ZEAL

ILLUSTRATIES:
MARTINE VANREMOORTELE

KIM OOSTVOGELS

ZEAL

BEZIEL JE ORGANISATIE

Witsand Uitgevers

Opgedragen aan Reinout en Mabel
en aan alle bezielers van onze
toekomstige organisaties

As soon as you're born
they make you feel small
By giving you no time
instead of it all
Till the pain is so big
you feel nothing at all
A working class hero is
something to be…
If you want to be a hero
well just follow me

– John Lennon, 1970

INHOUD

WOORD VOORAF 11

INLEIDING 15

DEEL 1: ZOOMEN VOOR JE START 25

DEEL 2: EXCELLEREN IN VERANDEREN 59

DEEL 3: ANDERS ORGANISEREN 89

DEEL 4: LUISTEREN NAAR JE PURPOSE 117

EPILOOG: BEZIEL JE ORGANISATIE 141

DANKWOORD 149

ABSTRACT 153

REFERENTIES 159

INSPIRATIELIJST 163

WOORD VOORAF

Wat is de beste manier om onze organisaties structuur te geven? Als professor, bedrijfsleider en adviseur voor talrijke organisaties is dit het vraagstuk waar ik dagelijks mee aan de slag ga.

Toen ik twintig jaar geleden, samen met enkele andere moedige ondernemers, het managementconsultancybedrijf Möbius boven de doopvont hield, was de vraag nog niet zo pertinent. Door onze bescheiden grootte bij de opstart verliep de samenwerking schijnbaar moeiteloos. Ons aanbod was mooi afgebakend en iedereen hield dezelfde focus. Onze klanten worstelden met eenvoudige adviesvragen, die we met standaardprocessen en structuren vlekkeloos van antwoord dienden.

Maar Möbius kende een snelle groei. Vijf medewerkers werden er dertig. Plotseling werden we geconfronteerd met onduidelijke verantwoordelijkheden, met informatiedoorstroming die niet meer vanzelfsprekend was, met veranderprojecten die moeizamer ingang vonden in de organisatie. Ook bij onze klanten veranderden de eenvoudige adviesvragen in heuse verandertrajecten. De focus op de juiste oplossing adviseren werd vervangen door een focus op oplossingen vinden én ze in de realiteit brengen.

En het Möbius van dertig medewerkers werd een Möbius van honderdvijftig. Het was een spannend en soms heikel avontuur om een organisatievorm te vinden die het ondernemerschap van weleer niet voor de voeten liep. Hoe krijg en hou je honderdvijftig neuzen in dezelfde richting? We veranderden om de paar jaar stapsgewijs van structuur. Ervaarden werkvormen die niet werkten. Ontdekten elementen die wel effect hadden. Eén van onze teams experimenteerde vorig jaar met de principes van Holacracy, een organisatievorm die meer autonomie, wendbaarheid en slagkracht zou brengen.

Begin dit jaar beëindigden we een bedrijfsbrede oefening om in kaart te brengen waarom we doen wat we doen. Na een bevraging van de medewerkers en een traject van workshops werd onze 'purpose' duidelijk: Möbius wil een positieve maatschappelijke impact hebben, door leiderschap op te nemen om grensverleggende innovaties in de wereld te zetten, dankzij uitzonderlijke mensen die uitzonderlijke resultaten realiseren en dankzij het bouwen van bruggen naar andere organisaties.

En toen kreeg ik het boek van Kim in handen: *ZEAL. Beziel je organisatie*. Het lijkt bijna een weerspiegeling van onze eigen geschiedenis en die van onze klanten. De principes in het boek zijn geen theoretische hersenspinsels, maar duidelijk het resultaat van met de laarzen in de modder te staan.

ZEAL. Beziel je organisatie is een pleidooi en een espresso van inspiratie om te bouwen aan bezielde, mensvriendelijke organisaties. Het is een antwoord op de tegenvoorbeelden die we tegenkomen, een bijdrage aan toekomstige, andere vormen van organiseren en een oproep om met onze organisaties de bijzondere maatschappelijke uitdagingen van vandaag recht in de ogen te kijken.

Als er één conclusie is die ik kan trekken uit twintig jaar ondernemen, dan is het wel dat individuen een ongelooflijke impact kunnen hebben op de vorm en oriëntatie van de organisatie waarin ze werken. Laat dit boek handvatten en inzichten bieden om vanuit jouw rol ook jouw organisatie te bezielen.

Prof. dr. Hendrik Vanmaele
CEO Möbius

INLEIDING

Begin juli werd mijn vader met spoed opgenomen op de afdeling intensieve zorgen van het algemeen ziekenhuis in de regio. Hij had net twee hartstilstanden overleefd en we waren allemaal in shock. Vader was in goede handen, een team van zorgkundigen volgde hem van nabij op. Alles werd geregistreerd: de toegediende medicatie, het volume aan water dat hij te drinken kreeg, een heleboel parameters zoals hartslag en bloeddruk, die met gesofisticeerde medische apparatuur in kaart werden gebracht. De verantwoordelijke arts was bijzonder attentvol en bereid om mijn moeder, mijn zus en mezelf alle informatie te geven over de stand van zaken. Het waren soms moeilijke boodschappen, maar steeds eerlijk en in mensentaal. Al snel werden stents geplaatst via de pols om de kransslagadervernauwing te openen. Het gevaar was geweken. De afdeling cardiologie volgde mijn vader verder op. Bij elke wissel van shift kwamen de verpleegkundigen aan het bed de overdracht doen. Op deze manier werd steeds met respect over hem gesproken, was hij van alles op de hoogte en kon hij ook zelf bezorgdheden delen en vragen stellen. Enkele dagen later mocht hij terug naar huis en startte hij met de revalidatie, waar hij nu middenin zit.

Het was een traumatische ervaring, niet in het minst voor mijn vader en mijn moeder, maar het ziekenhuis leverde ongelooflijk goed werk. Als consultant en coach help ik ook ziekenhuizen met het vlotter realiseren van hun doelen. Het hele voorval deed me reflecteren over hoe snel de sector wel niet verandert. Tien jaar geleden was er bij mijn weten nog geen sprake van shiftwissels aan het bed. Stents werden alleen in gespecialiseerde ziekenhuizen geplaatst en niet via de pols. Artsen schermden patiënten en hun familie soms af van de naakte waarheid om hen te beschermen. De registratie van behandelings- en patiëntengegevens was beperkter en verliep veel minder vlot.Kan je je inbeelden waar we over tien jaar zullen staan?

We zien vandaag een viertal grote trends in de zorgsector:

1. Patiënten worden steeds mondiger, zijn steeds beter geïnformeerd en willen mee aan het stuur zitten van de zorg die ze krijgen.
2. Technologische vooruitgang zorgt voor een aardverschuiving. Het massaal registreren van patiënten en hun behandelgegevens zorgt voor een schat aan informatie ('big data'). Deze informatie zal in een versneld tempo kunnen leiden tot effectievere, aangenamere en goedkopere behandelingen. Maar ook de manier waarop zorg wordt georganiseerd (bv. zorg op afstand), de medische mogelijkheden (denk aan 3D-printen van organen) en de ondersteuning van patiënten in hun thuisomgeving bieden ongekende mogelijkheden.
3. De zorgverstrekkers en de manier waarop ze samenwerken, de rolverdeling, de werkplekken, de coördinatie, etc. zijn sterk aan het veranderen.
4. De verschuiving van de focus op het genezen van mensen naar het bevorderen van de gezondheid van mensen en het voorkomen van ziektes is bijna gemeengoed geworden in Europa. Beter, en ook goedkoper, voorkomen dan genezen.

Denk je dat een dergelijke aardverschuiving eigen is aan de zorgsector? Zie je dergelijke veranderingen ook in de context waarin jouw organisatie werkt?

- Hoe zijn jouw klanten veranderd? Wat zullen hun verwachtingen zijn over tien jaar?
- Wat is de impact van technologie op jouw sector?
- Hoe verandert de manier van werken en samenwerken in jouw organisatie?
- Welke fundamentele wijzigingen in de manier van kijken naar jouw sector ontvouwen zich (zogenaamde paradigmashifts)?

We leven in een bijzonder boeiend, interessant tijdperk, waarin een dergelijke dynamiek alle sectoren kenmerkt.

We leven in een bijzonder boeiend, interessant tijdperk, waarin een dergelijke dynamiek alle sectoren kenmerkt. Deze snel evoluerende realiteit confronteert onze organisaties met complexe uitdagingen. Het succes van onze organisaties is evenredig met de snelheid en de kwaliteit waarmee ze zich continu weten af te stemmen op deze realiteit. Hierdoor is **change management**, het beheren van verandering, belangrijker dan ooit. Als we onze manier van werken hebben vastgelegd in structuren, processen en systemen, blijkt deze op regelmatige basis ontoereikend en dient verandering zich aan. Maar we stellen vast dat we allemaal weerstand tonen tegen verandering.

Harvey en Broyles identificeren in hun boek *Resistance to change* twintig bronnen van weerstand tegen verandering. En die weerstand moeten we 'wegmanagen'. De hoofdoorzaak van weerstand is dat organisaties gewoonweg de verkeerde weg kiezen, verkeerde keuzes maken en hierdoor tijd en energie verspillen. Weerstand is in deze context zeer waardevolle feedback van de medewerkers die helaas genegeerd wordt. En als dan al de juiste keuzes gemaakt worden, blijken we de verandering nog steeds op een stuntelige, onhandige, onnauwkeurige en zelfs mensonvriendelijke manier door te voeren.

En dan schrikken we. De burn-outcijfers gaan door het dak. Deels uiteraard omdat we onze psychische problemen in dit intussen maatschappelijk aanvaarde containerbegrip begraven. Maar liefst één op vier mensen wordt vroeg of laat geconfronteerd met een psychische aandoening. Deels ongetwijfeld ook omdat onze organisaties en de manier waarop ze structuur krijgen vaak schadelijk zijn voor onze geestelijke gezondheid. Als kanaries in de mijnen vallen ze van hun stokje. Dit **early warning system** laat zien dat er iets grondig mis is met het systeem zelf. En dan huren we burn-outcoaches in en sussen we ons geweten.

Begrijp me niet verkeerd, we zijn het moreel verplicht om onze medemens met een burn-out te ondersteunen. Maar het neemt onze verpletterende verantwoordelijkheid niet weg om onze organisaties te herdenken. Om in de spiegel te kijken en te beseffen dat ook wij bijdragen aan dat ziekmakende systeem. En ja, we kunnen allemaal intuïtief aanvoelen dat de artikelen die steeds vaker verschijnen en stellen dat de directe leidinggevende een grote verantwoordelijkheid heeft wat betreft de burn-outs van zijn of haar medewerkers wel kloppen. Maar **there's always a bigger fish**! Ook die leidinggevende heeft een leidinggevende, een raad van bestuur, een klantenbasis, een maatschappij die hem of haar dicteert. Ook die leidinggevende, 'de held die ons moet redden en er de oorzaak van is als er iets verkeerd loopt', is deel van het systeem en behoort evengoed tot de risicogroep.

Dus we moeten het systeem veranderen. We moeten de manier waarop we onze organisaties inrichten drastisch wijzigen. We moeten de wortel van het probleem aanpakken. Steeds meer organisatiedeskundigen zijn het daarover eens. Steeds meer managementboeken maken hoopvolle suggesties over hoe dat er dan wel zou kunnen uitzien.

En dan kijk je na je werkdag naar het nieuws. Je krijgt het zoveelste bewijs voorgeschoteld dat ons klimaat onderweg is naar de prullenbak. We zijn het al zo gewoon, het lijkt wel de normaalste zaak van de wereld. De vluchtelingencrisis doet de nationale en Europese instellingen op hun grondvesten daveren. De armoede blijft toenemen. De Panama Papers, en nu ook de Paradise Papers, wereldwijde schandalen over mensen die niet hun deel willen bijdragen, worden onder de mat geveegd. De zelfmoordcijfers swingen de pan uit.

‘Wat hebben onze organisaties te maken met de grotere trends en crisissen?’ hoor ik je denken. Stel jezelf eens de volgende vragen. Welke impact hebben deze trends op jouw sector vandaag en over tien jaar? Hoe zal jouw organisatie deze trends de komende jaren gunstig of ongunstig beïnvloeden?

Ken je de metafoor van de kikker? Er wordt wel eens verteld dat je een kikker kan koken door hem in een pot water te steken en de temperatuur langzaam te laten stijgen. Het is een mooie metafoor over hoe we als organisaties blind worden voor de realiteit en nalaten actie te ondernemen. Gelukkig is deze metafoor onzin. Ook een kikker zal, als hij weg kan, uit de pot springen als het te warm wordt. Met dit hoopgevende inzicht gaan we in dit boek aan de slag.

Ook onze organisaties zullen steeds vaker hun bedrijfsdoelen bijstellen naar wat er echt toe doet. Dit boek gaat over hoe we kunnen bouwen aan een duurzame, menswaardige, harmonieuze wereld via bezielde organisaties.

Onze organisaties stellen steeds vaker hun bedrijfsdoelen bij naar wat er echt toe doet.

Wat is dit boek?

Werk je in of met een organisatie, dan is dit boek voor jou. Als medewerker geeft dit boek je handvatten om te doorzien wat er aan de hand is in je organisatie en om je collega's en je leidinggevenden te inspireren en te coachen om het beter te doen. Als leidinggevende, organisatiedeskundige, HR-verantwoordelijke, consultant of coach geeft dit boek je inzicht in een aantal gangbare praktijken en tools om hands-on mee aan de slag te gaan. De hoofdstukken en de inzichten die worden aangereikt, vormen niet toevallig het acroniem ZEAL. Dat is Engels voor 'ijver' en klankgewijs is het de ziel die we weer in onze organisaties willen stoppen. Bovendien verwijst het letterwoord ook met een knipoog naar het zogenaamde 'teal'-organiseren, dat steeds vaker als dé organisatievorm van de toekomst wordt gepositioneerd.

Zoomen voor je start. In het eerste hoofdstuk onderzoeken we hoe we ervoor kunnen zorgen dat we de juiste dingen doen om onze organisaties te verbeteren. Wil je minder weerstand in je organisatie, dan is dit het startpunt. Zoom in op wat je wilt bereiken. Zoom uit om te ontdekken waar je je energie het best op richt. Zoom in op hoe je het best aan de slag gaat.

Excelleren in veranderen. In het tweede hoofdstuk focussen we op vijf karakteristieken van effectief veranderbeheer. Wil je op een goede manier met verandering omgaan, dan leer je hier de vijf basisprincipes die elke goede veranderaanpak kenmerken.

Anders organiseren. In het derde hoofdstuk leggen we de vinger op de wonde. Hoe maken we van change management een toolbox voor iedereen en niet alleen voor het topmanagement? Hoe kunnen we onze organisaties radicaal

herdenken? We verkennen een aantal sterke uitgangspunten om mee aan de slag te gaan.

Luisteren naar je purpose. In het vierde en laatste hoofdstuk ontdekken we de crux van inspirerende organisaties die dingen realiseren die onze verwachtingen overstijgen: een zinvolle bijdrage aan de maatschappij.

Hoe lees je dit boek?

Wil je weerstand vermijden en de juiste investeringen in verandering maken, dan kom je met het eerste hoofdstuk al een heel eind.
Wil je opfrissen waar je het best allemaal rekening mee houdt als je de verandering wilt doorvoeren, dan biedt hoofdstuk 2 een mooi overzicht.
Wil je verder gaan, ben je bereid drastische maatregelen te nemen? Dan licht hoofdstuk 3 het tipje van de sluier op van hoe je fundamenteel anders kan gaan kijken naar hoe je je organisatie inricht.
Wil je de magie van organisaties ontsluiten en een zinvolle bijdrage leveren, laat dan het vierde hoofdstuk een steun bieden om vol vertrouwen deze weg te bewandelen.