnendienst en de meedraaidagen. Ze vinden een workshop tussen medewerkers van verschillende afdelingen een goed idee om de samenwerking te bevorderen, enkel de uitwerking, namelijk het gezamenlijk creëren van een kunstwerk, bevalt hen niet. Het initiatief inzake de meedraaidagen wordt warm onthaald. Hierdoor krijgen ze meer zicht op elkaars werk waardoor ze verdraagzamer worden, wat de samenwerking ten goede komt. Men kan zich hier het best op voorbereiden door op voorhand na te denken over de meest voorkomende en nuttigste zaken. Dit initiatief wordt reeds uitgevoerd bij de nieuwe vertegenwoordigers. Doordat men elementen uit de praktijk laat zien, zal dit beter bijblijven dan louter cijfers.

Op het einde van het interview hebben we ook gevraagd welke kleine stap ze zelf kunnen ondernemen om de veranderingen vlotter te laten verlopen. De districtleiders vinden het belangrijk om goed te communiceren met hun team, om samen te werken en te luisteren. De binnendienstmedewerkers gaan proberen om de veranderingen te aanvaarden en te komen tot een positieve ingesteldheid.

Uit deze bevestigingen blijken de meningen van de medewerkers, wat kan gezien worden als de negende stap van het veranderingsproces, namelijk de verandering evalueren (Osland, Kolb en Rubin, 2001). In een volgend onderdeel bespreken we het 7S-model gekoppeld aan de praktijk, wat men ook kan zien als een vorm van evaluatie.

3.1.9 Conclusie

Door deze praktijkstudie uit te voeren bij Würth Belux hebben we geprobeerd een stand van zaken te maken van de huidige samenwerking en te werken aan de verbetering ervan. Door te zoeken naar de ideale situatie heeft het management weet van wat er leeft bij de medewerkers en wat voor hen belangrijk is. De voorstellen die aangehaald zijn door de medewerkers waren ook de werkpunten waarvan het management reeds op de hoogte was. Doordat wij onze masterproef bij Würth Belux hebben uitgevoerd, zijn de veranderingen er in een versneld tempo gekomen.

Würth Belux heeft ons steeds goed bijgestaan bij ons onderzoek. We konden altijd bij mevrouw Gijbels terecht met vragen of problemen. De medewerkers waren eveneens bereid om deel te nemen aan de workshops, waarvoor onze dank.

3.2 7S-diversiteitsinstrument gekoppeld aan de praktijk

We hebben aan de hand van de vragen van het 7S-diversiteitsinstrument en samen met de HR-manager en een districtleider geanalyseerd in welke mate het project de samenwerking en de versterking tussen binnen- en buitendienst integreert in de organisatie. We geven telkens de meer objectieve gegevens en onze ideeën erover op grond van onze masterproefervaringen. Hierna bespreken we ieder element van het instrument afzonderlijk.

3.2.1 Strategie

Diversiteit is geïntegreerd in de visie en de missie van de organisatie. Als we de Würth-principes bekijken, komen de aspecten 'wederzijds respect' en 'dank u' naar boven. Samenwerking is moeilijk te meten, maar om de twee jaar houdt de onderneming een tevredenheidsenquête om te meten of de missie en de visie duidelijk zijn en of er tevredenheid heerst onder de medewerkers. Ze meten dit aan de hand van een coëfficiënt. In 2006 bedroeg deze coëfficiënt 2,56, in 2007 2,51 en in 2009 2,65. Een score van één komt overeen met een zeer hoge mate van tevredenheid, een score van vijf met een zeer hoge mate van ontevredenheid. We kunnen dus constateren dat de tevredenheid gedaald is. Hiermee kan men kijken of men goed of slecht bezig is, men kan de uitkomst vergelijken met alle Würth-landen en men kan intern vergelijken met de vorige enquête. Ze streven ernaar dat de coëfficiënt steeds stijgt. De weg naar hun doel, de nummer één worden bij hun klanten, is niet neergeschreven. Het wordt meermaals aangehaald in gesprekken en het leeft onder de werknemers.

3.2.2 Structuur

Diversiteit is ingebed in de structuren van de onderneming. Zo worden er meereisdagen en teambuildingsactiviteiten georganiseerd en de vertegenwoordigers nodigen hun binnendienstpartners uit bij deze activiteiten. Het management heeft hierin een voorbeeldfunctie, zij moeten het nut en de zin ervan uitleggen. Zij reizen vaker mee met

vertegenwoordigers dan de werknemers. De medewerkers vertegenwoordigen een actieve rol, zij moeten het namelijk doen.

3.2.3 Systemen

De systemen ondersteunen de ontwikkeling en de realisatie van het diversiteitsbeleid. Er bestaat openheid in elk beleid, iedereen wordt op gelijke manier behandeld en benaderd. Iedereen krijgt dezelfde kansen. Diversiteit is zichtbaar in de systemen. Enkele voorbeelden: Er zijn transparante loonbarema's en de aanwezigheid van werknemers met een donkere huidskleur. Bij de aanwerving doen ze niet aan positieve, noch aan negatieve discriminatie. Elke kandidaat die valabel is, wordt ernstig in overweging genomen zonder rekening te houden met leeftijd, geslacht, nationaliteit, enzovoort. Voor hen is de persoon op zich belangrijk en als die past binnen het profiel en de firma kan die starten. Een tip die we hen willen geven, is het nagaan van de checklist van het centrum voor gelijke kansen om vast te stellen of er geen verborgen discriminatie aanwezig is.

3.2.4 Significante waarden

Enkele waarden die op de werkvloer leven, zijn: Dank u, wederzijds respect, eerlijkheid, openheid, betrouwbaarheid, stiptheid en bescheidenheid. Als men bescheidenheid uitstraalt, staat men niet boven iemand. Dit kan enkel de samenwerking bevorderen. Deze waarden worden uitgestraald door het management, waardoor ze gemakkelijker aanvaard worden door de medewerkers.

3.2.5 Staf

Het management en de binnendienstmedewerkers vormen een goede weerspiegeling van de beroepsbevolking qua geslacht en leeftijd, maar bij Würth Belux zijn slechts weinig allochtonen en gehandicapten tewerkgesteld. De vertegenwoordigers en de klanten daarentegen zijn voornamelijk mannen. Dit kan men verklaren door de sectoren waarin Würth opereert en de producten die ze verkopen. De onderneming wil op hun elan verder gaan en zorgen voor voldoende instroom. Ze willen zich bewust zijn van mensen die de pensioengerechtigde leeftijd bereiken en gaan dus op zoek naar jonge en talentvolle medewerkers.

3.2.6 Sleutelvaardigheden

In de buitendienst is de verhouding 20 procent kennis en 80 procent kunde, te begrijpen als de verkoopsbekwaamheid. Dit vindt men de ideale verhouding omdat de vertegenwoordigers voornamelijk moeten verkopen. In de binnendienst is de verhouding 50-50. Zij hebben meer kennis nodig om de buitendienst te ondersteunen. De organisatie en hun medewerkers blinken uit in verkopen, coachen en teamplay omdat de wisselwerking tussen de binnen- en buitendienst belangrijk is. Aangezien de klant centraal staat, wordt de diversiteit van het personeel afgestemd op de diversiteit van de klanten. Zo wordt de inzet van allochtonen in bepaalde regio's sneller aanvaard door de klanten dan in anderen. Iedereen is bekwaam om met diversiteit om te gaan. Sommigen vinden de verschillen tussen mensen aangenaam, anderen hebben er moeite mee. Toch leidt dit meestal tot synergie omdat men hetzelfde doel voor ogen heeft. Als men rechtstreeks met elkaar in contact staat, worden de verschillen sneller gewaardeerd.

3.2.7 Stijl

Er heerst een no-nonsense aanpak die men meekrijgt vanuit de hoofdzetel in Duitsland. Om aan te tonen dat iedereen gelijk is, spreekt iedereen elkaar aan met de voornaam. Ze houden constant rekening met de manier waarop men communiceert. Men past zich aan aan de groep waar men voor staat. Alle documenten worden in twee talen opgesteld.

Deel 4: Reflectie

Tijdens de masterproefbeurs die de Universiteit Hasselt organiseerde voor de studenten van het derde bachelorjaar Bedrijfseconomische Wetenschappen, hadden we een gesprek met Professor dr. Hilda Martens. Voor ons was het een groot voordeel dat ze duothesesissen aanvaardde. Het begrip diversiteit sprak ons aan, vandaar onze keuze voor dit onderwerp.

Door het werken aan deze masterproef hebben we veel geleerd inzake samenwerking tussen afdelingen en mensen.

Bij het uitwerken van de masterproef heeft één van ons sommige delen apart uitgewerkt, terwijl de andere een ander deel uitwerkte. We lazen elkaars deel telkens na en vulden aan en verbeterden waar nodig. Voor ons bleek dit een efficiënte vorm van samenwerking. Een ander voordeel van onze samenwerking was dat we goed op elkaar zijn afgestemd. In sommige aspecten was de ene beter dan de andere en omgekeerd, dit zorgt voor een mooie aanvulling van elkaar. Wanneer één van ons een dipje had, was de andere er om haar te motiveren.

Met betrekking tot de praktijkstudie zijn we tevreden dat we er reeds in november mee van start zijn gegaan. Zo konden we onze tijd nemen om alle gegevens te verzamelen en te verwerken en konden we ons tevens flexibeler opstellen ten opzichte van mogelijke wijzigingen in het verloop. Daarnaast hebben we geleerd om te spreken voor een grote groep en het geven van workshops.

Indien we onze masterproef zouden kunnen overdoen, zouden we niets veranderen. We konden steeds rekenen op een goede samenwerking met elkaar, met onze promotor en met het bedrijf.

Lijst van geraadpleegde werken

Boeken

Aronson, E., Wilson, T.D. & Akert, R.M. (2007). Sociale psychologie. Pearson Education. *Groepsprocessen: invloed in sociale groepen*. Amsterdam.

Baarda, D.B., De Goede, M.P.M. & Van der Meer-Middelburg, A.G.E (2007). *Basisboek interviewen: handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Wolters-Noordhoff. Groningen.

Baron, J.N & Kreps, D.M. (1999). Strategic human resources: frameworks for general managers. John Wiley & Sons. *Pay for performance*. United Kingdom.

Benders, J. (2000). Zelfsturende teams in de dienstverlening. Lemma. *Zorg in het Academisch Ziekenhuis Groningen; een kwestie van teamwork*. 's-Gravenhage

Billiet, J.B. (1994). Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek: ontwerp en dataverzameling. Acco. *Kwalitatief onderzoek en dataverzameling door open interviews (p. 315-342)*. Leuven.

Boodt, K. (1989). *99 adviezen voor het bedrijfsleven*. Veen. Utrecht.

Bouman, J. (2004). Tips en tools voor managers. Thema. *Samenwerken*. Zaltbommel.

Bourner, T., Martin, V. & Race, P. (1993). Workshops that work: 100 ideas to make your training events more effective. McGraw-Hill Book Company. *What is a workshop? (p. 1-2)*. London.

Burnes, B. (1996). Managing change: A strategic approach to organisational dynamics. Pitman publishing. *Approaches to change management*. Londen.

Cooperrider, D.L., Whitney, D. & Stavros, J.M. (2003). *Appreciative Inquiry Handbook. The first in a series of AI workbooks for leaders of change*. Lakeshore Publishers. Bedford Heights.

Cooperrider D.L., Whitney, D. & Stavros, J.M. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook: for leaders of change*. Crown Custom Publishing. Ohio.

Cornelis, G. C. (2000). *Zoeken naar oplossingen: inleiding tot het probleemgericht denken*. VUBpress. Brussel.

Cox, T. & Baele, R. L. (1997). Developing competency to manage diversity: reading, cases & activities. Berret-Koehler publishers. *A framework for understanding competency*. United States of America.

Creech, B. (1994). *The five pillars of TQM*. Penguin Books Ltd. England.

Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005). Organization development and change. Thomson South Western. *Leading and managing change*. Ohio.

Daft, R.L. (2005). Organisatietheorie en -ontwerp. Academic service. *Het proces van het organisatieontwerp*. Tilburg.

Demeulemeester, E.& Callewier, D. (1997). *Integrale kwaliteitszorg: concepten, methoden en technieken*. Lannoo nv. Tielt.

Der Kinderen, M.L. & Klis, M.P. (2003). Een vliegende start. Kluwer. *En nu aan het werk*. Alphen aan den Rijn.

Dessler, G. (1995). *Managing organizations: In an era of change*. The Dryden press. Orlando.

Dewaele, A. (2007) Diversiteitsmanagement. Politeia. *Het meten, evalueren en plannen van diversiteit*. Brussel.

De Vries, S., van de Ven C., Nuyens, M., Stark, K., van Schie, J. & van Sloten, G.C. (2005). Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? *Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*. TNO Kwaliteit van leven. Conclusies, aanbevelingen en tips. Hoofddorp.

Diehl, P.J. & Stoffelsen, J.M. (2008). Diversiteit in 100 vragen. Kluwer. *Diversiteit*. Alphen aan den Rijn.

Doyen, G., Lamberts, M., Janssens, M. (2002). Diversiteitsmanagement in de praktijk. Hoger instituut voor de arbeid. *Conceptueel kader en methodologie*. Leuven.

Ebbens, S., Ettekoven, S. & van Rooijen, J. (1997). *Samenwerkend leren: praktijkboek*. Wolters-Noordhoff. Groningen.

Eggermont, N. & van Galen, A. (2002). Beginnen met leidinggeven: op weg naar effectief leiderschap. Thema. *Het team managen: hoe doe ik dat?* Zaltbommel.

Ellis, C. & Sonnefeld, J.A. (1994). Diverse approaches to managing diversity. Emory University. *Human resource management* (p. 79-109). Atlanta.

Evans, J.R. & Dean, J.W. (2003). *Total Quality management, organization and strategy*. South-Western, Thomson Learning. United States of America.

Fordyce, J.K & Weil, R. (1975). *Handboek voor organisatieontwikkeling: methoden voor het veranderen van organisaties door onderlinge samenwerking*. Samson uitgeverij. Alphen aan den Rijn.

Gerrichhauzen, J., Kampermann, A. & Kluytmans F. (1994). Bij organisatieverandering. Kluwer. *Teambuilding en teamontwikkeling*. Alphen aan den Rijn.

Gray, P. (1999). Psychology. Worth Publishers. *Social Influences on Behavior*. New York.

Greenbaum, T.L. (2000). Moderating focus groups. A practical guide for group facilitation. Sage Publications, Inc. *Introduction* (p. 1-9). California.

Greenberg, J. (2002). Managing behavior in organizations. Prentice Hall. *Organizational communication* (p. 195-222). New Jersey.

Harvey, C. & Allard, M. (2008). Understanding and managing diversity readings, cases and exercises. Prentice Hall. *Perspectives on diversity*. New Jersey.

Heinsius, J. (1995). Veelkleurig organiseren: intercultureel management voor non-profit- en vrijwilligersorganisaties. Boom. *De drie A's van intercultureel management*. Utrecht.

Hill, C. & Jones, G. (2001). Strategic Management. Houghton Mifflin. *Implementing strategies in companies that compete across industries and countries*. Boston.

Hinde, R.A. & Groebel, J. (1997). *Cooperation and prosocial behaviour*. Cambridge University Press. Great Britain.

Human, L. (1998). De winst van diversiteit: naar een effectieve visie op intercultureel management. *FORUM, instituut voor multiculturele ontwikkeling. Het strategisch belang van intercultureel management*. Utrecht.

Hunsaker, Phillip L. (2006). Managementvaardigheden. Pearson education Benelux. *Diversiteit waarderen*. New Jersey.

Ivancevich, J.M. & Gilbert, J.A. (2000). Diversity management: time for a new approach. *Public personnel management* (p. 75-93).

Jackson, P.Z. & McKergow, M. (2008). *The Solutions Focus: making coaching and change simple*. Nicolas Brealey International. London.

Janssens, M. & Steyaert, C. (2001). Meerstemmigheid: organiseren met verschil. Universitaire pers Leuven. *Van diversiteitsmanagement naar een praxis van verschil*. Leuven.

Johnson, D.W. & Johnson, F.P. (2009). Joining together: group theory and group skills. Pearson International. *Communication within groups* (p. 130-165). New Jersey.

Juran, J.M. (1999). *Kwaliteitsmanagement: plannen – besturen – verbeteren*. The Free Press. New York.

Lueger, G. & Korn, H.-P. (2006). *Solution-Focused Management*. Rainer Hampp Verlag. München.

McKergow, M. & Clarke, J. (2007). Solutions focus working: 80 real life lessons for succesful organisational change. SolutionsBooks. *Introducing solutions focus*. Cheltenham, United Kingdom.

Meier, D. (2005). *Team coaching with the SolutionCircle: a pratical guide to solutions focused team development*. SolutionsBooks. Cheltenham, United Kingdom.

Merckx, G. & Hellemans, M. (2004). *Rijkdom aan verscheidenheid*. Garant. Antwerpen-Apeldoorn.

Minnigh, L.D. (2004). *Inventief probleemoplossen*. Academic Service. Den Haag.

Morgan, D.L. (1998). Planning focus groups. Sage Publications, Inc. *Planning and timelines (p. 9-22)*. California.

Osland, J.S., Kolb, D.A. & Rubin, I.M. (2001). Organizational behavior: An experimental approach. Prentice Hall. *Managing change*. New Jersey.

Osland, J.S., Kolb, D.A., Rubin, I.M. (2001). The organizational behavior reader. Prentice Hall. *Perception and attribution*. New Jersey.

Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. Harper & Row. New York.

Reed, J. (2007). *Appreciative Inquiry: research for change*. Sage Publications Inc. California.

Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. Prentice Halle International, Inc. New Jersey.

Ross, J.E. (1999). Total Quality Management: text, cases and readings. CRC Press. United States of America.

Schlundt Bodien, G., Visser, C. & Weber, J. (2008). *Oplossingsgericht HRM*. Kluwer. Alphen aan den Rijn.

Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons, Inc. *The Research Process: Steps 1 to 3: The Broad Problem Area, Preliminary Data Gathering, Problem Definition*. Hoboken.

Shadid, W.A. (2007). *Grondslagen van interculturele communicatie*. Kluwer. *Intercultureel management*. Nederland.

Sims, N.H. (2007). *Workshops: de complete handleiding voor geweldige workshops*. Pearson Education Benelux. *Wie, wat, waar en waarom? (p. 2-37)*. Amsterdam.

Steur, R. (1984). *Organiseren of hoe mensen samenwerken 1: samenwerking binnen organisaties*. Wolters-Noordhoff. Groningen.

Tannen, D. (1991). *You just don't understand: women and men in conversation*. Ballantine Books. *Different words, different worlds (p. 23-48)*. New York.

ten Have, S., Weusten, S. & Bolweg, J. (2000). *Binding en motivatie: acht adviezen voor employment marketing*. Nieuwezijds. Amsterdam.

Thijs, N. & Bouckaert, G. (2007). *Kwaliteit in beweging: ervaringen met kwaliteitsmanagement in lokale besturen*. Vanden Broele. Brugge.

Van De Velde, D. (2002). *De groep in actie: praktijkboek samenwerkingsvaardigheden*. Acco. *Inleiding: overleggen en samenwerken in groep*. Leuven.

Van der Zee, K. & van Oudenhoven, J.P. (2006). *Culturele diversiteit op het werk*. Van Gorcum. *De invloed van individuele en organisatiefactoren op de opbrengsten van diversiteit*. Assen.

Van Duren, A. & van Manen, M. (1995). *Integraal veranderingsmanagement*. Van Gorcum. *Inleiding en verantwoording*. Assen.

Van Nuland, Y., Broux, G., Crets, L., De Cleyn, W., Legrand, J., Majoor, G. & Vleminckx, G. (2002). *Excellent: een handleiding voor de toepassing van het EFQM-Excellence model*. Comatech bvba. Blanden.

Van Vugt, F. & Peters, W. (1998). De winst van diversiteit. Forum. *Het strategisch belang van intercultureel management*. Utrecht.

Visser, C. (2005). Doen wat werkt: oplossingsgericht werken in organisaties. Kluwer. *Introductie: een productieve benadering van verandering (p9-20)*. Alphen aan den Rijn.

Visser, W. (1995). Leren organiseren: samenwerken en managen in de non-profit sector. Coutinho. *Samenwerken, onderhandelen, vergaderen, leidinggeven, besturen (p. 137-166)*. AL Bussem.

Wentink, T. (2007). *Kwaliteitsmanagement, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling*. Boom onderwijs. Den Haag.

Wijnen, G., Kor, R. (2000). Het managen van unieke opgaven: Samen werken aan projecten aan programma's. Kluwer. *Samen werken*. Alphen aan den Rijn.

Zimbardo, P.G., Johnson A.L., Weber A.L. (2005). Psychologie, een inleiding. Pearson education Benelux. *Sociale psychologie*. Amsterdam.

Tijdschriften en online publicaties

Claver, E. & Tari, J.J (juli, 2007). The individual effect of total quality management on customers, people and society results and quality performance in SMEs. *Quality and reliability engineering international, volume 24 (p. 199-211)*. Opgevraagd op 14 april 2010 via <http://www3.interscience.wiley.com.bib-proxy.uhasselt.be/cgi-bin/fulltext/114291306/PDFSTART>.

Cooney, R. & Sohal, A. (oktober, 2004). Teamwork and total quality management: a durable partnership. *Total Quality Management, volume 15 (nummer 8, p. 1131-1142)*. Opgevraagd op 12 maart 2010 via <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=29&hid=4&sid=72fdc3e1-60af-43ff-a503-c517d0356180%40sessionmgr14>.

Cox, T. (april, 2002). Taking diversity to the next level. *Executive Excellence*, volume 19 (nummer 4, p. 19). Opgevraagd op 12 maart 2010 via <http://web.ebscohost.com/bib-proxy.uhasselt.be/ehost/pdf?vid=4&hid=4&sid=4b857435-eb68-4bee-893c-7a6bdc7ad2c5%40sessionmgr10>.

Cox, T. & Blake, S (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, volume 5 (nummer 3, p. 45-56). Opgevraagd op 13 maart 2010 via <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=16&hid=4&sid=72fdc3e1-60af-43ff-a503-c517d0356180%40sessionmgr14>.

Delaney, J.T. (1996). Workplace cooperation: current problems, new approaches. *Journal of labor research*, volume 17 (nummer 1, p. 45-61). Opgevraagd op 13 maart 2010 via <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=35&hid=4&sid=72fdc3e1-60af-43ff-a503-c517d0356180%40sessionmgr14>.

Easton, G.S. & Jarrell, S.L. (1998). The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation. *Journal of Business*, volume 71 (nummer 2, p. 253-307). Opgevraagd op 2 april 2010 via <http://www.journals.uchicago.edu/doi/pdf/10.1086/209744?cookieSet=1>.

Eker, M. & Pala, F. (2008). The effect of competition, just in time production and total quality management on the use of multiple performance measures: an empirical study. *Journal of Economic and Social Research*, volume 10 (nummer 1, p. 35-72). Opgevraagd op 2 april 2010 via <http://www.fatihun.edu.tr/~jesr/jesr.eker.pala.pdf>.

Garvin, D.A. (1984). What does "product quality" really mean? *Sloan Management Review* (p. 25-43). Opgevraagd op 14 maart 2010 via <http://doku.iab.de/externe/2006/k060210f02.pdf>.

Hartenian, L.S. & Gudmundson, D.E. (2000). Cultural diversity in small business: Implications for firm performance. *Journal of Development Entrepreneurship*, volume 5 (nummer 3, p. 209-220). Opgevraagd op 19 april 2010 via <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&hid=10&sid=2782e5ba-b249-4a5a-a47d-b5dd50002eae%40sessionmgr4&bdata=JmxvZ2lucGFnZT1Mb2dpbi5hc3Amc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=buh&AN=4101715>.

Hur, M.H. (augustus(2009). The influence of total quality management practices on the transformation of how organizations work. *Total Quality Management*, volume 20 (nummer 8, p. 847-861). Opgevraagd op 13 maart 2010 via <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=28&hid=4&sid=72fdc3e1-60af-43ff-a503-c517d0356180%40sessionmgr14>.

Jehn, K.A., Northcraft, G.B. & Neale, M.A. (1999). Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, volume 44 (nummer 4, p. 741-763). Opgevraagd op 14 maart 2010 via <http://web.mit.edu/cortiz/www/Diversity/Jehn%20et%20al%201999.pdf>.

Kotter, J. (1996). Successful change and the force that drives it. *The Canadian Manager*, volume 21 (nummer 3, p. 20-23). Opgevraagd op 3 april 2010 via <http://web.ebscohost.com.bib-proxy.uhasselt.be/ehost/detail?vid=4&hid=13&sid=ff90821c-b932-45bb-ba7e-df9db7a59b7c%40sessionmgr13>.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, volume 1 (nummer 1, p. 5-41). Opgevraagd op 3 april 2010 via <http://web.ebscohost.com.bib-proxy.uhasselt.be/ehost/detail?vid=4&hid=13&sid=ff90821c-b932-45bb-ba7e-df9db7a59b7c%40sessionmgr13>.

Martens, H., De Keukelaere, M., Drieskens, G. & Beyens, K. (februari, 2008). *Op de rails naar diversiteit in Sodexho: diversiteit integreren in de organisatie aan de hand van het 7S-model*. Universiteit Hasselt. Diepenbeek.

Martens, H. & Manshoven, J. (2007). *Op de rails naar diversiteit: Het verkrijgen van een draagvlak voor diversiteitsmanagement*. Opgevraagd op 21 april 2010 via http://www.ouderenenarbeid.be/diversiteitOpDeRails/Brochure_1_NL.pdf.

Milliken, F.J. & Martins, L.L (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management, volume 21 (nummer 2, p. 402-433)*. Opgevraagd op 19 april 2010 via <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=10&sid=3f22851b-9412-434b-a049-ac584724d66f%40sessionmgr14>.

Oakland, J.S (1997). Interdependence and cooperation: the essentials of total quality management. *Total Quality Management, volume 8 (p. 31-35)*. Opgevraagd op 30 maart via <http://web.ebscohost.com.bib-proxy.uhasselt.be/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&hid=3&sid=f0466aa0-7b33-4473-94e3-d635d46a3fc8%40sessionmgr10>.

Sharpe, M.E. (1995). Employee participation and labor-management cooperation in American workplaces. *Challenge (p. 38-45)*. Opgevraagd op 30 maart via <http://web.ebscohost.com.bib-proxy.uhasselt.be/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=4&sid=cb92075c-9004-4425-8842-745556b4f871%40sessionmgr12>.

Shin, D., Kalinowski, J.G. & El-Enein, G.A. (1999). Critical implementation issues in total quality management. *SAM Advanced Management Journal (p. 10-14)*. Opgevraagd op 13 maart 2010 via <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=34&hid=4&sid=72fdc3e1-60af-43ff-a503-c517d0356180%40sessionmgr14>.

Soltania, E., Laib, P.-C., Javadeen, S.R. & Gholipour T.H. (mei, 2008). A review of the theory and practice of managing TQM: an integrative framework. *Total Quality Management, volume 19 (nummer 5, p. 461-479)*. Opgevraagd op 14 maart 2010 via <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=4&sid=2b685246-0375-4b7c-8f29-592f6735d1ff%40sessionmgr10>.

Stevens, F.G., Plaut, V.C. & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: all-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, volume 44 (nummer 1, p. 116-133). Opgevraagd op 14 maart 2010 via <http://jab.sagepub.com/cgi/reprint/44/1/116>.

Van Knippenberg, D. & Schippers, M.C. (2007). Work Group diversity. *The annual review of psychology*, volume 58 (p. 515-541). Opgevraagd op 19 april 2010 via http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/11820/Work_Group_Diversity.pdf.

Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek. (2006). *Participatieve methoden: een gids voor gebruikers: Focusgroep*. Opgevraagd op 21 april 2010 via <http://www.viwtta.be/files/MethFocusgroep.pdf>.

Waks, S. & Frank, M. (1999). Application of the Total quality management approach principles and the ISO 9000 standards in engineering education. *European Journal of Engineering Education*, volume 24 (nummer 3, p. 249-258). Opgevraagd op 13 maart via <http://www.informaworld.com/smpp/ftinterface~content=a746418205~fulltext=713240930>.

Webadressen

20 bedrijven getuigen over diversiteit op de werkvloer. (2007). Opgevraagd op 23 september 2009 via <http://www.verschillenversterken.be/media/diversiteit/albums/brochure%20def.pdf>.

Boerkamp, B. (mei, 2009). *Virtual communities, motivation and collaboration*. Opgevraagd op 21 oktober 2009 via <http://bastiaanboerkamp.blogspot.com/2009/05/samenwerking-een-definitie.html>.

Demeestere, S. (z.d.). *Diversiteit versus discriminatie*. Opgevraagd op 30 september 2009 via <http://www.hrworld.be/hrworld/content.aspx?id=6302&LangType=2067>.

Dewulf, L. & Verheijen, L. (2004). *Appreciative Inquiry: hoe onderzoeken en veranderen samen kunnen vallen*. Opgevraagd op 22 november 2009 via www.kessels-smit.nl/info.pl/nl/learning_company/369.

Dierickx, B. (september, 1994). *Positieve discriminatie is ook discriminatie*. Opgevraagd op 24 oktober 2009 via <http://users.telenet.be/sbme/bartdierickx/literatuur/over%20positieve%20discriminatie.pdf>.

Diversiteit en interculturaliteit. (z.d.). Opgevraagd op 30 september 2009 via <http://www.ersvvlaamsbrabant.be/downloads/26juni08%20Trace%20-%20Omgaan%20met%20verschil.ppt>.

Diversiteitsbeleid, waarom en met welke effecten? (z.d.). Opgevraagd op 30 september 2009 via http://www.ser.nl/~media/DB_Deeladviezen/2000_2009/2009/b27861/b27861_3.ashx.

Europese unie. *Het managen van diversiteit, wat is het nut daarvan voor een bedrijf?* (z.d.). Opgevraagd op 3 december 2009 via http://ec.europa.eu/employment_social/fdad/cms/stopdiscrimination/downloads/423_Factsheets_Pdf/Factsheets_NL_pdf/423_NL_Div.pdf.

FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie. (2009). *Werkgelegenheid, werkloosheid, arbeidsmarkt*. Opgevraagd op 13 maart 2010 via http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/arbeid_leven/werk/index.jsp.

Geschiedenis Würth Belux. (2009). Opgevraagd op 9 september 2009 via <http://www.würth.be>.

Huyge, C. (oktober, 2009). *De krachtlijnen van appreciative inquiry*. Opgevraagd op 22 november 2009 via <http://veerkrachtigdenken.be/wp-content/uploads/2009/07/Krachtlijnen-van-AI.pdf>.

Jacqmotte, E. (mei, 2007). *Expertiseforum diversiteit*. Opgevraagd op 31 juli 2009 via <http://64.78.63.10/web/kb2/admin/media/verslag%20expertiseforum%20150507.pdf>.

Kindt, J. (z.d.). *Inclusie*. Opgevraagd op 12 oktober 2009 via http://www.demos.be/uploads/tx_bworxebib/Inclusie.pdf.

Rossi, K., Lustig, T. & McKergow, M. (2003). *A comparison of appreciative inquiry and solutions focus*. Opgevraagd op 24 november 2009 via <http://www.sfwork.com/jsp/index.jsp?lnk=614>.

Samenwerken. (z.d.). Opgevraagd op 21 oktober 2009 via http://www2.vlaanderen.be/personielsopleiding/vormingsweb%20visueel%20gehandicapten/com_waarde_samenwerken.htm.

Schlundt Bodien, G. & Visser, C. (mei, 2005). *Succesgericht HRM. Een doelgerichtheid model*. Opgevraagd op 22 november 2009 via <http://www.managementsite.nl/514/human-resources/succesgericht-hrm.html>.

Seron, E. (juni, 2005). *Bedrijven trekken kaart van diversiteit*. Opgevraagd op 31 juli 2009 via <http://www.ada-online.org/nlada/spip.php?rubrique118>.

Visietekst – Project 'Week van de Diversiteit': wat en waarom?. (z.d.). Opgevraagd op 23 september 2009 via http://u0013283011.user.hosting-agency.de/uploads/media/05_Visietekst_Diversiteit.pdf.

Visser, C. (2004). *Het probleem van probleemanalyse*. Opgevraagd op 18 november 2009 via <http://www.oplossingsgerichtveranderen.nl/hetprobleemvan.pdf>.

Visser, C. (oktober, 2008). *Solution focused change: doing what works*. Opgevraagd op 13 november 2009 via <http://solutionfocusedchange.blogspot.com/2008/10/situational-model-of-solution-focused.html>.

Visser, C. (juni, 2001). *Succesvol verandermanagement door appreciative inquiry*. Opgevraagd op 22 november 2009 via <http://www.managementsite.nl/324/verandermanagement/succesvol-verandermanagement-door-appreciative-inquiry.html#2>.

Visser, C. & Schlundt Bodien, G. (2008). *De powers van oplossingsgericht werken*. Opgevraagd op 30 oktober 2009 via http://www.oplossingsgerichtwerken.com/artikelen/de_powers_van_oplossingsgericht_werken.pdf.

Visser, C. & Schlundt Bodien, G.W. (december, 2008). *Oplossingsgerichte tool voor managers: vier oplossingsgerichte competenties*. Opgevraagd op 28 oktober 2009 via <http://www.managementsite.nl/665/leiderschap/oplossingsgerichte-tool-managers.html>.

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Diversiteit op de werkvloer. Samenwerking tussen afdelingen. Gevalstudie binnen Würth Belux

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2010**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Meynen, Isabelle

Verdonck, Ellen

Datum: **31/05/2010**