



*forward*

# **MET GOESTING BLIJVEN WERKEN EN LEREN**

## **Werkende praktijken**

Frank Lambrechts, Hilda Martens & Johan Poisquet



# **MET GOESTING BLIJVEN WERKEN EN LEREN**

## **Werkende praktijken**

Frank Lambrechts, Hilda Martens & Johan Poisquet



# Inhoudstafel

|   |    |
|---|----|
| 1. Introductie  | 7  |
| 2. Drie praktijkverhalen  | 9  |
| 2.1. Case Veldeman Bedding: generatief leren tussen 'meester' en 'gezel' ingebed in een ruimer ontwikkelingstraject van kennisdeling en opvolging | 9  |
| 2.1.1. Over Veldeman Bedding  | 9  |
| 2.1.2. Begeleidingstraject  | 10 |
| 2.1.2.1. Verkennende gesprekken   | 10 |
| 2.1.2.2. Appreciatief gesprek met de meester  | 11 |
| 2.1.2.3. Jobstudie via een groepsgesprek  | 12 |
| 2.1.2.4. Een kritisch punt  | 13 |
| 2.1.2.5. Het maken van het leertraject tussen meester en gezel  | 13 |
| 2.1.2.5.1. Leerlijn 1. Leren via coaching in het werk. Werken met wekelijkse opdrachten   | 14 |
| 2.1.2.5.2. Leerlijn 2. Leren via ruimere projecten  | 14 |
| 2.1.2.5.3. Leerlijn 3. Leren via specifieke opleidingsmodules   | 14 |
| 2.1.2.5.4. Leerlijn 4. Leren van het leerproces door regelmatige momenten van reflectie, evaluatie en bijsturing                                  | 14 |
| 2.1.2.6. Samen lessen trekken voor HR verankering   | 16 |
| 2.1.2.7. Rol van de externe begeleiders   | 17 |
| 2.2. Case Sirris: Persoonlijke groei ingebed in een ruimer traject van organisatieontwikkeling  | 19 |
| 2.2.1. Over Sirris  | 19 |
| 2.2.2. Begeleidingstraject  | 20 |
| 2.2.2.1. Begeleidingsvraag  | 20 |
| 2.2.2.2. Competentieontwikkeling: het verschil tussen een instrumentele en ontwikkelingsgerichte aanpak   | 20 |
| 2.2.2.3. Van een technische naar een procesmatige insteek   | 21 |
| 2.2.2.4. Voeling krijgen met de problematiek: de gespreksronde van Vlaanderen   | 21 |
| 2.2.2.5. Terugkoppeling van de bovendrijvers uit de gespreksronde aan de directie   | 22 |
| 2.2.2.6. Tweedaagse directiedagen   | 22 |
| 2.2.2.7. De grote groepsbijeenkomst   | 23 |
| 2.2.2.8. Naar persoonlijke ontwikkelingsplannen, revitalisering van HR-beleid en organisatiestructuur   | 26 |
| 2.3. Case vzw ISIS: een proces van werken aan werkgoesting via "doorontwikkelen"  | 27 |
| 2.3.1. Over vzw Isis  | 27 |
| 2.3.2. Begeleidingstraject  | 28 |
| 2.3.2.1. Uitgangspunt: het advies van Itineris en UHasselt  | 28 |
| 2.3.2.2. Een toekomstgerichte analyseoefening met de regioverantwoordelijken  | 29 |
| 2.3.2.3. Zoeken naar het "ideale Isis"  | 30 |
| 2.3.2.4. Voorleggen en kritisch bekijken van het adviesrapport  | 30 |
| 2.3.2.5. Tussentijdse communicatie naar alle medewerkers  | 30 |
| 2.3.2.6. Uitspreken van verwachtingen naar elkaar/duidelijkheid scheppen in taken, rollen en functies   | 30 |
| 2.3.2.7. Tussentijdse communicatie naar alle medewerkers  | 32 |
| 2.3.2.8. Missie en visie bevestigen en versterken – op naar een doelstellingenkader en een vernieuwd organigram                                   | 32 |
| 2.3.2.9. Proces van beleidsplanning   | 32 |
| 2.3.2.10. Tweedaagse beleidsplanning  | 33 |
| 2.3.2.11. Instagesprekken over leidinggevenden  | 35 |
| 2.3.2.12. Communicatie van de directeur in alle regio's   | 35 |
| 2.3.2.13. Tussentijdse communicatie naar alle medewerkers   | 35 |
| 3. Slotbeschouwingen  | 37 |
| 4. Interessante literatuur en bronnen   | 41 |

Frank Lambrechts/Hilda Martens/Johan Poisquet

MET GOESTING BLIJVEN WERKEN EN LEREN  
Werkende praktijken

Diepenbeek  
Universiteit Hasselt, België  
2007

D/2007/2451/51  
ISBN 9789089130037  
NUR 774

© De auteurs en UHasselt  
grafische vormgeving / [www.gise.be](http://www.gise.be)

Uitgave ontwikkeld in het kader van "Werkgoesting in KMO's", een project van het Europees Sociaal Fonds Vlaanderen.  
Met Europese en Vlaamse steun.

Het Europees Sociaal Fonds (ESF) wil bijdragen tot de ontwikkeling van werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen en door het investeren in menselijke hulpbronnen.

Meer info: [www.esf-agentschap.be](http://www.esf-agentschap.be)



# verantwoordelijkheid

Een duurzaam personeelsbeleid schept de noodzakelijke condities zodat mensen met energie, inzet en goesting willen en kunnen werken gedurende de hele loopbaan.

## Introductie

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is vooral een duurzaam personeelsbeleid. Een duurzaam personeelsbeleid schept de noodzakelijke condities zodat mensen met energie, inzet en goesting *willen en kunnen werken* gedurende de hele loopbaan.

Hierbij wordt continu gezocht naar een productief evenwicht tussen de noden van het bedrijf en de noden van de medewerker. Duurzaam personeelsbeleid vereist een gezamenlijk engagement waarbij zowel "de werkgever" als "de werknemer" actief hun verantwoordelijkheid nemen.

Inzet en werkgoesting hangen in grote mate samen met de mogelijkheid om zich voortdurend professioneel en persoonlijk te kunnen ontplooiën. Vitale en lerende bedrijven beseffen dit ten volle en streven permanent naar een synergie tussen werken, leren en innoveren.

Om de uitdaging van continue verbetering aan te gaan, zetten bedrijven diverse interne praktijken op en nemen zij meer en meer deel aan leergroepen die de grenzen van de eigen organisatie overstijgen (Hovelynck, De Weerd & Dewulf, 2006; Prins, Schruijer, Verboven & De Witte, 2007).

In een eerste uitgave (Lambrechts, Martens, Poisquet & Jordens, 2007) hebben we een **reflectie- en actie-instrument** ontwikkeld dat de KMO bedrijfsleider en/of personeelsverantwoordelijke helpt om *binnen* het eigen bedrijf op regelmatige basis te onderzoeken in welke mate een aantal kritische condities voor een leerkrachtige werkomgeving aanwezig zijn: (1) een energiegeevende missie en toekomstvisie, (2) een leercultuur, (3) flexibele structuren en systemen, (4) ondersteunend leiderschap, (5) lerende medewerkers en (6) leermogelijkheden.

We hebben benadrukt dat *de kans aanzienlijk verhoogt dat het bedrijf een vitaal en lerend systeem wordt indien aan deze condities op systematische wijze gewerkt wordt. Tevens hebben we onderlijnd dat de manier waarop het instrument gebruikt wordt cruciaal is: als leidraad van een gezamenlijk verbeteringsproces waarin elke medewerker – van hoog tot laag en van links naar rechts – stapsgewijze betrokken wordt.*

In een tweede uitgave (Lambrechts, Martens & Poisquet, 2007a) hebben we de lezer uitgebreid laten kennismaken met de "**actieleergroep**" als *hefboom om leren en innoveren tussen bedrijven te stimuleren*. Deze hefboom is, net als het reflectie- en actie-instrument, ontwikkeld in het kader van "Werkgoesting in KMO's", een ESF-project van de Universiteit Hasselt en het Vlaams Agentschap Ondernemen (VLAO), in samenwerking met diverse projectontwikkelaars (ERSV) en consultants (Itineris Advies, C.O.B.A. en Metamorfase).

In deze uitgave maken we **drie praktijkverhalen** zichtbaar rond "hoe concreet te werken aan werkgoesting en organisatieontwikkeling binnen een organisatie". We nemen de lezer mee in drie begeleidingstrajecten die vanuit het Werkgoesting-project zijn opgezet en/of ondersteund:

- (1) Generatief leren tussen 'meester' en 'gezel' ingebed in een ruimer ontwikkelingstraject van kennisdeling en opvolging binnen Veldeman Bedding, een fabrikant van matrassen en lattenbodems
- (2) Persoonlijke groei ingebed in een ruimer ontwikkelingstraject binnen Sirris (het vroegere WTCM), het collectief centrum van de Belgische technologische industrie
- (3) Een proces van werken aan werkgoesting via het 'doorontwikkel'-traject van vzw Isis, een buurt- en nabijheidsdienst aanvullende thuishulp.

We stellen telkens eerst de organisatie voor en verwoorden dan hoe het begeleidingstraject verlopen is: 'met wie' en 'de manier waarop' staat hierbij centraal. We illustreren met foto's. Daar waar helpend kaderen we met theoretische reflecties. Achteraan kan u ter verdieping literatuurverwijzingen vinden. We geven een beeld van mogelijke verbeteringstrajecten en de manier waarop deze trajecten procesmatig aangepakt kunnen worden. Op die manier willen we tegemoetkomen aan de toenemende nood om een procesgerichte manier van werken zichtbaarder, concreter en duidelijker te maken. De manier waarop de drie trajecten in de organisaties zijn vormgegeven is niet simpelweg 'over te nemen' in andere organisaties juist omdat mede-eigenaarschap essentieel is. Maatwerk is daarom steeds noodzakelijk. Wel denken we dat de praktijkverhalen in deze uitgave nieuwe mogelijkheden en acties kunnen oproepen om eigen in-company trajecten in goede banen te leiden.

## 2. Drie praktijkverhalen

### 2.1. Case Veldeman Bedding: generatief leren tussen 'meester' en 'gezel' ingebed in een ruimer ontwikkelingstraject van kennisdeling en opvolging



*doorgeven*

#### 2.1.1. Over Veldeman Bedding

De praktijkervaring die we hier met de lezer willen delen, speelt zich af bij de productieorganisatie Veldeman Bedding, een Belgische fabrikant van matrassen en lattenbodems. We bespreken achtereenvolgens het bedrijf, de aanleiding van het traject en het procesverloop. Het bedrijf is opgericht in 1954 en telt begin 2006 160 medewerkers (111 arbeiders en 49 bedienden). Veldeman is een familiale KMO met als meest kenmerkende karakteristieken: de centrale rol van de bedrijfsleider, korte communicatielijnen, lage uitstroom (hoge anciënniteit), gemiddelde leeftijd van 49 jaar ('omgekeerde leeftijdspiramide'), sterke on the job opleiding en een familiaal-hiërarchische cultuur. Enerzijds wordt er heel hiërarchisch gewerkt, anderzijds legt men de nadruk op een goede sfeer tussen de medewerkers. Vanaf midden 2005 tot heden wordt er binnen Veldeman extra aandacht besteed aan het delen en overdragen van ervaring en kennis. De belangrijkste reden hiervoor is dat de volgende jaren een groot aantal personeelsleden het bedrijf verlaat omwille van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Hierdoor zal er heel wat kennis en ervaring verdwijnen. Het gaat dan vooral over vakmanschap waarbij over de jaren heen een grote hoeveelheid stielkennis is opgebouwd, d.w.z. ervaringskennis die vaak een impliciet karakter heeft ('fingerspitzengefühl'). De uitdaging is het grootst in de arbeidersgroep: de komende 10 jaar zullen er 72 van de 111 arbeiders natuurlijk uitstromen. Vooral in 2011 en 2012 gaan een hoog aantal arbeiders afvloeien via brugpensioen, respectievelijk 11 en 13 arbeiders. Bijkomend wordt een probleem gezien in de kwaliteit van de instroom omdat het veelal knelpuntberoepen betreft. Dit alles maakt de organisatie kwetsbaar: de continuïteit, en bijgevolg de concurrentiepositie, komt op termijn in gevaar. De komende jaren zal er een stevig personeelsbeleid moeten zijn om adequate antwoorden te bieden op deze uitdagingen. Dit personeelsbeleid is er nog niet. De verantwoordelijke van de personeelsdienst ziet het ontwikkelingstraject dan ook als een kans om van een personeelsadministratie te bewegen naar een personeelsbeleid. Het traject wordt begeleid door twee externen: een consultant van Itineris Advies en een ESF-onderzoeker van de Universiteit Hasselt. Het Ervaringsfonds en het ERSV Limburg zijn betrokken vanuit een subsidiërende overheidsrol. We zoomen in op het traject en maken aanpak en ervaringen zichtbaar voor de lezer.

Voor meer info over het bedrijf: [www.veldeman.com](http://www.veldeman.com)

## 2.1.2. Begeleidingstraject



### 2.1.2.1. Verkennende gesprekken

In een **eerste gesprek** ligt de nadruk vooral op contact maken ('contacting') en het samen verkennen van de problematiek. Betrokken zijn: de directeur Interne Diensten, de productiedirecteur en de verantwoordelijke personeelsdienst van Veldeman, Itineris Advies, UHasselt, ERSV Limburg en het Ervaringsfonds.

In een **tweede gesprek** (met dezelfde partijen behalve ERSV Limburg) wordt snel duidelijk dat er, gezien de uitdagingen die er liggen, behoefte is om (1) een organisatiebreed ontwikkelingsstraject op te zetten rond het delen en overdragen van kennis en ervaring en (2) op korte termijn een individueel traject te starten rond de kennisdeling en opvolging van de meester-stoffeerder. Dit is een functie in de productontwikkeling, een functie waarin creativiteit, experimenteren en 'aanvoelen' heel belangrijk is. Hij is 60 jaar (anno 2005), werkt 4/5 en wil in 2006 halftime werken tot zijn 62ste om dan op vervroegd pensioen te gaan. De meester-stoffeerder wordt gezien als één van de meest kritische functies binnen de organisatie. Hij is een meester vakman, heel fier op zijn job, met enorm veel ervaringskennis en expertise; kennis die op geen enkele manier in de organisatie gedocumenteerd en/of verankerd is. De directie en personeelsdienst heeft al veel moeite moeten doen om hem te overhalen om tot zijn 62ste te blijven. Hij wordt gezien als 'onmisbaar'. In het gesprek valt het idee om zijn functie zodanig te ontwikkelen dat hij (1) zijn kennis al doende door kan geven aan zijn opvolger in een meer coachende rol en (2) door deze functieverandering mogelijk goesting krijgt om toch langer aan de slag te blijven.

Er wordt besloten om (1) een organisatiebreed bedrijfsplan op te stellen, met alle behoeften en problematieken rond in- en uitstroom scherp in kaart, van waaruit dan telkens trajecten kunnen opgezet worden en (2) het individuele traject rond kennisdeling en opvolging van de meester-stoffeerder zo snel mogelijk te starten. Dit laatste traject wordt door de groep gekaderd als een opstap- en leertraject om in een later stadium de verbreding te kunnen maken naar de groep en organisatie. Het uitgangspunt is dat de personeelsverantwoordelijke toekomstige trajecten van kennisdeling en -overdracht gaat ondersteunen. De externe begeleiders benadrukken dan ook sterk dat hun rol er vooral in bestaat om de personeelsverantwoordelijke te ondersteunen bij haar aanpak van het traject, in plaats van zelf gedeeltes van het traject op zich te nemen. Op die manier willen de externen gaandeweg interne competenties ontwikkelen zodat de organisatie bij toekomstige trajecten geen of minder beroep dient te doen op externe begeleiders. Belangrijk is dat het hele verhaal rond kennisdeling en -overdracht door de verantwoordelijke personeel en de externe begeleiders vooral ook gezien wordt als een hefboom om de beweging van een loutere personeels*administratie* naar een volwaardig personeels*beleid* te versterken. Tijdens dit tweede gesprek zijn ook de randvoorwaarden aangeraakt opdat de personeelsverantwoordelijke dit traject succesvol zou kunnen begeleiden: ruimte en tijd, voldoende autonomie, ondersteuning vanuit de top. De reactie van de directie is "het is goed en doe maar". De externe begeleiders hebben vervolgens, in continu gesprek met de personeelsverantwoordelijke, een trajectplan "kennisdeling en opvolging" uitgewerkt waarin mogelijke stappen beschreven staan die de personeelsverantwoordelijke kan nemen. Dit plan is in zijn meest brede vorm ontwikkeld opdat het voor andere, soms minder kritische functies makkelijk op maat kan aangepast worden.



### 2.1.2.2. Appreciatief gesprek met de meester

In een volgende stap heeft een gesprek plaatsgevonden met de meester-stoffeerder (duur: 3 uur). Hierbij zijn de personeelsverantwoordelijke en de twee externe begeleiders betrokken. Dit gesprek verloopt in twee delen. In het eerste deel hebben we vooral gepeild naar (1) de kijk op de job en de toekomst en (2) de motivatie om verder te doen en actief te participeren in het traject. In het tweede gedeelte hebben we (1) de mogelijke rol en taak van de meester-stoffeerder in het traject samen onderzocht en scherp gesteld en (2) samen gekeken naar hoe dit best aan te pakken. We hebben vooral via een informeel, appreciatief contact de meester willen betrekken bij zijn eigen opvolging en kennisdeling. We zijn gestart met het traject te kaderen (waarom doen we dit, wat zijn de aanleidingen) met appreciatie van de betrokkene: "jij hebt een belangrijke functie, we horen in de organisatie 'onmisbaar', 'niet evident om te vervangen', 'we waarderen die man sterk'; vandaar dat we je maximaal willen betrekken, jij bent de expert". Vervolgens hebben we gevraagd hoe de betrokkene erover denkt (hoe zie jij dit verhaal, wil je erin meedoen). We peilen zowel naar 'goestinggevende' krachten in de job als naar factoren die het uitoefenen van de job bemoeilijken. We zoeken samen naar een goede aanpak op basis van een eerste aanzet 'plan van aanpak' van de personeelsverantwoordelijke en externe begeleiders. We benadrukken dat we vooral samen willen zoeken: "wat denk jij dat het meest helpend is om kennis te delen, welke stappen moeten we zeker meenemen als belangrijk". We zoeken ook samen naar welke rol de betrokkene zichzelf ziet spelen en wat mogelijke rollen van anderen kunnen zijn. Deze stap is in die mate belangrijk dat ieders rol en taak in het komende traject duidelijker wordt: is het mogelijk het eigenaarschap van het traject bij de betrokkene te leggen, zal hij zeker gemotiveerd zijn om van zijn opvolging een succesverhaal te maken? In Veldeman is de meester-stoffeerder snel bereid om een coachende rol op zich te nemen, hij zoekt actief mee hoe dit best aan te pakken. Er wordt ook gepeild naar (1) hoe hij de rol van coach ziet en (2) naar succescondities om tot een goede afloop te komen: "hoe zie je de rol van coach, welke ondersteuning heb jij hierbij nodig?". We nemen deze stap om optimaal gebruik te maken van de kennis en ervaring van de meester en om hem auteur en eigenaar te maken van het traject van kennisdeling en opvolging. De betrokkene wordt hierbij ingeschakeld in het succes van zijn opvolging. Uit het gesprek wordt een eerste keer duidelijk wat de huidige rol van de meester is, wat de energiegevende krachten van de job zijn, welke taken cruciaal zijn, waar het 'Fingerspitzengefühl' zit, en hoe de meester het traject en zijn toekomstige rol van coach ziet. De personeelsverantwoordelijke en de externe begeleiders wijzen er een aantal keer op dat het traject onder voorwaardelijke wijze uitgestippeld wordt. De uiteindelijke nieuwkomer die de meester-stoffeerder opvolgt, heeft hierin zeker ook nog mee te spreken. Op voorzet van de externe begeleiders wordt gezamenlijk beslist om in een volgende stap een diepere jobstudie te doen via een groepsgesprek met meerdere betrokkenen rond de functie van meester-stoffeerder, met het doel tot een functiebeschrijving en competentieprofiel te komen. Een doel van de externe begeleiders en de personeelsdienst is tevens meerdere invalshoeken samen iets te laten doen zodat er mede-eigenaarschap en een breder draagvlak ontstaat voor het traject. Diverse invalshoeken worden betrokken in een groepsgesprek: wie dit is vormt tevens voorwerp tot bespreking. De functieomschrijving kan gebruikt worden om duidelijkheid te scheppen, het competentieprofiel kan zowel ondersteunend zijn bij de aanwerving van de opvolger als bij het uitstippelen van het leertraject tussen de coach (meester) en nieuwkomer (gezel). De houding van de meester-stoffeerder vergemakkelijkt het proces: hij staat open en heeft een heel hoog basisenthousiasme. Dit kan ten dele toegeschreven worden aan de manier waarop hij benaderd wordt: hij voelt zich door de appreciatieve en informele manier van in gesprek gaan gewaardeerd en aangesproken op zijn kwaliteiten. Hij komt al snel met concrete ideeën voor kennisdeling en opvolging. Het belang van een echt in gesprek gaan, een echt luisteren, vanuit een welgemeende authentieke opstelling, vinden wij cruciaal (versus een strak, voorgestructureerd en instrumenteel (onecht) aandoend gesprek). Na het interview geven de externe begeleiders feedback aan de personeelsverantwoordelijke over haar gedrag en aanpak, bekijken ze eigen gedrag en aanpak, teneinde gezamenlijk te leren en de begeleidings-competenties van HR gaandeweg te ontwikkelen via reflectie en oefening. De meester-stoffeerder is niet aanwezig op deze nabespreking. De twee externe begeleiders hebben immers de expliciete rol om de personeelsverantwoordelijke feedback te geven over haar functioneren. Op die manier doorloopt zij een parallel leertraject.



### 2.1.2.3. Jobstudie via een groepsgesprek

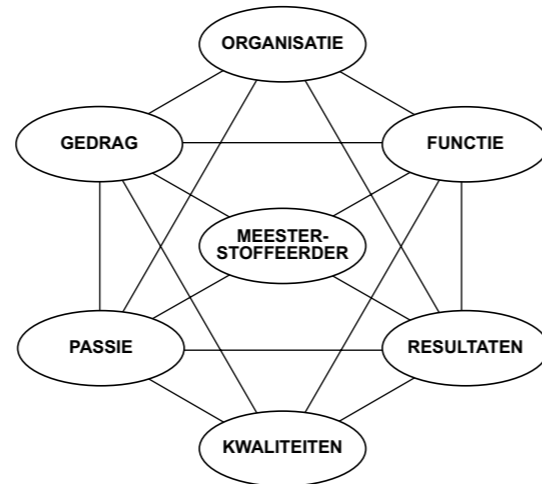
Na het appreciatief gesprek met de meester worden diverse personen die een kijk hebben op de job van de meester-stoffeerder via mail door de personeelsverantwoordelijke uitgenodigd om deel te nemen aan een groepsgesprek. Het gaat om leidinggevend en collega's vanuit verschillende hoeken van de organisatie. De uitnodiging luidt als volgt: "als leidinggevende of collega van X hebben jullie een eigen kijk op zijn functie. Aan de hand van een groepsgesprek willen wij zo volledig mogelijk te weten komen wat de meester-stoffeerder allemaal moet doen, wat zijn verantwoordelijkheden zijn, welke eigenschappen zo'n medewerker moet bezitten,...".

Enkele dagen later wordt een voorbereidende oefening gestuurd met een bondige kadering van het traject tot nu toe, het doel van het groepsgesprek en helpende vragen ter voorbereiding. Deze oefening is gemaakt door de externe begeleiders maar wordt doorgestuurd door de personeelsverantwoordelijke. Zij trekt het project immers. Regelmatig wordt de rol en de functie van de personeelsdienst benoemd zodat die meer en inhoudelijk in beeld komt. Het groepsgesprek dient voor de externe begeleiders ook een ruimer plaatje: de betrokkenen laten 'contacten' en laten proeven van samenwerken over de grenzen van hiërarchie en afdeling heen. Dit doel wordt niet expliciet gemaakt binnen de organisatie. Dit vanuit de overweging dat het expliciet maken van dit doel mogelijk het traject kan blokkeren. Er is gekozen voor gewoon met elkaar doen. Tijdens het groepsgesprek worden de deelnemers aangespoord om vanuit de "ideale" job verantwoordelijke modellenkamer te vertrekken (deze zou kunnen verschillen van de huidige job). De job wordt vervolgens bekeken vanuit zes invalshoeken (zie figuur 1).

Er wordt breed gestart vanuit de invalshoek van de **organisatie**. Er wordt in gesprek gegaan over twee vragen: (1) waarin vinden jullie dat de organisatie Veldman moet uitblinken en (2) welke kwaliteiten moeten dan alle medewerkers van de organisatie bezitten? Vanuit de invalshoek van de **functie** wordt stilgestaan bij een inventaris van al de verantwoordelijkheden en taken binnen de functie. Vanuit de invalshoek van de **resultaten** wordt samen verkend welke resultaten er in de betrokken functie behaald moeten worden. Vervolgens wordt meer ingezoomd op de invalshoek van de benodigde **kwaliteiten** door in gesprek te gaan over de vraag: "als de meester weggaat, wat zou je dan vooral missen?". Vanuit de invalshoek van **passie** wordt vooral gezocht naar de motiverende, energiegevendende factoren in de job. Vanuit de invalshoek van concreet **gedrag** is er vooral gezocht naar antwoorden op de vraag: "welk concreet gedrag zien we iemand stellen die deze functie "ideaal" invult, welk concreet gedrag apprecieer je het meest van de meester, overloop eens stapsgewijze een dag/week met de meester, welk gedrag zie je hem achtereenvolgens stellen?". Kijkende naar al het voorgaande wordt in een laatste fase van het groepsgesprek gezocht naar de combinatie van ingrediënten die de job van meester-stoffeerder ideaal moet bevatten.

Overall is dit groepsgesprek een zeer constructieve oefening geweest. De directie neemt wel vaak het woord en de externe begeleiding heeft bij wijlen moeten zorgen dat ieder aan het woord kwam maar er was veel wederzijds respect: ze lieten elkaar uitpraten, er wordt echt geluisterd, er wordt hardop gedacht en gezocht, de sfeer is ontspannen, er wordt voortgebouwd op elkaar, ieder deed een actieve inbreng en stelde zich constructief op. Deelnemers durven ook tegen de directie ingaan (weg van het hiërarchische, tegensprek-baarheid) en er worden diverse verbeterpunten gegeven waarvan enkele best confronterend zijn. Zo is de vraag gesteld: "wie stuurt de meester-stoffeerder aan en hoe gebeurt dit?". Daarop antwoordt de officiële leidinggevende van de meester: "ik ken eigenlijk niet veel van die job". Anderen zeggen "we weten het eigenlijk niet goed". Dit verbeterpunt wordt kort op de bal opgelost door de directie door een duidelijke leidinggevende van de modellenkamer te benoemen, een interne promotie. Hierover straks meer. Het groepsgesprek wordt als positief cultuurdoorbekend ervaren. Op het einde van het gesprek wordt er door verschillende mensen gezegd: "amaai, het is niet te geloven wat er allemaal uitkomt als we samen rond de tafel zitten", "het is prachtig dat we op een 3-tal uur met elkaar kunnen komen tot dergelijk resultaat, dat moeten we meer doen".

Op basis van het groepsgesprek wordt een functiebeschrijving en competentieprofiel ontwikkeld door Itineris Advies. Deze twee documenten worden in een volgende stap besproken met de personeelsverantwoordelijke en de meester-stoffeerder. Aanvullingen worden opgenomen. De manier waarop Itineris Advies de functiebeschrijving en het competentieprofiel heeft gemaakt, wordt tussentijds besproken met de personeelsverantwoordelijke zodat zij dit een volgende keer zelf kan doen.



Figuur 1. De zes invalshoeken op de job

### 2.1.2.4. Een kritisch punt

Een kritisch punt in het traject, een punt waarop het traject kon gestrand zijn, is het (te) snel benoemen van een nieuwe leidinggevende van de meester-stoffeerder door de directie na het groepsgesprek. Deze actie is wellicht goedbedoeld maar doorkruist het traject en is niet op voorhand afgestemd met de personeelsverantwoordelijke, de meester-stoffeerder en/of de externe begeleiders. Bij de meester-stoffeerder valt die beslissing weliswaar goed (het 'klikte' met de nieuwe leidinggevende) maar dit had evengoed niet kunnen pakken wat een zware hypotheek zou leggen op het hele traject. Even later worden ook selectiegesprekken voor kandidaat-opvolgers gedaan door een directielid samen met de nieuwe leidinggevende zonder de meester-stoffeerder en de personeelsverantwoordelijke te betrekken. Twee kandidaat-opvolgers blijven over, met voorkeur voor een bepaalde kandidaat. Dit voorval toont enkele blanco's in communicatie en afstemming tussen de directie en de volgende hiërarchische laag. Het toont ook aan dat de rollen niet duidelijk genoeg onderhandeld zijn, bijv. de rol van de personeelsverantwoordelijke als leider/trekker van het project. Er zijn informele afspraken gemaakt maar die zijn niet geconcretiseerd in een formeel mandaat vanuit de directie. Gelukkig gooien deze gebeurtenissen geen roet in het eten.

### 2.1.2.5. Het maken van het leertraject tussen meester en gezel

In een volgende stap wordt, vanuit het competentieprofiel en de functieomschrijving van de meesterstofferder, een concept gemaakt van het leertraject dat de meester-stoffeerder samen met zijn opvolger zal doorlopen. Dit leertraject wordt gemaakt door Itineris Advies, de personeelsverantwoordelijke, de meester-stoffeerder en zijn leidinggevende. Het proces wordt gekenmerkt door een zoeken en aftasten, een verkennen van mogelijkheden. Het proces wordt als 'chaotisch' ervaren. Dit is volgens ons echter nodig om iets nieuw te creëren. De ervaring van ambigüiteit zet aan tot nieuwe betekeniscreatie (Weick, 1995). De aandachtige lezer zal zich afvragen waar de nieuwkomer in dit verhaal is. Ideaal gezien zou de nieuwkomer dadelijk betrokken moeten worden, het is immers ook zijn leertraject, maar de beslissing voor een opvolger is nog niet genomen. Ook hier wordt door de externe begeleiders het voorwaardelijke karakter van het leertraject benadrukt, de nieuwkomer moet ook impact kunnen hebben op het traject. De cultuur van het huis kan hier echter belemmerend gaan werken: er wordt nogal eens eerst "gepraat over" (buiten diegene waarover het gaat) en dan snel "gepraat met" (zie Shotter, 2004). Uit een ogenschijnlijke wirwar van ideeën en aandachtspunten wordt door Itineris Advies een concept van leertraject gedistilleerd. De functie van de meester-stoffeerder blijkt te bestaan uit een complex samengaan van kwaliteiten en praktijken wat het leertraject niet evident maakt. Vandaar dat er behoefte is aan een gevarieerd en gedifferentieerd leertraject tussen meester en nieuwkomer. Er worden vier samenhangende leerlijnen ontwikkeld voor de nieuwkomer (waarin de meester ook 'mee-leert').



### 2.1.2.5.1. Leerlijn 1 | Leren via coaching in het werk. Werken met wekelijkse opdrachten

De nieuwkomer krijgt gerichte opdrachten van de meester rond de ontwikkeling van specifieke producten. Deze opdrachten worden stelselmatig uitdagender gemaakt. Er wordt tevens gezorgd voor een variatie in opdrachten zodat de nieuwkomer geleidelijk aan kan ingroeien in alle technische aspecten van de job. Wekelijks zitten de nieuwkomer en de meester samen om te leren uit de opgebouwde ervaring. De meester stuurt bij waar nodig.

### 2.1.2.5.2. Leerlijn 2 | Leren via ruimere projecten

Een aantal aspecten uit het competentieprofiel worden projectmatig opgenomen. De nieuwkomer krijgt de opdracht een duidelijk project uit te werken, zelfstandig en/of met de ondersteuning van collega's of leidinggevenden (bijv. een opleiding voor de stoffeerdere in de productie). Binnen deze leerlijn documenteert de nieuwkomer kritische kennis en ervaring die nodig is om een project uit te voeren in een soort leerlogboek. Het kan dan gaan over zowel inhoudelijke kennis, ontbrekende ervaringskennis of 'de weg in de organisatie'-kennis (collega's en leidinggevenden die hij heeft moeten contacteren om voortgang te kunnen maken). Deze leeropbrengst wordt gedeeld en besproken met de meester. Op die manier kan de nieuwkomer geleidelijk ingroeien in niet alleen de technische, maar vooral ook de relationele aspecten van de job. Het leerlogboek biedt ook de mogelijkheid om bij een volgend leertraject gebruikt te worden.

### 2.1.2.5.3. Leerlijn 3 | Leren via specifieke opleidingsmodules

Een aantal aspecten van de job zijn zo organisatiespecifiek dat ze best door collega's in de vorm van opleidingsmodules aangeleerd worden (bijv. inzicht in het machinepark). Andere kennis kan aangeleerd worden door externen (bijv. informaticakennis). De nieuwkomer geeft aan de hand van zijn leerlogboek aan waar hij nood aan heeft.

### 2.1.2.5.4. Leerlijn 4 | Leren van het leerproces door regelmatige momenten van reflectie, evaluatie en bijsturing

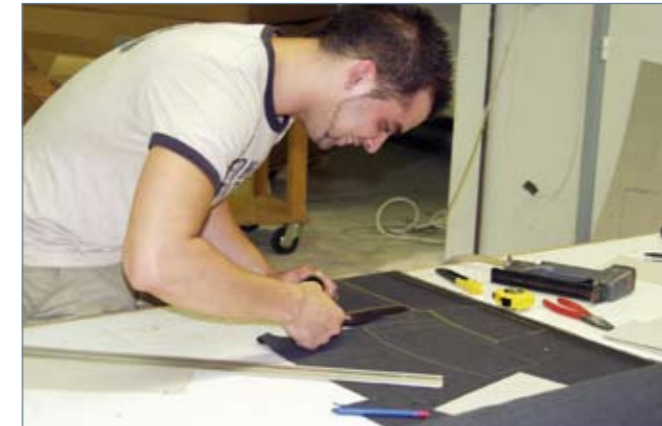
Er wordt dagelijks informeel afgestemd. Wekelijks zitten de nieuwkomer en meester samen om de opdrachten te bekijken. De meester stelt reflectievragen (hoe heb je het aangepakt, wat verliep vlot, waar ben je tegenaan gelopen,...) en geeft feedback (ik heb je dit zien doen,...). De nieuwkomer stelt ook vragen, positieve zaken en bezorgdheden worden besproken. Men heeft het over hoe men geleerd heeft, men leert hoe beter te leren van elkaar. Maandelijks is er een opvolgingsgesprek tussen de nieuwkomer en de meester. In dit gesprek worden diverse zaken met elkaar opgenomen. Het competentieprofiel kan daarbij als leidraad van gesprek gebruikt worden. Driemaandelijks zitten de nieuwkomer, de meester-stoffeerder, diens leidinggevende en de personeelsverantwoordelijke uitgebreid samen om de voortgang en de volgende te nemen stappen te bespreken.

Ondertussen is de nieuwkomer (22 jaar) aan de slag. Hij wordt onmiddellijk betrokken bij het plaatje en appreciatief benaderd. Het leertraject wordt voorgesteld. Er wordt gevraagd of hij het ziet zitten en of hij nog aanvullingen heeft. De nieuwkomer heeft geen aanvullingen. Dit is een kritisch punt in het traject. Indien hij al in dienst was, zou hij het leertraject mee gemaakt hebben wat hem meer auteur en eigenaar zou maken van het traject. Het traject loopt verder en het blijkt dat de kwaliteit van het resultaat dat de nieuwkomer levert zeer goed is. Verschillende leeractiviteiten zijn gepland, de nieuwkomer houdt een leerlogboek bij, momenten van reflectie en bijsturing gaan goed, ieder is er actief mee bezig. De opdrachten worden in het begin eenvoudig gehouden wat dadelijk succeservaringen oplevert. Ervaringsleren wordt sterk gestimuleerd door de meester. Bijv. de nieuwkomer stelt een vraag zoals "als ik het zo doe, op die manier, is dat dan OK" waarop de meester antwoordt: "doe maar, probeer het maar eens uit, dan zullen we samen kijken of het werkt en waar er verbeteringen kunnen". In het kader van een project gaan de meester en nieuwkomer naar een beurs om stoffen te 'voelen', dit om de kwaliteit ervan te kunnen inschatten. Stap per stap wordt bekeken en afhankelijk van de stap in het leertraject wordt er versneld, vertraagd of wordt de klemtoon anders gelegd. De meester en zijn leidinggevende zitten ook informeel samen om in te schatten wat nu de best volgende stap zou zijn en dit wordt dan weer besproken met de nieuwkomer. Een 'neveneffect' van de projecten is dat de nieuwkomer de grenzen van afdelingen dient te overschrijden om het project met succes uit te voeren: over grenzen heen werken wordt als cultuurdoorbekend ervaren in het bedrijf.

De manier waarop er gestalte gegeven wordt aan een combinatie van diverse leerlijnen zorgt ervoor dat de nieuwkomer vlug en adequaat kan leren, d.i. ingroeien in de praktijkhandelingen van de meester en diens praktijkgemeenschap (Wenger, 1998). De nieuwkomer wordt de mogelijkheid geboden om deel te nemen aan volwaardige handelingspraktijken zoals belichaamd door de meester; hij krijgt ruime toegang tot de verschillende activiteiten van de organisatie; hij wordt gestimuleerd om een



veelheid van relaties aan te gaan, om binnen een veelheid aan omstandigheden te treden, om deel te nemen aan een veelheid aan gedragswijzen; een geleidelijk leerproces te doorlopen (Wenger, 1998; De Weerd, 2004).



Figuur 2. De nieuwkomer en meester aan de slag.

In een volgende stap maakt de personeelsverantwoordelijke, met minimale ondersteuning van de externen, een ruimer masterplan waarin (1) de problematiek over de omgekeerde leeftijdspiramide, uitdagingen van in- en uitstroom,... in kaart wordt gebracht, (2) de succeservaring van het leertraject tussen meester en nieuwkomer zichtbaar gemaakt wordt en (3) waarbij ingegaan wordt op de toekomstige rol van de personeelsdienst. Dit plan wordt voorgesteld aan de directie en goedgekeurd.

*de leermeester*





### 2.1.2.6. Samen lessen trekken voor HR verankering

De personeelsverantwoordelijke en de externe begeleiders hebben ten slotte samen teruggekeken op het hele leertraject teneinde samen lessen te trekken. De focus ligt hierbij op het geven van adviezen aan de personeelsverantwoordelijke opdat zij toekomstige trajecten zelf kan oppakken. Uit die terugblik blijkt dat er nog een weg af te leggen is: tijd en ruimte geven aan HR is cruciaal, daar ontbreekt het soms aan; rollen scherp stellen en communicatie verbeteren tussen de directie en de volgende laag zodat trajecten niet 'doorkruist' worden e.a. De externe begeleiders volgen het proces op afstand en komen enkel nog op vraag. Momenteel begeleidt de personeelsverantwoordelijke diverse gelijkaardige trajecten en werkt de meester-stoffeerder nog steeds bij het bedrijf. Onlangs heeft hij zelfs aangegeven langer te willen blijven werken omdat hij zich goed in zijn vel voelt in zijn nieuwe rol. Hij is fier op zijn job. Wat ook speelt is dat hij nu halftime werkt waardoor hij meer tijd heeft voor zijn kleinkinderen en andere activiteiten.



### 2.1.2.7. Rol van de externe begeleiders

Gedurende het traject hebben de externe begeleiders zich geleidelijk aan overbodig gemaakt door de diverse betrokkenen zoveel mogelijk zelf te laten opnemen in het traject. Op die manier stimuleren de externe begeleiders dat de betrokkenen van het bedrijf mede-auteur en eigenaar worden van het traject (Schein, 2002). Dit verhoogt aanzienlijk de kans dat zij er gezamenlijk de verantwoordelijkheid over nemen (Lambrechts & Grieten, 2007). McNamee (1998) spreekt in dit verband over het stimuleren van 'relational responsibility'.

Steeds is er aandacht geweest voor de verankering van de nodige begeleidingscompetenties in het bedrijf. Niet alleen de nieuwkomer kan ingroeien in de job en een volwaardige vakman worden, niet alleen de meester kan zijn gedragsrepertorium uitbreiden in zijn rol van coach, ook de personeelsverantwoordelijke heeft de mogelijkheid gekregen om haar competenties te ontwikkelen richting HR beleid. Op die manier heeft zij haar positie meer zichtbaar gemaakt en versterkt. De Veldeman case is ook een voorbeeld van hoe een organisatiecultuur van onderuit geleidelijk aan kan veranderd worden naar een meer lerende cultuur (Senge, 1990; Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Schein, 2000).





## Drie praktijkverhalen

### 2.2. Case Sirris: Persoonlijke groei ingebed in een ruimer traject van organisatieontwikkeling



#### 2.2.1. Over Sirris

Sirris (tot voor 21/06/2007 'WTCM') is het collectief centrum van de Belgische technologische industrie. Het centrum is ontstaan in 1949 op initiatief van de bedrijven zelf via hun beroepsfederatie Fabrimetal (nu Agoria). De primaire taak van de organisatie bestaat uit het adviseren en begeleiden van bedrijven bij het invoeren van technologische innovaties: consultants gaan ter plaatse, geven technologisch advies, starten innovatietrajecten en begeleiden tot bij de implementatie. Sirris is een zeer kennisintensieve organisatie. De interne organisatiestructuur combineert een lokale aanwezigheid met een verankering in het industriële weefsel van Brussel, Vlaanderen en Wallonië. Er zijn zes vestigingen, verspreid over het land: Brussel, Leuven, Gent, Hasselt, Luik en Charleroi. Binnen Sirris Vlaanderen werken een 90-tal mensen.

Voor meer info over Sirris: [www.sirris.be](http://www.sirris.be)



## 2.2.2. Begeleidingstraject



Midden 2005 is binnen Sirris een traject gestart rond 'professionele groei' voor alle medewerkers. Het doel is de fierheid, betrokkenheid, werkgoesting en professionele ontwikkeling van eenieder te stimuleren en verder te ontwikkelen.

Dit traject is begeleid door een externe consultant (Process Consultancy bvba) en een ESF-onderzoeker van de UHasselt.

### 2.2.2.1. Begeleidingsvraag

Midden 2005 stelt de directie van Sirris een **begeleidingsvraag**: "kan je ons helpen met het opzetten en geven van een training rond functioneringsgesprekken voor de groepsmanagers?". Deze vraag komt voort uit de vaststelling dat de huidige functioneringsgesprekken niet naar wens verlopen: onvoldoende gestructureerd en professioneel, heel verschillend naargelang de groepsmanager en de vestiging, te weinig gericht op de professionele ontwikkeling van de medewerker. Parallel hieraan zijn er de resultaten van een tevredenheidsenquête. Naast vele positieve resultaten, blijkt dat er weinig jobfierheid is en dat mensen zich te weinig betrokken voelen.

Via een training rond functioneringsgesprekken wil de directie beginnen werken aan de uitbouw van competentieontwikkeling: rollen en competenties verbreden en herschrijven. De externe begeleiding stimuleert in deze eerste gesprekken een wederzijds verkennen, zoeken, aftasten,... om de vraag helder te krijgen en voeling te krijgen met de aanwezigen en het bedrijf (Schein, 2002)

### 2.2.2.2. Competentieontwikkeling: het verschil tussen een instrumentele en ontwikkelingsgerichte aanpak

Op een gegeven moment is er vanuit de externe begeleiding gezegd: "de manier waarop je naar competenties kijkt, kleurt je aanpak sterk". De directie gaat daarmee akkoord en vraagt advies rond de verschillende aanpakken die er zijn.

De externe begeleiding heeft dan voorgesteld: "we zullen een presentatie geven rond de verschillende visies die er bestaan rond competentieontwikkeling zodat je bewuster kan kiezen wat je wil". Deze presentatie is vervolgens gegeven i.s.m. een consultant van Itineris Advies.

Tijdens deze meeting wordt vooral het onderscheid aangegeven tussen een **instrumentele en een ontwikkelingsgerichte aanpak**.

(a) Binnen de **instrumentele aanpak** volgt proces uit procedure. Procedures sturen het proces in functie van beheersbaarheid. Kenmerken van de aanpak zijn het individueel in kaart brengen van competenties, zo afgebakend mogelijk, in termen van meetbare gedragsindicatoren. Functiebeschrijvingen en competentieprofielen kunnen zichtbare producten zijn. Men kijkt vooral naar waar tekorten zitten, identificeert per medewerker een opleidingskloof, traint deze kloof weg teneinde een meer competente medewerker te krijgen. Achter deze aanpak zit de veronderstelling dat competenties los te trekken zijn van een persoon, van de context waarin hij/zij werkt, dat competenties met andere woorden generaliseerbaar zijn; dat je ze kunt vinden, benoemen en meten; dat je ze kunt vertalen in gedrag; dat competenties aan mensen kleven en dus bij te scholen zijn.

(b) Binnen de **ontwikkelingsgerichte aanpak** volgt procedure uit proces. Proces stuurt de procedures in functie van het verhogen van het collectief leervermogen. De veronderstelling is dat competenties, rollen, leren, kennisontwikkeling, etc. iets van een systeem is, dat het m.a.w. tussen de neuzen van mensen zit. Op die manier bekeken is persoonlijke ontwikkeling steeds systemisch, d.w.z. gekoppeld aan de ontwikkeling van leidinggevenden, collega's, etc. De focus van deze benadering ligt vooral op het uitbouwen van leerrelaties zodat het systeem meer lerend wordt en beter wordt in het zelfstandig aanpakken van de uitdagingen van morgen. Dit kan je niet eenzijdig doen maar kan enkel door in gesprek te gaan. Geen instrumentele logica maar een relationele logica: samen ontwikkelen.

De eerste logica is de dominante, klassieke logica. Dit maakt dat deze ook binnen de directie van Sirris het meest herkend en aanvaard wordt. De tweede logica is minder bekend en roept vragen en ambiguïteit op.

De directie voelt tijdens deze meeting de spanning: "het verstand zegt instrumenten, het hart zegt 'het is meer dan dat'". Wat 'het is meer dan dat' dan is, is voor de directie (nog) niet duidelijk.

### 2.2.2.3. Van een technische naar een procesmatige insteek

De externe begeleiding heeft dan een **stappenplan** geschetst om het laatste spoor meer bevattelijk te maken. De directie blijft echter het verhaal technisch inkleuren terwijl de externe consultant van Process Consultancy aanvoelt dat deze technische weg niet de juiste is gezien de aard van de vraag. Na een wederzijds in vraag stellen en bevragen van elkaar, wordt door de directie besloten om het traject procesmatig verder te zetten onder begeleiding van de consultant.

### 2.2.2.4. Voeling krijgen met de problematiek: de gespreksronde van Vlaanderen

Om de vraag en thematiek rond professionele groei scherper te krijgen, om meer voeling te krijgen met wat er juist leeft in de organisatie, heeft de externe begeleiding een **gespreksronde** van Vlaanderen gedaan (oktober-december 2005): ze zijn op diverse locaties (Heverlee, Gent, Diepenbeek) de groepsmanager en beschikbare medewerkers gaan bevragen. In totaal hebben de begeleiders een tiental groeps gesprekken gedaan (van telkens ongeveer 2 uur). Op die manier hebben zij meer dan de helft van de medewerkers bevroegd.

In deze gesprekken wordt gepolst naar de visie op

- (1) persoonlijke groei en competentieontwikkeling;
- (2) de manier waarop de organisatie daarin een verschil kan maken;
- (3) de manier waarop zij daar zelf een verschil in kunnen maken;
- (4) fierheid, betrokkenheid en werkgoesting binnen het bedrijf;
- (5) onderlinge verhoudingen tussen collega's, leidinggevenden en medewerkers van andere vestigingen.





### 2.2.2.5. Terugkoppeling van de bovendrijvers uit de gespreksronde aan de directie

Eind december 2005 hebben de externe begeleiders een **terugkoppeling** van deze gesprekken gedaan aan de directie.

De **bovendrijvers** van deze terugkoppeling zijn:

- de gesprekken zijn open en constructief geweest, er is veel bereidheid om te werken aan een verdere ontwikkeling van de organisatie
- er zijn een aantal bezorgdheden, wensen, noden herkend, met name:
  - Een nood aan een duidelijke, coherente, niet-gefragmenteerde toekomstvisie die richting geeft aan ieders handelen
  - Dat alle leden van het managementteam zelf ook eerst op één lijn staan ... wat betreft visie, implementatie, opvolging ...
  - Meer betrokkenheid van eenieder en niet enkel een top-down aanpak
  - Mensen en de organisatie willen meer actief bezig zijn met professionele ontwikkeling

Wat de twee eerste punten betreft, verwachten mensen van het management ook verandering. Het management moet een hechter team gaan vormen, meer de neuzen in dezelfde richting krijgen, een betere coach worden en een luisterend oor zijn. Het derde en vierde punt is belangrijk omdat het een oproep is tot meer actieve betrokkenheid: mensen willen meer co-acteur en mede-eigenaar zijn van hun eigen toekomst.

Op basis van deze terugkoppeling wordt samen besloten om (1) een tweedaagse te organiseren met het directieteam en (2) een grote groepsbijeenkomst op te zetten waarbij het voltallige personeel van SIRRIS Vlaanderen betrokken is (ongeveer 90 mensen).

### 2.2.2.6. Tweedaagse directiedagen

Het doel van de tweedaagse directiedagen (5/6 februari 2006) is (1) vanuit een **ideaal toekomstbeeld** heldere en gedragen strategische lijnen ontwikkelen en (2) **wederzijdse verwachtingen** uitspreken zodat rollen duidelijker worden. De resultaten van deze oefening worden gebruikt als input voor de grote groepsbijeenkomst op 23 maart 2006.

### 2.2.2.7. De grote groepsbijeenkomst

Deze grote groepsbijeenkomst krijgt als naam "SIRRIS, samen op weg naar 2010. Zoekconferentie". Het doel van de zoekconferentie is (a) **elkaar beter leren** kennen en de **toekomst van SIRRIS** scherper krijgen, (b) de kans benutten om van elkaar te horen wat ons **energie** geeft en hoe we elkaar daarin kunnen helpen en ondersteunen, (c) een **breed draagvlak** te creëren voor de ontwikkeling.

De ruime doelstelling van de dag wordt gekaderd als: "innovatie ontwikkelen = SIRRIS ontwikkelen = mensen ontwikkelen = werken met energie en betrokkenheid".

90 mensen hebben onder begeleiding van vijf procesbegeleiders een dag samen gedacht en gewerkt.

De grote groepsbijeenkomst is voorbereid door een zogenaamde **designgroep**, een groep die is samengesteld met mensen uit verschillende hoeken en lagen van de organisatie. Zij worden doorheen hun actief engagement in de voorbereiding en op de dag zelf co-auteur en mede-eigenaar van het proces rond professionele ontwikkeling. De dag is opgesplitst in twee grote delen.

In *Deel 1* ("Kompass richten") stellen de deelnemers samen een aantrekkelijk en uitdagend toekomstbeeld van de organisatie scherp: "Waar willen wij voor staan", "Waar willen wij voor gaan?". Het doel is het formuleren van een collectieve ambitie die energie en richting kan geven aan persoonlijke groei, team- en organisatieontwikkeling.

In *Deel 2* ("Ankers Los!") verkennen en concretiseren de deelnemers samen hoe ze de organisatie van morgen (nog) beter kunnen maken: "Waar en op welke manier kunnen we nog een positief en duurzaam verschil maken?". Dit doen ze aan de hand van een aantal ankervragen. De bedoeling is tweevoudig. Enerzijds input geven aan ieder die beleidsverantwoordelijkheid draagt, lopende en mogelijke nieuwe werkgroepen. Anderzijds moet dit ook leiden tot een persoonlijk engagement van ieder.

De ankervragen:

- Hoe kunnen we de impact van SIRRIS op het innovatievermogen van onze bedrijven optimaliseren?
- Hoe kunnen we van SIRRIS zelf een (nog) meer dynamische en (kennis)innoverende organisatie maken?
- Hoe kunnen we mekaars potentieel (competenties, kwaliteiten, talenten, ervaringen, interesses ...) beter kennen, benutten, verrijken en blijvend ontplooiën?
- Hoe kunnen we de betrokkenheid naar elkaar toe (top-down, links-rechts) verhogen?
- Hoe kunnen we in onze dagdagelijkse praktijk de "energie"-remmers" verminderen en de "energie-gevers" versterken?

Het overgrote deel van de dag wordt er in kleine groepen gewerkt. Op het einde van de dag is er een plenaire terugkoppeling naar de hele groep.

Tijdens de dag worden de volgende **werkafspraken** gemaakt:

- Voldoende nieuwe ruimten verkennen en aftasten (visies, uitgangspunten, toekomstbeelden, verwachtingen, opties, etc.)... en niet te snel doorsteken naar aanpak en acties;
- Ruimte geven aan zoveel mogelijk individuele meningen/visies/verwachtingen/noden en bezorgdheden;
- Zoeken naar "common ground"; "Waar zijn wij het samen over eens?", "Waar vinden wij elkaar?", "Waar worden wij enthousiast van?" ...
- ... maar ook ruimte voor verschil, zonder te vervallen in win-verlies discussies;
- Ruimte toelaten voor ongemak, ambiguïteit, onzekerheden, gevoelens;
- Ruimte om (eigen) barrières of weerstanden te (laten) onderzoeken en bespreekbaar te maken;
- Ruimte om het proces te bespreken en de vinger aan de pols te houden: "Zijn we goed bezig?", "Is iedereen mee?".

Werken in kleine groepen omtrent ideaal toekomstbeeld en anker vragen



Werken met de hele organisatie in één ruimte

## DAGOPBOUW

### DEEL 1

- 09:00 – 09:30: Onthaal
- 09:30 Welkom en inleiding (de directeur)  
Voorstelling van het programma (externe begeleider)
- 09:50 Contactmoment in trio
- 10:00 Toekomstvisie SIRRI 2010 (ingeleid door de directeur)
- 10:30 Werksessie 1: Kompas richten  
Eerste reflectie op de toekomstvisie.  
Opwarming richting namiddag
- 11:30 – 11:45 Koffiebreak
- 11:45 Terugkoppeling in plenum – aftrap werksessie 2
- 12:30 – 13:30 MIDDAGLUNCH

### DEEL 2

- 13:50 Werksessie 2 : Ankers los !
- 15:30 – 15:45 Koffiebreak
- 15:45 Enthousiasmerende samenvatting in plenum door verslaggevers.  
Kort en krachtig !
- 16:30 Dagbeschouwing en vervolgperspectief (de directeur)
- 16:50 Dagevaluatie in trio
- 17:00 – 18:00 Drink

Rond de vijf anker vragen zijn als vervolg op de grote groepsbijeenkomst vijf werkgroepen opgestart met de taak ideeën, concepten, acties,... meer concreet uit te werken en hierover advies te geven aan het management. Voor meer informatie over het werken met grote groepsinterventies, verwijzen we graag naar het artikel 'Lessen uit een grote groepsinterventie' (Grieten, Lambrechts & Corthouts, 2006).

### 2.2.2.8. Naar persoonlijke ontwikkelingsplannen, revitalisering van HR-beleid en organisatiestructuur

Enkele maanden na de grote groepsbijeenkomst is als een van de resultaten van de dag binnen de organisatie de mogelijkheid gegeven aan medewerkers om te werken rond persoonlijke ontwikkelingsplannen onder begeleiding van externe begeleiders. De directieploeg is verder extern begeleid rond de visie, invulling en positionering van het HR-beleid in de organisatie en rond het uittekenen van een organisatiestructuur die past bij hun kennisintensieve organiseringsprocessen. Er is een portfolio-oefening gedaan waarin nieuwe inhoudelijke oriëntaties van Sirris op langere termijn zijn geïdentificeerd. Diverse werkgroepen hebben het initiële concept van de organisatie uitgewerkt in concrete rollen, vereiste competenties, processen, etc. Medewerkers zijn ondersteund door middel van loopbaanadvies en iedere medewerker is bevraagd over de inhoudelijke richting die hij/zij in de toekomst zou willen uitgaan. Op die manier begint Sirris meer en meer oog te krijgen voor het proces van kenniscreatie, een proces dat gedragen wordt door de kwaliteit van relatie die alle betrokkenen met elkaar opbouwen. (zie ook Bouwen, 2001)



## Drie praktijkverhalen

### 2.3. Case vzw ISIS: een proces van werken aan werkgoesting via "doorontwikkelen"



#### 2.3.1. Over vzw Isis

Vzw Isis is een buurt- en nabijheidsservice aanvullende thuishulp. De organisatie is in 1996 ontstaan als Vlaams pilootproject voor themabuurtdiensten. De primaire taak van Isis bestaat uit de creatie van zinvolle, duurzame tewerkstelling teneinde tegemoet te komen aan nieuwe of onvervulde welzijnsbehoeften in een steeds veranderende samenleving. De hoofdzetel van Isis is gevestigd te Stevoort. Op het centrale niveau bevinden zich de directie, de personeelsdienst, de financiële dienst, de studiedienst, de vormingsdienst en het secretariaat. Isis is actief in alle steden en gemeenten van de provincie Limburg alsook in het oostelijk deel van de provincie Vlaams-Brabant. De vzw telt meerdere regionale zetels: regio Midden-West-Limburg (Halen), regio Zuid-Limburg (Tongeren), regio Midden-Oost-Limburg (Genk) en regio Noord-Limburg (Kaulille) en regio Tienen-Leuven-Aarschot (Aarschot). Elke regionale dienst telt een regioverantwoordelijke en verschillende stafmedewerkers die instaan voor de operationele werking. Op dit niveau worden de zorgvragen van de senior en het aanbod van de arbeidskrachten op elkaar afgestemd. Vandaag telt Isis 596 medewerkers. Vzw Isis heeft in 2003 de federale prijs sociale economie gewonnen. In 2006 zijn ze verkozen tot Ambassadeur van de Sociale Economie en de directeur is in 2007 verkozen tot Manager van de Sociale Economie.

Voor meer info: [www.buurtdienst-isis.be](http://www.buurtdienst-isis.be)





De afgelopen periode (2005-2007) is binnen Isis extra aandacht besteed aan de verdere ontwikkeling van de organisatie. De twee belangrijkste redenen hiervoor zijn (1) de **forse groei** van de organisatie van de laatste jaren (toename dienstverlening en medewerkers) met 'oei, ik groei'-pijnen en (2) de directie als eenmanspositie wat de organisatie op een bepaalde manier kwetsbaar maakt. Aan de basis van de organisatieverandering ligt de **behoefte om verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk naar de werkvloer te brengen** en de werkgoesting hoog én op peil te houden.

De vertrekvraag van het veranderingstraject is dan ook benoemd als "hoe kunnen we (als organisatie, team, medewerker of leidinggevende) condities blijven creëren zodat ieders werkgoesting en professionele ontwikkeling in de focus blijven?".

Het veranderingstraject is vanaf eind 2005 begeleid door een externe consultant (van Itineris Advies) en een ESF-onderzoeker van de UHasselt. Deze begeleiders brengen geen advies uit op basis van theoretische modellen, doch werken sterk met wat er leeft binnen de organisatie. Isis heeft een traditie om elk jaar **expliciet stil te staan** bij (1) de eigen ontwikkeling als organisatie, (2) de professionele groei en (3) de werkgoesting van zijn stafmedewerkers teneinde als organisatie lessen te trekken en continu te verbeteren. Dit doen zij o.a. door het organiseren van jaarlijkse teamdagen. **Werken aan persoonlijke groei wordt binnen Isis gezien als werken aan organisatieontwikkeling en omgekeerd.**



### 2.3.2.1. Uitgangspunt: het advies van Itineris en UHasselt

Eind 2005 heeft de directie van Isis aan de twee externe begeleiders de opdracht gegeven **een advies** te formuleren over de verdere ontwikkeling van de organisatie. Midden augustus 2006 hebben de externe begeleiders daarover een rapport voorgesteld: "Voorstel Isis: doorontwikkelen". Dit rapport is gebaseerd op diverse gesprekken (interviews, oefeningen) met de regioverantwoordelijken en directieleden van Isis. Regioverantwoordelijken en directieleden hebben daarbij duidelijk aangegeven dat er bij de medewerkers van Isis "van alles" leeft.

Het rapport bevat een samenvattende **organisatieanalyse** en een **voorstel tot verbetering** ("van analyse naar actie: Isis laten doorontwikkelen").

Kort samengevat is het beoogde resultaat van het begeleidingstraject binnen Isis: **een verbeterde interne organisatie en meer "werkgoesting" bij al de medewerkers van Isis.**

Vooraleer in te gaan op de concrete aanpak, wordt eerst ingezoomd op het proces dat geleid heeft tot het rapport. Naast verschillende informele gesprekken met de directie en de regioverantwoordelijken, hebben er twee bijeenkomsten plaatsgevonden waar gewerkt is met gerichte analyseoefeningen: een bijeenkomst met de regioverantwoordelijken en een bijeenkomst met de directie.

### 2.3.2.2. Een toekomstgerichte analyseoefening met de regioverantwoordelijken

De **bijeenkomst met de regioverantwoordelijken** (eind maart 2006) heeft als doel (1) de juiste vraag waarrond gewerkt moet worden goed uit te klaren en (2) het kader te ontwikkelen waarin binnen Isis met deze vraag zal omgegaan worden.

Om dit doel te bereiken, zijn er 4 stappen doorlopen:

#### Stap 1

Wat is er sinds de laatste teamdagen veranderd in jullie context?

Hiermee willen we duidelijkheid creëren over de nieuwe context waarin de vraag zich afspeelt.

#### Stap 2

Gezien jullie een vraag stellen, wat wensen jullie binnen Isis te behouden, te krijgen of te vernieuwen? Hoe komen jullie tot het stellen van deze vraag? Waarom willen we een traject?

Uit stap 1 en 2 krijgen we dan:

We willen ..... behouden, veranderen, vernieuwen, ... binnen onze veranderende context: ...

#### Stap 3

Zijn jullie zeker dat dit de vraag van Isis is? Vervult het antwoord op deze vraag collectieve noden?

#### Stap 4

Gezien de context anders is, is mogelijk ook de manier om op deze vraag te antwoorden anders.

Wat moet er volgens jou gebeuren binnen Isis om deze vraag te beantwoorden?

Gezien de context, aan welke randvoorwaarden moet een proces om tot een antwoord te komen voldoen?

Wie speelt in het beantwoorden van deze vraag allemaal een rol?

Deze vragen zijn eerst per duo of trio bekeken, conclusies zijn op flip-over geschreven en deze zijn dan in de grote groep gedeeld. Zoals de lezer merkt zijn deze vragen zo ruim mogelijk gesteld teneinde erachter te komen wat er echt leeft onder de leidinggevendenden.

### 2.3.2.3. Zoeken naar het "ideale Isis"

De **bijeenkomst met de directie** (half mei 2006) heeft tot doel **het ideale Isis** scherp te krijgen en dit op de volgende aspecten: cultuur, structuur, leiderschap, beleid, medewerkers en werkprocessen. Eerst is er in duo gewerkt rond al deze aspecten (10 à 15 minuten per aspect) en de bovendieners van de bespreking zijn op flip-over geschreven. Vervolgens zijn deze bovendieners samen onderzocht, verder verfijnd, etc.

### 2.3.2.4. Voorleggen en kritisch bekijken van het adviesrapport

Op basis van deze twee bijeenkomsten en diverse informele gesprekken hebben de externe begeleiders hun advies geformuleerd in het reeds besproken rapport. Vervolgens hebben ze dit rapport voorgelegd aan de directie. Dit levert enkele kleine verhelderende aanpassingen op. Later is er een **gezamenlijke bijeenkomst van directie en regioverantwoordelijken** (eind augustus 2006).

Doel is zicht krijgen op: kunnen we de inhoud van het rapport onderschrijven en wat moeten we in de praktijk gaan doen om de voorgestelde doorontwikkeling door te voeren (uitdagingen, etc.)? Iedereen onderschrijft de inhoud van het rapport. De manier waarop, de reis naar de nieuwe toekomst wordt als 'gedragsverandering', 'cultuurverandering', 'onduidelijk', 'een samen zoeken' benoemd.

### 2.3.2.5. Tussentijdse communicatie naar alle medewerkers

In september 2006 is er een eerste keer schriftelijk **gecommuniceerd** over het ontwikkelingstraject naar alle medewerkers van Isis zodat zij 'mee' zijn. In deze communicatie worden de trajectstappen tot nu toe belicht en wordt vooruitgeblikt in termen van concrete acties. Er wordt benadrukt dat deze acties zich op dit moment volledig concentreren op het niveau van de regioverantwoordelijken en de directieleden.

Er wordt gekozen om de medewerkers pas in een later stadium van het traject te betrekken omdat de directie en de regioverantwoordelijken eerst hun eigen huiswerk willen maken "om ons dan volledig te concentreren op wat er bij jullie leeft. Iedereen zal dus zeker nog betrokken worden in het traject. We gaan jullie ook op de hoogte houden van de ontwikkelingen in het traject".

Tevens wordt benadrukt dat er verwachtingen naar verbetering mogen zijn. Tegelijk wordt er echter ook geduld gevraagd en perspectief gecreëerd: "Wie verwacht dat het morgen verbeterd is, zal van een koude reis terugkomen. Als er evenwel binnen een jaar nog geen verbetering te merken valt, zijn we zeker niet geslaagd in ons opzet (en dat zijn we niet van plan)".

### 2.3.2.6. Uitspreken van verwachtingen naar elkaar/ duidelijkheid scheppen in taken, rollen en functies

In een volgende stap hebben de directie en regioverantwoordelijken verwachtingen naar elkaar toe uitgesproken (drie bijeenkomsten van eind september tot november 2006). De kernvraag is: "wat verwachten we van de verschillende jobs en hoe laten we dan de verschillende functies samen werken?"

Dit betreft **een oefening** voor al de leidinggevenden binnen de organisatie. De oefening is een aanzet om taken en rollen scherp te krijgen. Binnen deze oefening ligt de focus ook op de kwaliteiten en condities die nodig zijn om een bepaalde functie goed te vervullen.



De volgende **werkprincipes** zijn gehanteerd:

- helikopterbeeld: wat is belangrijk voor de organisatie?
- ideaalbeeld van de huidige organisatie vanuit het nu: verwachtingen naar de toekomst
- verschillen mogen / iedereen mag zijn mening zeggen, 'to the point', 'doorklappen'
- actiegericht: "vandaag moet het gezegd worden, anders is vandaag een gemiste kans, het hele traject wordt hierdoor ingekleurd, dit is de basis"
- waardierend / bevregend / onderzoekend naar elkaar toe

Het resultaat van deze oefening is een scherp beeld van **hoe de leidinggevende structuur er binnen Isis gaat uitzien** en wat er van welke leidinggevende functie **verwacht** wordt. Dit heeft enkele ingrijpende gevolgen voor de jobinhoud van al de leidinggevendenden (zowel voor de regioverantwoordelijken, als voor de directieleden). Er worden **nieuwe functieomschrijvingen en kwaliteitenprofielen** ontwikkeld.

In grote lijnen komt het erop neer dat de verschillende regio's gezien worden als meer zelfstandige entiteiten met aan het roer een regioverantwoordelijke. Deze regioverantwoordelijke krijgt daardoor meer verantwoordelijkheid, doch ook meer bevoegdheid. Zij zullen meer zelfstandig zaken mogen en moeten opnemen en beslissen. Deze manier van werken moet er onder meer toe leiden dat leidinggevendenden beter en sneller op elkaar afgestemd geraken en dat pijnpunten sneller in actie omgezet worden. Voor de centrale diensten wordt een soortgelijke logica gevolgd. De taken van de leden van de directie liggen hoofdzakelijk in de externe vertegenwoordiging, het bepalen van het globale beleid, de opbouw van expertise, het coördineren van de verschillende geledingen en het coachen van de verschillende leidinggevendenden.

Op dit moment is er ook gekeken naar **hoe de stafmedewerkers te betrekken** in het verbeteringstraject en hoe dit op zo'n manier te doen dat de directieleden, en vooral de regioverantwoordelijken, al een eerste keer kunnen oefenen in hun nieuwe rol (om later een op ervaring gebaseerde beslissing te nemen over: "wil ik deze functie opnemen?"). Er wordt beslist om de volgende maanden een **proces van beleidsplanning** op te zetten: voor iedere regio en stafdienst wordt een beleidsplan ontwikkeld, beleidsplannen die op hun beurt moeten leiden tot een globaal beleidsplan voor Isis (zie onder 2.3.2.10).

In november 2006 leggen de externe begeleiders met de betrokken leidinggevendenden vast hoe de beleidsplannen kunnen opgesteld worden. Nu wordt ook duidelijker hoe en wanneer de stafmedewerkers in het verhaal betrokken worden.





### 2.3.2.7. Tussentijdse communicatie naar alle medewerkers

Dit alles wordt wederom schriftelijk **gecommuniceerd** aan alle medewerkers van Isis (midden en eind november 2006) zodat zij stap voor stap op de hoogte blijven van het ontwikkelingstraject en tussentijdse resultaten. Er wordt benadrukt dat naarmate de tijd vordert de resultaten van de acties concreter worden en de acties ook steeds dichterbij de verschillende teams komen. Deze schriftelijke communicatie dient gezien te worden naast de informele, dagelijkse gesprekken over het traject tussen medewerkers en leidinggevenden.

### 2.3.2.8. Missie en visie bevestigen en versterken – op naar een doelstellingenkader en een vernieuwd organigram

In de vorige stap komt tot uiting dat het goed zou zijn om de huidige missie en visie van de organisatie in een **gezamenlijke bijeenkomst** van directieleden en leidinggeven te bekijken in het licht van de gewijzigde organisatiesituatie (groei van de laatste jaren, etc., zie boven) en verander(en)de omgevingsvereisten. Iedereen is het er over eens dat de kern van de bestaande missie en visie dient behouden te blijven (daar hangt de begeesting van veel mensen aan vast), maar dat ze opgefrist en hier en daar verscherpt dient te worden zodat er een betere 'fit' is tussen de missie/visie en de dagdagelijkse ervaren realiteit. Deze oefening is doorgegaan begin januari 2007 en heeft geleid tot een nieuwe missie- en visietekst. Qua werkwijze hebben de deelnemers eerst de bestaande missie- en visietekst kritisch gelezen (waar vinden we ons in, mogelijke aanpassingen, etc.). Vervolgens hebben ze in duo's of trio's de verschillende reacties op de tekst proberen samen scherp te krijgen vooral met het oog op een **kritische toetsing** aan de operationele praktijk. Vervolgens is op de resultaten van deze besprekingen verder gewerkt in de grote groep. Doordat het niet gaat om een fundamentele verandering of revitalisering van de missie/visie, verloopt dit proces vrij vlot. Niettemin is dit een belangrijke stap in het traject: de missie/visie geeft een ruimer betekenisveld waaraan alle doelstellingen (zie verder), acties, etc. aan opgehangen kunnen worden. Het geeft mensen 'kadering' om betekenisvol bezig te zijn en benadrukt gemeenschappelijkheid: "hier staan we voor en daar willen we voor gaan, hier maken we het verschil t.o.v. anderen". Vervolgens is er uit de missie/visie een **doelstellingenkader** afgeleid en is er gekeken naar welke **organisatievorm** de meeste garanties biedt om deze doelstellingen te realiseren met werkgoesting. Uit deze oefening is een nieuw organigram gedistilleerd en hierin wordt duidelijk dat er externe expertise dient aangetrokken te worden om het directieniveau te versterken op weg naar een managementteam.

### 2.3.2.9. Proces van beleidsplanning

In een volgende stap wordt ieder team, en dus ook ieder staflid, betrokken in een **proces van beleidsplanning**. Tegen eind februari 2007 dient er voor iedere entiteit (hetzij een regio, hetzij een centrale dienst) een beleidsplan klaar te zijn. In dit beleidsplan staan de beleidslijnen voor de volgende twee jaar (2007 en 2008). Bij de opmaak van dit beleidsplan zijn al de stafmedewerkers betrokken. Zo kunnen zij aan hun respectievelijke regioverantwoordelijke aangeven waar volgens hen sterktes en zwaktes liggen, waar en hoe er mogelijk beter gewerkt kan worden en waar er prioriteiten liggen. De betrokken verantwoordelijke heeft mede op basis van die input een beleidsplan opgesteld voor de eigen entiteit. De directieleden doorlopen een gelijkaardig proces met elkaar. Op die manier kunnen directieleden, en vooral regioverantwoordelijken, **oefenen in hun nieuwe rol en leren zij gaandeweg hoe hun medewerkers autonoom te betrekken bij beleidsvoering**. Op termijn is het immers de bedoeling dat de medewerkers ook meer verantwoordelijkheden opnemen. Op die manier wordt de hele organisatie naar een hoger niveau getild en worden communicatielijnen tussen niveaus korter en duidelijker.

### 2.3.2.10. Tweedaagse beleidsplanning

Op een **tweedaagse** begin april 2007 zijn de beleidsplannen voorgesteld, bijgestuurd en goedgekeurd door de verschillende leidinggeven (regioverantwoordelijken en directieleden). In tegenstelling tot de eerdere tweedaagse is deze oefening niet met alle stafmedewerkers gedaan maar wel met de betrokken leidinggeven. De grootte van de groep laat het "allemaal tegelijk samen doen" niet meer toe omwille van praktisch-organisatorische redenen. Ook op niveau van de directie is zulk beleidsplan opgesteld. De vergelijking van de verschillende beleidsplannen leidt er toe dat ieder beleidsplan nog verder aangevuld wordt om vervolgens te komen tot één algemeen beleidsplan voor Isis en al haar entiteiten.

De beleidsplannen worden gezien als **een hefboom** om de verbetering in de verschillende entiteiten aan te sturen en te overzien. Zij moeten ervoor zorgen dat daar waar er belangrijke knelpunten liggen, deze actiegericht opgenomen en verbeterd worden. Belangrijk is dat deze beleidsplannen vooral **gespreksstukken** zijn: ze zijn een hefboom om gericht met elkaar in gesprek te gaan en vergroten dan ook het aanspreken en aangesproken worden op gemaakte afspraken, ambities, plannen, etc. In die zin zijn deze beleidsplannen geen éénmalig initiatief. Zij zullen jaarlijks of tweejaarlijks herhaald worden en zullen er blijvend moeten toe leiden dat Isis de goede dingen op een goede manier doet en hierdoor de werkgoesting van allen op peil houdt.

Door de regioverantwoordelijken samen met hun team aan de slag te laten gaan in de eigen regio (met enkel externe begeleiding op vraag), hebben zij kunnen proeven van wat het betekent om meer autonoom op regioniveau beleidsmatig bezig zijn. Door hen het proces zelf te laten oppakken, en er gaandeweg en op de beleidsweedaagse op terug te blikken, hebben zij tevens de **competenties ontwikkeld om zulk een proces zelfstandig op te nemen** in de toekomst. Het resultaat is ook dat zij, en de medewerkers, zich **co-auteur en mede-eigenaar voelen van hun eigen toekomst** die in grote lijnen in de beleidsplannen terug te vinden is. Dit verhoogt **betrokkenheid en werkgoesting**, en stimuleert een stevig en organisatiebreed **draagvlak**. Deze oefening van beleidsplanning heeft ook sterk ingespeeld op de zoektocht in de rolafbakening tussen verantwoordelijken en directieleden. Door deze oefening hebben zij kunnen **experimenteren** met verantwoordelijkheden en bevoegdheden.



### 2.3.2.11. Instagesprekken voor leidinggevenden

Ondertussen zijn er ook zogenaamde 'instagesprekken' geweest tussen de directieleden en de regioverantwoordelijken. Hierin staan de volgende vragen centraal:

- Op basis van de opgedane ervaringen tot nu toe, heb ik (regioverantwoordelijke) de 'goesting' gevonden om formeel in de nieuwe functie te stappen?
- Heb ik (regioverantwoordelijke) daarvoor de nodige kwaliteiten, wat doe ik goed, waar moet ik nog aan werken, waar zitten nog ontwikkelmogelijkheden?
- Ik (directielid) zie die kwaliteiten, hier zitten nog ontwikkelingsmogelijkheden volgens mij.
- Wat zijn mogelijke leeracties?

Deze gesprekken hebben een **dialogisch karakter**: tweezijdig, toetsbaar, een echt gesprek (versus een eenzijdig vraag-antwoord gesprek). Mensen kunnen daarbij zowel kritisch naar zichzelf kijken, als zich baseren op feedback van collega's en leidinggevenden. Een leeractie is een leertraject ontwikkelen voor elke leidinggevende, bijv. op basis van intervisie of collegiale advisering.

Ook over dit proces wordt tussentijds schriftelijk **gecommuniceerd** aan alle medewerkers van Isis.

### 2.3.2.12. Communicatie van de directeur in alle regio's

Tijdens april – mei 2007 heeft de directeur van Isis naar jaarlijkse traditie een **informatie- en bevragingronde** gemaakt doorheen al de regio's en diensten. Hierin heeft zij de grote lijnen van het 'doorontwikkel'-verhaal tot dus ver uit de doeken gedaan en **perspectief** geschetst naar de toekomst toe. Zij heeft vragen beantwoord, maar ook gezegd dat niet alles vastligt en dat onbeantwoorde vragen worden meegenomen in het traject. Ook heeft zij de noodzaak tot verandering duidelijk benoemd zodat de verandering voor de mensen betekenis krijgt. Zij heeft het nieuwe organigram voorgesteld en uitgelegd in grote lijnen: de nieuwe functies op directieniveau, etc. Zij geeft ook de boodschap dat tegen oktober 2007 de puzzel een meer definitief karakter zal hebben. Tussen april en juni worden functioneringsgesprekken gepland om goed voeling te blijven houden met ieders verwachtingen, bezorgdheden, etc.

### 2.3.2.13. Tussentijdse communicatie naar alle medewerkers

Midden juli '07 wordt de stand van zaken van het ontwikkelproject aan alle medewerkers van Isis schriftelijk **gecommuniceerd**. In deze communicatie wordt aangegeven dat de signalen van de vloer gehoord worden en dat de signalen begrepen worden. Er is immers op het terrein nog niet zoveel merkbaar van het doorontwikkel-proces, behalve: iedereen is op dit moment zoekende naar haar/zijn veranderende rol en dit in relatie tot elkaar. Dit is een belangrijk effect, er komt beweging.

Het gevoel van de stafmedewerkers over het procesverloop is in die zin ook logisch te noemen. In de communicatie wordt benadrukt dat de doorontwikkeling in de eerste plaats structurele oplossingen heeft uitgewerkt die op middenlange termijn een duurzaam effect moeten hebben voor de organisatie en de medewerkers. Hier is de laatste maanden binnen de organisatie met volle overgave aan gewerkt (IT-verhaal, efficiëntie administratieve processen, aanwerving nieuwe mensen, uittekenen van de organisatiestructuur voor de regio's en de stafdiensten, opleidingsverhaal, ...). Er wordt beklemtoond dat de leidinggevenden hier veel energie en zweet hebben ingestoken.

Het is daarbij inderdaad het geval dat het vooral gaat over middenlange termijn en over het werk van de leidinggevenden. Daarenboven zijn de leidinggevenden nu zowel bezig met het nieuwe uit te werken als met het oude zo goed mogelijk te laten draaien...parallel aan elkaar en dat geeft per definitie spanning en onduidelijkheid. Of positief geformuleerd: **de spanning nodigt uit tot samen zoeken**, verkennen en verhelderen op weg naar een vitale organisatie waarin ieder met 'goesting' werkt.

De achterkant van deze werkwijze is dat men daar in het nu weinig van voelt en dat medewerkers minder betrokken zijn. Deze feedback vindt zijn weg naar de directie.

In de communicatie naar de medewerkers wordt perspectief gegeven op acties die in het licht van de toekomstlijnen nu reeds ondernomen kunnen worden om te verbeteren. De directieleden en leidinggevenden zijn hier volop mee bezig.

**Aandacht voor de werkgoesting van de medewerkers is daarbij steeds cruciaal en blijft de continue toetssteen van huidige en toekomstige veranderingsinitiatieven.**



Steeds proberen we aandacht te hebben voor relationele praktijken en hoe mensen op die manier ontwikkelingstrajecten samen vormgeven.

### 3. Slotbeschouwingen

Wanneer we de drie praktijkverhalen bekijken, zien we één grote gemeenschappelijke draad, met name **een voortdurende aandacht voor de opbouw van kwaliteitsvolle relaties tussen alle betrokken partijen**. Dat is ook het meest kenmerkende aan onze procesaanpak. Steeds proberen we aandacht te hebben voor relationele praktijken ('hoe-we-het-doen-met-elkaar') en hoe mensen op die manier ontwikkelingstrajecten samen vormgeven (Bouwen, 2004).

We hebben samen met de betrokken organisatieleden altijd geprobeerd situaties te creëren waarin personen en groepen (1) van elkaar kunnen **leren** en (2) **leren beter te leren** om toekomstige uitdagingen meer autonoom aan te gaan (Schein, 1996, 2002; Senge, 1990). Gezien de uitdagingen waarvoor organisaties staan, is het verhogen van dit leervermogen belangrijk. Michael Beer, een voornaam auteur in het domein van organisatieverandering en -ontwikkeling, onderlijnt in die zin in het boek *Breaking the Code of Change* dat het cruciaal is om een ontwikkelingstraject op te zetten dat "enables organization members to learn [...]". Indeed, it is what organizational change is about" (Beer, 2000, 434; Beer & Nohria, 2000).

Een aantal **leerprincipes** krijgen 'handen en voeten' in de praktijkverhalen. We lichten deze bondig toe. We denken dat leren vooral steunt op **betrokkenheid, zelfverantwoordelijkheid en inzet**. Ieder lid van een groep en organisatie is **medeverantwoordelijk** en bepaalt daarmee het leervermogen en de draagkracht van het geheel. Steeds trachten we de personen, groep en/of organisatie waarmee we werken maximaal te betrekken zodat zij **co-auteur en mede-eigenaar** worden van hun eigen toekomsttraject.

**Leren is voor ons een sociaal proces**. Je hebt anderen nodig om iets te leren of plastisch uitgedrukt: "Leren zit tussen de neuzen van mensen". Daarom hechten we veel belang aan het scheppen, het bewaken en onderhouden van de condities om samen te kunnen leren. De focus ligt hierbij op **dialogoog en positieve waarden** zoals: wederzijds vertrouwen en respect, psychologische veiligheid, gelijkwaardigheid, bespreekbaarheid, directheid, open communicatie, feedback en discretie (Martens, 1997). We streven leerpraktijken na waarin mensen verbondenheid, authenticiteit, leren als metgezel, mee kunnen maken en ervaren (Van den Nieuwenhof & De Weerd, 2006).

De leercyclus van David Kolb over **ervaringsleren** vormt een belangrijke leidraad in onze aanpak (Kolb, 1984; Dewulf & Verheijen, 2004a). We creëren (nieuwe) situaties, proberen dingen uit om daarna hierover te reflecteren. Dit levert nieuwe inzichten op die de eigen theorie wijzigen of verrijken. Hieruit vloeien nieuwe gedragsalternatieven voort waarmee geëxperimenteerd kan worden. Deze nieuwe ervaringen leveren weer nieuwe inzichten op. De cyclus herbegint...

Onze benadering en basishouding is appreciërend (Cooperrider & Whitney, 2000; Dewulf & Verheijen, 2004b): gericht op het **onderkennen van kwaliteiten en van wat goed gaat**, mekaar bemoedigen en ondersteunen i.p.v. focussen op tekorten.

Het soort leren dat wij in de drie besproken ontwikkelingstrajecten proberen te stimuleren, hebben we elders ook wel **generatief leren** genoemd (Lambrechts, Martens & Poisquet, 2007b). Ons baserende op auteurs zoals Argyris en Schön (1978), Senge (1990) en Nonaka (1994) hebben we het dan over "leren dat patroon doorbrekend werkt, nieuwe mogelijkheden en actieperspectieven opent, en nieuwe kennis genereert via het stimuleren van nieuwe combinaties van (ervarings)kennis" (Lambrechts, Martens & Poisquet, 2007b, p. 20). Uit onderzoek blijkt dat dit leren sterk samenhangt met het ontwikkelen van kwaliteitsvolle relationele praktijken en duurzame diepgaande verandering (Argyris & Schön, 1978; Schein, 2002; Bouwen, 2002, 2004; Lambrechts &





Grieten, 2007). Bij generatief leren staat de **opbouw van een leerrelatie** centraal in plaats van te focussen op objectieve individuele kenmerken (bijv. leeftijd, generatie, geslacht, etc.) die uitvergroten dreigen te worden tot blokkerende verschillen. Bij generatief leren worden ouderen niet eenzijdig ingeschakeld in de leerprocessen van jongeren waarbij de ouderen vanuit een eenzijdige bovenpositie als het ware kennis en ervaring in de jongeren proberen te 'gieten'. De Veldeman case illustreert hoe de klemtoon bij generatief leren eerder komt te liggen op het ontwikkelen van een leerrelatie die gekenmerkt wordt door gelijkwaardigheid, wederzijdsheid en tegensprekbaarheid. In de drie cases hebben we vooral een proces gestimuleerd waarin mensen samen zoeken naar **gemeenschappelijkheid en energiegevendende krachten** in plaats van 'problematische verschillen' onderlijnen. We hebben gevonden dat het voortdurend werken aan leerrelaties de kans aanzienlijk vergroot dat ogenschijnlijk 'problematische' verschilpunten na verloop van tijd door de betrokkenen gevoeld worden als wederzijdse leeransen die de moeite waard zijn om verder mee te werken. Zoals we hebben laten zien bieden interventievormen zoals waarderend onderzoek of 'appreciative inquiry' (Cooperrider & Whitney, 2000) en grote groepsinterventies of 'large group interventions' (Grieten, Lambrechts & Corthouts, 2006; Bunker & Alban, 1997) hierbij mogelijk ondersteuning.

Met Lambrechts en Grieten (2007) willen we echter ook benadrukken dat **werken aan kwaliteitsvolle samenwerkingsvormen en leerrelaties niet voldoende is**. Er dient evenveel aandacht uit te gaan naar het maken van een **goede koppeling** tussen de diverse veranderings- en leerpraktijken die binnen een traject worden opgezet. Denk bijvoorbeeld aan de verschillende soorten van leren (de 'leerlijnen') die in de Veldeman case aan elkaar dienen gekoppeld te worden, de verschillende vormen van opvolging en bijsturing; de vele tussentijdse communicaties en ontwikkelpraktijken (met diverse actoren) in de Isis case die verbonden dienen te worden; de feedback na 'de Ronde van Vlaanderen', de designgroep en de grote groepsinterventie die in de Sirris case op elkaar dienen afgestemd te worden. We maken ons sterk dat vele ontwikkelingsprocessen na verloop van tijd verwateren net omdat mensen er niet in slagen goede koppelingen te maken tussen diverse ontwikkelpraktijken, praktijken die mogelijk op zich zeer kwaliteitsvol kunnen ervaren worden. Dit 'assemblageproces' (Bouwen, 2001; Lambrechts & Grieten, 2007) is ook niet vanzelfsprekend. Het betekent dat vaak 'elders' ontwikkelde energie, ambities, ideeën, visies, opvattingen, modellen, etc. opnieuw in relatie dienen gebracht te worden om te komen tot een vernieuwing die breed gedragen wordt doorheen de organisatie.

We willen de lezer uitnodigen om in de eigen organisatie nieuwe mogelijkheden en acties te ontwikkelen opdat mensen met goesting blijven werken en leren. Bovenstaande leerprincipes en aandachtsvelden, en de contextgebonden vertaling ervan in de drie praktijkverhalen, kunnen mogelijk inspirerend werken om deze opdracht tot een goed einde te brengen. We vestigen er graag de aandacht op dat de manier waarop de drie ontwikkelingstrajecten in de organisaties zijn vormgegeven niet simpelweg 'over te nemen' is in andere organisaties juist omdat co-auteurschap en mede-eigenaarschap zo wezenlijk is. **Maatwerk is daarom steeds noodzakelijk.**

We eindigen graag met de volgende boodschap: "succesvolle ontwikkelingstrajecten over **met goesting blijven werken en leren** zijn die trajecten waarbij iedere betrokkene co-auteur en mede-eigenaar kan worden van zijn/haar organisatietoekomst en gaandeweg ondernemer kan worden van collectieve leerprocessen".





**WERKGOESTING IN KMO'S** is een project van de Universiteit Hasselt en VLAO Limburg in samenwerking met diverse projectontwikkelaars (ERSV Limburg) en consultants (Itineris Advies, C.O.B.A. en Metamorfase). Het is een voorbeeld van een innovatief en lerend samenwerkingsinitiatief tussen de universiteit, overheid en bedrijfswereld.

Werkgoesting in KMO's is een project van het Europees Sociaal Fonds Vlaanderen. Deze uitgave is tot stand gekomen met Europese en Vlaamse steun.

Het Europees Sociaal Fonds (ESF) wil bijdragen tot de ontwikkeling van werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen en door het investeren in menselijke hulpbronnen. Meer info: [www.esf-agentschap.be](http://www.esf-agentschap.be)



Voor meer informatie over werkgoesting in KMO's kan u terecht bij dr. Frank Lambrechts (UHasselt, trajectcoördinator), Prof. Dr. Hilda Martens (UHasselt, promotor) en Johan Poisquet (VLAO Limburg, partner)

E-mail:  
[frank.lambrechts@uhasselt.be](mailto:frank.lambrechts@uhasselt.be)  
[hilda.martens@uhasselt.be](mailto:hilda.martens@uhasselt.be)  
[patrick.jordens@vlao.be](mailto:patrick.jordens@vlao.be)

Website: [www.werkgoesting.uhasselt.be](http://www.werkgoesting.uhasselt.be)

## 4. Interessante literatuur en bronnen

Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Beer, M. (2000). *Research That Will Break the Code of Change. The Role of Useful Normal Science and Usable Action Science. A Commentary on Van de Ven and Argyris*. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the Code of Change* (pp. 429-446). Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the Code of Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Bouwen, R. (2001). *Organiseren: assembleren van 'Relationele Praktijken'*. Paper gepresenteerd op de COPP-studiedag 'Relationeel organiseren', 26 oktober, Bremberg.

Bouwen, R. (2002). *De (her)ontdekking van leren als een 'Relationele Praktijk'*. *Opleiding & Ontwikkeling*, 15(3), 30-35.

Bouwen, R. (2004). *De Cleveland 'Organizational Behavior'-groep blijft pionieren: van groepsleren tot 'world benefit'*. *Opleiding & Ontwikkeling*, 17(11), 31-35.

Bouwen, R., & Fry, R. (1996). *Facilitating group development: Interventions for a relational and contextual construction*. In M.A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 531-552). New York: Wiley.

Bradford, L.P., Gibb, J.R., & Benne, K.D. (1964). *T-group theory and laboratory method*. New York: Wiley.

Bunker, B.B., & Alban, B.T. (1997). *Large Group Interventions: engaging the whole system for rapid change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cooperrider, D.L., & Whitney, D. (2000). *A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry*. In D.L. Cooperrider, P.F. Sorensen, D. Whitney, T.F. Yaeger (Eds.), *Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward A Positive Theory of Change* (pp. 3-28). Champaign, IL: Stipes Publishing.

Corthouts, F., & Vermeylen, R. (2003). *Leerzinwekkend. Fundamenten van duurzaam leren bij volwassenen*. Antwerpen: Garant.

De Weerd, S. (2004). *Identiteitsleren als relationeel proces. Professionele ontwikkeling in de organisatiekunde*. Gepubliceerd doctoraatsproefschrift aan de faculteit Psychologie, K.U.Leuven. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.

Dewulf, L., & Verheijen, L. (2004a). *Learning space odyssey. Een interview met David Kolb*. *Opleiding & Ontwikkeling*, 17(11), 16-18.

Dewulf, L., & Verheijen, L. (2004b). *Appreciative inquiry: hoe onderzoeken en veranderen samen kunnen vallen. Een interview met David Cooperrider*. *Opleiding & Ontwikkeling*, 17(11), 23-26.

Grieten, S., Lambrechts, F., & Corthouts, F. (2006). *Lessen uit een grotegroepsinterventie*. *Develop*, 2, 1, 9-23.

Hovelynck, J., De Weerd, S., & Dewulf, A. (2006). *Relationeel organiseren. Samen leren en werken in en tussen organisaties*. Leuven: LannooCampus.



Kamoche, K., Cunha, M.P.e., & Cunha, J.V.d. (2003). Towards a theory of organizational improvisation: Looking beyond the jazz metaphor. *Journal of Management Studies*, 40, 2023-2051.

Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.

Lambrechts, F., & Grieten, S. (2007). Samen bouwen aan kwaliteitsvolle relationele praktijken tijdens organisatieverandering. Gepubliceerd doctoraatsproefschrift aan de faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit van Tilburg. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.

Lambrechts, F., Martens, H., Poisquet, J., & Jordens, P. (2007). Met goesting blijven werken en leren. Kritische condities voor een leeftijdsbewust en duurzaam personeelsbeleid. Zelfbevragsinstrument. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.

Lambrechts, F., Martens, H., & Poisquet, J. (2007a). Met goesting blijven werken en leren. Interorganisationeel leren en innoveren via actieleergroepen. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.

Lambrechts, F., Martens, H., & Poisquet, J. (2007b). Generatief leren binnen en tussen organisaties. *Develop*, 3, 3, 20-34.

Martens, H. (1997). Optimalisatie van het personeelsbeleid in de Belgische belastingsadministratie. Doctoraatsproefschrift aan de faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit van Tilburg. Tilburg University Press.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organisational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 1, 14-36.

O'Neil, J., & Marsick, V.J. (2007). *Understanding Action Learning*. New York: AMACOM/American Management Association.

Onstenk, J. (1997). *Lerend leren werken. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren*. Eburon: Delft.

Prins, S., Schruijer, S., Verboven, J., & De Witte, K. (2007). *Diversiteit en vertrouwen in sociale systemen*. Leuven: LannooCampus.

Probst, G., & Büchel, B. (1997). *Organizational Learning. The competitive advantage of the future*. London: Prentice Hall.

Revans, R., Botham, D., & Pedler, M. (1998). *ABC of Action Learning*. London: Lemos & Crane.

Schein, E.H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38, 9-20.

Schein, E.A. (2002). *Procesadviesing. Over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Schön, D.A. (1994). *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books.

Senge, P. (1990). *The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Smid, G., & Beckett, R. (2004). *Learning and sustainable change: designing*



learning spaces. In J.J. Boonstra (ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (pp. 403-428). Chichester: Wiley.

Taillieu, T. (2002). *De teloorgang van de hiërarchische organisatie: naar nieuwe structuren en loopbanen*. Cursustekst Burgerlijk Ingenieur en Burgerlijk Ingenieur-Architect aan de K.U. Leuven.

Van den Nieuwenhof, R., & De Weerd, S. (2006). *Didactiek van de liefde: Een pleidooi voor diepgaand leren in coaching, training en opleidingen*. In J. Hovelynck, S. De Weerd & A. Dewulf (Eds.), *Relationeel organiseren. Samen leren en werken in en tussen organisaties* (pp. 75-106). Leuven: LannooCampus.

Wierdsma, A. (2004). *Beyond implementation: Co-creation in change and development*. In J.J. Boonstra (ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (pp. 227-258). Chichester: Wiley.



**www.allegrosite.be : Allegro is een overkoepelend initiatief gegroeid uit de intentie tot samenwerking en afstemming tussen de langlopende ervaringsgerichte trainingsprogramma's HRM (Universiteit Hasselt), CIGO (Universiteit Hasselt-K.U.-Leuven), Matrix (VIZO), Leidinggeven in de non-profit sector (K.H.L).**

**De uitgangspunten van procesbegeleiding vormen de centrale filosofie en de common ground van het samenwerkingsverband. De ambitie is om begeleiders van leer- en veranderingsprocessen die vanuit deze basisprincipes werken in een lerend netwerk te verenigen.**

# Universiteit Hasselt

---

Universitaire Campus | gebouw D  
B-3590 Diepenbeek