Dinobusters!

Magazine

Herfst 2019



Ontsnap uit de sandwich!

Slimme trucs voor managers die vast zitten in de organisatiestructuur

Digitalisering met een groot menselijk hart

Tips om iedereen mee te krijgen in digitale transformaties

Op weg naar een ondernemende leercultuur

Experts aan het woord

De collega's voelen zich goed

Maak werk van een succesvol welzijnsplan

Dit is een uitgave van Dinobusters.
Verantwoordelijke uitgever:
4ChangeMachines bvba
Gooikenstraat 2
9308 Hofstade bij Aalst
info@dinobusters.be
www.dinobusters.be
© 2019 Alle rechten voorbehouden
Auteurs: Nancy De Vogelaere & Elke Wambacq

BEGIN

Klaar voor 2020!



Nog een paar maanden en we landen in het jaar 2020! Een magisch jaartal dat doet dromen over de toekomst en veel verwachtingen schept. Een zoekactie op Google leert ons dat er volgend jaar alvast 10 nieuwe science fiction films gelanceerd worden in de cinemazalen. Voel je de druk om te innoveren en mee te zijn met je tijd?

In dit nieuwe **Dinobusters Magazine** gaan we er alvast met veel moed en goesting tegenaan.

Beleeft je organisatie avonturen om te veranderen? In dit boekje trakteren we je op een reeks artikels en blogs om je te wapenen tegen hindernissen op het parcours.

We doen uit de doeken hoe je op de werkvloer een beleid kunt maken waarbij iedereen zoveel mogelijk ondersteuning en kracht krijgt om gezond en met een goed gevoel te blijven functioneren. **Verandering is belangrijk, maar het welzijn van alle collega's des te meer** om klaar te kunnen staan voor de toekomst.

Als je wil innoveren en wendbaar wil zijn als organisatie, dan is het **installeren van een actieve leercultuur** een must. We staken samen met twee experts de koppen bijeen en schreven een uitgebreid artikel met waardevolle tips om dit in de praktijk te brengen.

Klaar voor 2020? Wij alvast wel! Veel leesplezier!

Elke & Nancy

INHOUD

INSPIRATIE

06 Digitalisering met een groot menselijk hart

10 De collega's voelen zich goed

21 De weg naar een ondernemende leercultuur

37 Boekenwurm

VERHAAL

40 Hoe het middenmanagement uit haar sandwich kan ontsnappen

45 3…2…1…Spreek!

49 De collega's… werken écht samen

52 Maak eens wat ruimte in je hoofd en zet droedels op papier



P. 52

55 De kracht van het netwerk geïllustreerd bij ADM

BEWEGEN & VERBINDEN

57 COLUMN

58 TWEET TWEET

59 TIJDFABRIEK

62 AAN HET STUUR VAN JE EIGEN LEVEN

63 WORKSHOPS EN MASTERCLASSES


INSPIRATIE

Digitalisering met een groot menselijk hart

Syntra Antwerpen *organiseert voor de tweede keer op rij samen met* ***Dinobusters*** *een opleidingstraject over* ***digitale transformatie****. De deelnemers van de afgelopen masterclass kregen praktische tools en inzichten mee om hun organisatie klaar te stomen voor de toekomst. We legden ons oor te luisteren bij de cursisten en vroegen hen waarmee ze het hardst worstelen tijdens het installeren van digitale processen. Het vlot meekrijgen van medewerkers en klanten bleek een grote uitdaging te zijn. We lichten drie tips uit ter inspiratie.*



Tip 1: Begrijp de maturiteit van je organisatie

Eén van de grootste uitdagingen om de organisatie en haar medewerkers mee te krijgen in een verandering, is het kiezen van de juiste snelheid en het best passende niveau om de transformatie in te zetten. Vaak zie je in organisaties dat niet elk team dezelfde competenties of visie heeft rond digitalisering. Daarom is het belangrijk om te begrijpen welke maturiteit de organisatie heeft om het best passende traject te kiezen. We vonden bij het bureau Altimeter slimme inzichten om de maturiteit na te gaan. Het bureau omschrijft 6 stadia waarin je bedrijf zich kan bevinden:

1. **Business as usual**: je doet vooral wat je voorheen altijd deed en je gelooft dat jouw toepassingen nog steeds relevant zijn om sterk te staan in de markt.
2. **Digitalisering is aanwezig en actief**: er zijn toevallige experimenten in de organisatie om meer in te zetten op digitalisering. De processen worden verbeterd en het werk verloopt hier en daar efficiënter onder impuls van (tijdelijke) projecten met enthousiastelingen.
3. **Digitalisering is geformaliseerd**: de experimenten zijn niet meer zomaar per toeval ontstaan en er worden formeel projecten opgezet. De organisatie voorziet een budget om te innoveren en te digitaliseren.
4. **Strategisch**: teams werken samen en delen inzichten over hoe nieuwe technologie het bedrijf sterker en beter kan maken. De teams kunnen dit vertalen naar de strategie van de organisatie en krijgen er ook tijd en middelen voor.
5. **Geconvergeerd**: teams slagen erin om de klant helemaal centraal te zetten in de organisatie en alle bedrijfsprocessen worden continu in die richting gestroomlijnd. Er zijn coaches en projectleiders die de digitalisering op een vlotte manier verbinden met medewerkers en klanten.
6. **Innovatief en adaptief**: digitaal is het nieuwe normaal en maakt deel uit van het dagelijks werk. Iedereen in de organisatie is er zich van bewust dat verandering een contante is. Er ontstaan binnen het bedrijf ecosystemen die trends spotten om die actief toe te passen in de diensten, producten en de manier van werken.

In welke fase zit jouw bedrijf? Werken jullie vooral in een 'business as usual' situatie of passen jullie digitalisering al toe op een strategische manier? Als je weet waar je zit, dan is het ook makkelijker om na te gaan wat er nodig is om naar een volgende fase over te gaan. Als je bijvoorbeeld in een 'business as usual' situatie zit, dan is het vooral enorm belangrijk om eerst in te zetten op een sterke visie en leiderschap. Zit je al op een strategisch niveau en moet de digitalisering meer geconvergeerd worden naar de klant, dan zal communicatie en het ontwikkelen van teams die in staat

zijn de noden van de klanten te begrijpen een must zijn. In de praktijk zien we dat het vaak spaak loopt omdat organisaties vergeten zijn het pad goed te effenen voor zowel de medewerkers als de systemen en de processen. Dit vergt natuurlijk tijd en kan soms frustrerend zijn omdat het allemaal niet snel genoeg gaat. Daarom is het soms belangrijker om even terug met de voeten op de grond te staan en te kijken: waar zitten we nu? Een baby kan ook niet lopen vooraleer ze kan kruipen. Natuurlijk zijn er wilde verhalen over zogezegde digitale disruptie waarbij een brute shortcut genomen wordt naar de volgende fase. Voor grotere, gevestigde bedrijven is dit echter uitzonderlijk omdat het niet altijd evident is om het verleden zomaar weg te vegen.

Tip 2: Leer trends spotten en kansen zien

Weerstand tegen verandering ontstaat vaak door een sterke interne focus. Medewerkers zien vooral hoe de huidige, interne processen werken en zijn er op de één of andere manier aan gehecht geraakt. Veranderen is niet leuk en zorgt ook voor heel wat angst. Twijfel of de nieuwe situatie echt wel een verbetering zal zijn. Een manier om de blik meer naar buiten te krijgen, is door iedereen in de organisatie 'trendwatcher' te maken. Door trends te spotten, prikkel je de verbeelding en worden dromen wakker gemaakt. Hoe zouden we onze organisatie en ons werk nog beter en makkelijker kunnen maken? Trendwatching klinkt erg moeilijk, maar in de praktijk kan je gerust via een korte workshop of opleiding al meteen aan de slag. Wij gebruiken bijvoorbeeld regelmatig het Trend Canvas van Toolshero[1] om vanuit een trend naar een verfrissend innovatief idee te komen.

Tip 3: Doe een customer journey: zowel intern als extern!

Als we spreken over digitale transformatie, dan spreken we meestal ook over een manier van werken waarbij de klant helemaal centraal komt te staan. Vaak gaan organisaties dan een customer journey doen om te kijken welke behoeften de klanten hebben en hoe ze uiteindelijk tot een beslissing komen om al dan niet een product of dienst te kopen. De customer journey is de afgelopen jaren veel grilliger geworden omdat het aanbod en de manier waarop producten verkocht worden ook sterk geëvolueerd is. Los van de customer journey van de eindklant, worden de interne medewerkers soms vergeten. Welke reis doorloopt een medewerker in de eigen organisatie om de diensten en de producten voor de klanten te maken en te leveren? Hoe vaak loopt iemand vast in de structuren en de processen van de organisatie? Van zodra je de

[1] https://www.toolshero.nl/marketing-modellen/consumer-trend-canvas/#download

customer journey van de eindklant verbindt met de interne klantbeleving dan ontstaan er heel wat nieuwe inzichten en vooral oplossingen om het geheel erg vloeiend te organiseren. De magie ontstaat om een digitale transformatie in te zetten met een groot menselijk hart.

Zin in een masterclass?

Syntra Antwerpen organiseert samen met Dinobusters in maart 2020 opnieuw een opleiding digitale transformatie. Alle info kan je vinden via Syntra:

https://www.syntra-ab.be/opleidingen/digitale-transformatie

De collega's voelen zich goed

'Pffff...moeten we weeral veranderen?' Een zucht op de werkvloer na de zoveelste reorganisatie...Terwijl de buitenwereld in een snel tempo verandert, worden organisatie uitgedaagd om mee te zijn. Nieuwe digitale toepassingen, politieke strubbelingen, mondige klanten, markten die komen en gaan,...Welke bewegingen zullen impact hebben op onze organisatie? Hoe ervoor zorgen dat we op langere termijn overleven? Allemaal vragen die door het hoofd spoken. Mensen houden per definitie niet zo van verandering. Het geeft stress en een gevoel van onzekerheid. Bij een nieuwe koers weet je nooit 100% zeker of het wel helemaal goed komt. Dit artikel helpt organisaties om een houvast te vinden in een onzekere wereld.

Eerst en vooral staan we even stil bij wat verandering precies met jou doet en welke gevoelens daarbij ontstaan. Hoe komt het dat verandering stress uitlokt en hoe zie je dat op de werkvloer?
Eens je weet hoe de psychologie hiervan werkt, is het belangrijk om je goed te omringen. In een organisatie mag je niet alleen staan in dit proces. Welke stappen kan een organisatie zetten om collega's meer te verbinden met elkaar zodat ze de veandering beter aankunnen?

Verbinding kan enkel alleen op een goede manier ontstaan als er een inspirerende strategie en visie bestaat waar iedeen zich in kan vinden. We illusteren hoe strategie houvast geeft en hoe een inspierende visie tot stand kan komen. Hierbij mogen we de rol van het management en het leiderschap niet vergeten. Een pittige uitdaging ook om goed en positief te communiceren. We tonen welke dinosaurussen op vlak van communicatie op je pad komen tijdens een changetraject en geven tips om daarmee om te leren gaan. En last but not least illusteren we een mooi raamwerk om een preventief welzijsbeleid uit te werken concreet voor organisaties die in transitie zijn. We belichten de bouwstenen van zo'n beleidsplan en geven tips om de preventieadviseur hier zo goed mogelijk in te ondersteunen.

Deze tekst werd geschreven in opdracht van uitgeverij Politeia en zal verschijnen in de nieuwe editie van het handboek 'Welzijn op het werk'.

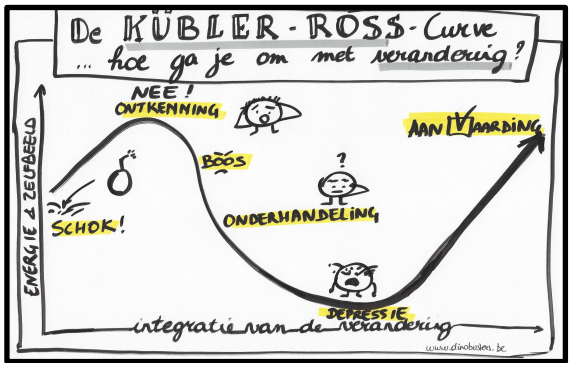
Leren omgaan met verandering

Leren omgaan met verandering is een heel complex proces. Vanuit de ontwikkelingspsychologie weten we dat iedereen doorheen de levensjaren grote veranderingen doormaakt en de manier waarop je inspeelt op een nieuwe context hangt veel af van de opvoeding en de mensen die je doorheen je leven hebben beïnvloed. Een algemeen principe is dat je tijdens een verandering door een soort rouwproces gaat en iedereen doorloopt deze stappen op een eigen manier. Het rouwproces werd ooit beschreven door Elisabeth Kübler-Ross, een Zwitsers-Amerikaanse psychiater die zich verdiepte in stervensbegeleiding. Bij een verandering is het alsof het 'oude' sterft. Je moet loslaten om aan iets nieuw te kunnen beginnen. Een eerste stap om iemand weerbaarder te maken voor verandering, is in te zien in welke fase van hun rouwproces ze zitten. Zit een medewerker in een ontkenningsfase? Vaak hoor je dan een uitspraak zoals: 'Ach, het zal wel zo'n vaart niet lopen die verandering. Ik heb hier al veel zien passeren, maar het wordt toch niet uitgevoerd…'. In de ontkenningsfase ontken je letterlijk dat er een verandering zal gebeuren en alle argumenten zijn goed om de kans op verandering te minimaliseren. Wanneer het uiteindelijk toch doordringt dat de verandering uitgevoerd zal worden, dan komt er boosheid en teleurstelling naar boven. De verandering kan onrechtvaardig aanvoelen of het idee geven dat bepaalde verworvenheden uit het verleden niet meer zullen zijn. Dan rest er nog te onderhandelen. Medewerkers schuiven aan bij de leidinggevende om een uitzondering te vragen:

…'Ik zit toch in een specifieke situatie, met mijn job en functie.'

…'Het zou toch logisch zijn om hier een uitzondering te maken…'

Lukt het onderhandelen niet? Dan volgt het zwate gat. Demotivatie of zelfs een vorm van depressie steekt de kop op. Medewerkers kunnen daardoor plots ziek zijn of stoppen met het uitvoeren van hun taken zoals gevraagd.



De cruve van Kübler-Ross: hoe ga je om met verandering?

Elke rouwfase heeft een eigen manier van communiceren en daarom kan het ook bespreekbaar gemaakt worden. Waar zit de weerstand? Welke hindernissen zien de medewerkers om terug perspectief te zien en de moed te vinden mee de nieuwe richting uit te gaan?
Een open dialoog is hier cruciaal. Het is niet ongewoon dat er tijdens zo'n dialoog oude koeien uit de gracht komen: dingen die in het verleden fout gelopen zijn en zich uiten tijdens de stressvolle veranderingen die nu verwerkt moeten worden. Medewerkers dreigen dan uitvallen: de confrontatie wordt teveel en dat uit zich in psychosociale ziektebeelden. Ook daar heerst een taboe over. Voor een organisatie kan dit voelen als een remmende factor. Mensen blijven achter, vallen uit, bieden weerstand. Het besef dat strak management niet matcht met de grillige psyche van de mens. Zonder te vervallen in een lang, therapeutisch proces is het toch belangrijk om stil te staan en te kijken hoe collega's terug verbinding kunnen maken en stap

voor stap hun angsten en frustraties kunnen loslaten.

Door verbinding mensen in beweging brengen

Naast het persoonlijk proces dat mensen doorgaan tijdens een verandering, is er ook nog de impact van systemen op mensen. Systemen lokken vaak gedrag uit. Denk bijvoorbeeld aan hoe de werkvloer of een koffiehoek is ingericht. Een gezellige koffiehoek waar je makkelijk kunt zitten voor een korte meeting, zal uitnodigen om daar effectief een half uurtje te vertoeven. Een groezelige koffiehoek in een klein hokje daarentegen zal mensen eerder stimuleren om snel hun drankje te halen en terug naar de werkplek te gaan. Een ander voorbeeld is de prikklok. In sommige organisaties moeten medewerkers via een badge zichzelf registreren zodat het systeem weet hoeveel uur een medewerker heeft gewerkt. Een erg innovatief systeem om bijvoorbeeld overuren op een correcte manier te berekenen. Na verloop van tijd zie je echter afwijkend gedrag tegen die prikklok. Sommige medewerkers maken zich alvast een kwartier voor het einde van de werkdag klaar om dan vijf minuten voor de prikklok te wachten om tijdig uit te checken. De mens heeft een creatief brein en vaak zie je daar weinig weerstand tegen verandering. Het persoonlijk belang kan soms doorwegen en dan is het belangrijk om regelmatig in de organisatie een forum te maken waar mensen terug in verbinding kunnen gaan met elkaar en de organisatie. Hier opnieuw gaat het over het doorbreken van taboes, maar vooral het fenomeen van ‘aangeleerde hulpeloosheid’ leren doorbreken. Het fenomeen van ‘aangeleerde hulpeloosheid’ duikt op als medewerkers te lang in een bepaald stramien hebben moeten werken en daardoor denken dat ze niets anders meer kunnen dan dat. Bij een verandering kan het ook gebeuren dat functies veranderen en daar slaat de angst toe. *Zal ik dat wel kunnen? Ik kan dat niet…*

Het is een klassieker, maar het blijft een belangrijk actiepunt voor veel organisaties om medewerkers wendbaar te maken: zorg voor actieve jobs. Een actieve job heeft volgens onderzoek van Karasek het voordeel dat mensen meer goesting hebben om bij te leren en zelf oplossingen te bedenken voor de problemen die op hun pad komen. Medewerkers zijn samen in een team verantwoordelijk voor een proces en voelen zich betrokken. Zorg voor voldoende regelruimte en voldoende uitdagend werk in jobs. Processen in organisatie zorgen voor een functionele verbinding tussen medewerkers en geven rust omdat ze zich telkens volgens een zelfde patroon herhalen. Het meewerken aan nieuwe processen in functie van nieuwe uitdagingen en verandering kan perspectief geven op een relatieve rust in de toekomst.

Strategie geeft houvast

Een organisatie op koers houden heeft soms een beetje weg van een oorlog. Je gaat een strijd aan met de buitenwereld en met je eigen binnenwereld om alles tot een goed einde te brengen. Als er één ding is dat we van oorlogen geleerd hebben is dat strategie een noodzaak is om de strijd te winnen. Strategie geeft op een bepaalde manier houvast: je wordt geforceerd om een keuze te maken en een bepaalde richting uit te gaan. Geen enkele strategie zal perfect zijn, maar de aanwezigheid van een duidelijk kader is een station om energie te tanken en stil te staan bij wat je doet. Hierbij is het belangrijk om de uitgewerkte strategie te ontdoen van haar wolligheid. Vaak zijn strategische doelstellingen zo hoog

geformuleerd dat medewerkers zich er niets concreet bij kunnen voorstellen en daardoor komen de woorden ook bevreemdend over. Als er iets is dat je niet begrijpt, dan heb je automatisch een gezonde wantrouwigheid. Het is ook cruciaal om nieuwe medewerkers op een geloofwaardige manier in te werken.

Verandering in organisaties gaat meestal ook gepaard met een strategie gericht op groei en uitbreiding. Eens je erin geslaagd bent om sneller te groeien, komt een eerste pittige uitdaging om de hoek piepen: hoe snel mensen rekruteren en inwerken? Gemiddeld heeft een nieuwe werkkracht een half jaar nodig om alles goed te leren kennen in het bedrijf en als je dus te laat erin slaagt om de aanwerving te doen, dan kan je een terugval merken in je groei. Ook je reputatie komt in het gedrang, want je slaagt er minder vlot in om tijdig producten of diensten op te leveren. Daarom is het enorm belangrijk om een strategische cel op te richten met elke maand een vooruitblik en een inschatting van wat er nodig is voor het bedrijf binnen pakweg twee jaar. Je kijkt dus verder in de toekomst om je eigen groeipijnen een beetje voor te zijn. Dat wil ook zeggen dat je mensen vroeger gaat aanwerven dan het moment dat je ze echt nodig hebt.

Wat heb je nodig om je hierop voor te bereiden? Eerst en vooral is het belangrijk om continu trendanalyses te maken: hoe is mijn markt aan het bewegen? Hoe gedragen mijn klanten zich? Welke economische, demografische, sociale, culturele en technologische uitdagingen komen op mij af? Daarnaast kun je ook een continue dialoog opzetten met je klanten én medewerkers om van hen te leren.

Een merkwaardig fenomeen bij sterke groeiers omwille van bijvoorbeeld digitalisering is dat medewerkers ‘volatiel’ worden. Met ‘volatiel’ bedoelen we minder makkelijk te voorspellen. Ondanks heel wat cijfers aangeven dat de gemiddelde Vlaming erg honkvast is in zijn job, zie je hier een ander patroon. Snel groeiende bedrijven vragen van medewerkers om continu te veranderen en mee te gaan in een erg uitdagende, competitieve markt. Daarnaast krijgen diezelfde medewerkers aan een groot tempo nieuwe collega’s erbij. Het neveneffect is dat mensen zich ‘alleen’ voelen en telkens opnieuw relaties moeten leggen. Medewerkers die hierin slagen en daardoor een groot netwerk uitbouwen, worden gegeerd wild op de arbeidsmarkt. Wie daar niet in lukt, riskeert niet meer mee te kunnen en eruit te vliegen. Hoe kan je in zo’n context toch nog een fijne werkplek installeren met de nodige warmte?

Het nestgevoel waar de meeste mensen zo van houden op het werk, kan enkel opgevangen worden door een herkenbare bedrijfscultuur dat min of meer een thuisgevoel opwekt. Het werken aan een bedrijfscultuur is stap 1 voor elke organisatie in verandering en vergt zware inspanningen op vlak van communicatie. Al bij het onthaal moet je bij wijze van spreken ‘ruiken’ hoe mensen werken en leven in het bedrijf. Ook het blijven aanhouden van vaste waarden is een belangrijke succesfactor. Anciens die in staat zijn om het ganse verhaal van het bedrijf te vertellen en verbinding te maken met de nieuwkomers.

Samen een visie maken

Moet de visie van de top of de basis komen? Volgens de klassieke gang van zaken, komt de visie en strategie vanuit

het bestuur. De leiding geeft richting en zorgt ervoor dat er een duidelijk kader is. Deze formule werkt enkel op voorwaarde dat er een heel transparante en directe communicatie is tussen alle afdelingen van de organisatie. Zonder communicatie is er geen gedragenheid en begrip voor waarom bepaalde keuzes gemaakt worden. Medewerkers ontbreken bijvoorbeeld informatie over de context waarin de visie ontstaan is, waardoor verhalen een eigen leven gaan leiden. De ontbrekende informatie wordt ingevuld door veronderstellingen, gissingen of zelfs complottheorieën. Angst vloeit voort uit een gebrek aan informatie en de onzekerheid dat dit teweegbrengt.

Een meer moderne manier om een gedragen visie te maken, is door in te zetten op participatie. Medewerkers en het bestuur komen dan samen om op een inspirerende manier een visie te bouwen. Dit kan bijvoorbeeld door samen trends te spotten en na te denken over welke impact ze hebben op de toekomst van het bedrijf. Op basis van die trends kunnen medewerkers samen een 'vision board' maken waarbij op grote panelen via beelden en woorden een collage gemaakt wordt van het toekomstbeeld. Hoe zien de medewerkers en het bestuur de toekomst van de werkvloer? Hoe slaagt de organisatie erin om de wensen van de klanten nog beter te beantwoorden? Door de klant centraal te zetten, krijg je automatisch een blik naar buiten en word je uitgedaagd om de huidige manier van werken in vraag te stellen. Het participatief proces kan zelfs nog een stapje verder op dit vlak: vraag klanten mee rond de tafel om een visie te ontwerpen. Dit kan zowel voor bedrijven als overheden. Bij bedrijven zijn de klanten dan de eindgebruikers, terwijl bij de overheid het dan gaat over burgers of belanghebbenden. Laat ze vrij spreken en brainstormen. Hoe zien ze jouw organisatie en wat missen ze nog? Het betrekken van klanten op zo'n hoog, strategisch, niveau vergt wel enige moed. Je moet je kwetsbaar opstellen als organisatie, maar net daardoor ben je samen in staat sterkere beslissingen te nemen voor de toekomst die meer zekerheid geven dat het wel degelijk de juiste richting is. Nooit zal je 100% zeker zijn, maar door er samen voor te gaan geef je steun en vangnet aan elkaar in geval er iets moeilijker zou lopen bij de uitvoering nadien.

Samen, via een participatief proces, een visie maken daagt ook uit om nog beter te leren omgaan met verandering. De druk van buiten kan zodanig hard binnenkomen dat de organisatie behoorlijk snel haar koers wil aanpassen en dan moet iedereen mee zijn natuurlijk. Daarbij komt ook nog het feit dat medewerkers niet meer zo honkvast zijn in vergelijking met vroeger. Vooral de jongere generatie durft sneller te hoppen van de ene job naar de andere, waardoor onderweg mensen het schip verlaten en er nieuwe aan boord gehesen moeten worden. De wereld is volatiel, maar de werkvloer in bepaalde contexten ook.

Inzetten op strategisch leiderschap

Samen een visie maken, vergt ook een specifieke attitude van de leidinggevenden. In een recent onderzoek van **Vlerick Business School (De Stobbeleir, 2019)**[2] leren we over welke

[2] De Stobbeleir K. (2019) Whitepaper: adaptive leadership, Vlerick Business School, https://www.vlerick.com/nl/research-and-faculty/knowledge-items/knowledge/f/0/9/8/download-the-white-paper-on-adaptive-leadership

eigenschappen het management moet beschikken om een organisatie in continue verandering goed te sturen. We vatten hier even de belangrijkste bevindingen uit de studie samen.

Het uitgangspunt van de studie is dat er een aantal basiscompetenties nodig zijn om een organisatie die te maken heeft met verandering goed te kunnen leiden. Bij Vlerick Business School worden deze competenties samengevat in een soort kompas (Vlerick Agility Wheel) waarin 4 grote elementen zitten. Eerst en vooral is het belangrijk om te beschikken over een strategie die wendbaar is en helpt om het schip op koers te houden. Daarnaast moet de organisatiestructuur zodanig flexibel zijn dat mensen in staat zijn om makkelijk een nieuwe rol op te nemen wanneer de context dat vraagt. Het beschikken over teams die deze wendbaarheid kunnen toepassen en uitdragen is daarbij een must. Tot slot moet de organisatie ook over voldoende middelen beschikken om de schokken die gepaard gaan met verandering op te vangen.

Wat betekent dit nu voor leiderschap en welk gedrag staat daar tegenover? De onderzoekers ontdekten vijf cruciale eigenschappen waarover een leidinggevende moet beschikken:

1. **Visionair leiderschap:** het middenmanagement moet in staat zijn om een inspirerende visie te communiceren zodat iedereen weet waar de organisatie naartoe aan het gaan is. Op die manier kan het middenmanagement houvast geven en is er telkens een lichtpunt om naartoe te werken met de verschillende teams. Het is niet voldoende om louter een visie te ontwikkelen, maar er moet een attitude ontstaan waarbij er continu kansen gespot worden om het woord bij de daad te voegen. Wat betekent de visie in gedrag en hoe passen we dit toe in ons dagelijks werk? Uit het onderzoek blijkt dat tweederden van het middenmanagement aangeeft dit toe te passen in de praktijk.
2. **Strategisch leiderschap**: het management werkt samen met alle medewerkers om de strategie uit te werken en toe te passen. Hierbij worden alle voelsprieten uitgezet om veranderingen in de omgeving goed te vatten en door te vertalen naar de eigen organisatie. Op deze competentie scoort het middenmanagement vooral goed op het doorvertalen naar de interne organisatie (gemiddeld iets meer dan 70% lukt daarin), maar het kijken naar veranderingen in de buitenwereld en het grijpen van kansen lukt iets minder vlot (ongeveer de helft geeft aan dit te doen).
3. **Motiveren van medewerkers:** wanneer organisaties veranderen, ontstaan er heftige emoties. Hoe hou je mensen gemotiveerd en voorkom je de klassieke ‘verandermoeheid’? Het management speelt een belangrijke rol om de relaties tussen de medewerkers goed te houden en een cultuur te promoten die ervoor zorgt dat iedereen voortdurend kan bijleren. Optimistisch blijven ondanks de vele tegenslagen die tijdens een veranderproces voorvallen is de uitdaging. Uit het onderzoek blijkt dat de meeste middenmanagers hier op een degelijke manier mee om kunnen gaan (ongeveer 80% gaat ermee aan de slag), maar de

competentie om snel te leren scoort het minst (gemiddeld 75%).

4. **Structureel leiderschap**: het bouwen van bruggen tussen de verschillende afdelingen om 'eilandjes' in de organisatie te voorkomen is een grote troef om met verandering om te kunnen gaan. Op die manier ontstaat een vorm van gedeeld leiderschap waarbij teams zelfs kunnen evolueren naar een zelfsturende organisatie. Hier komt veel bij kijken: er is niet alleen een horizontale werking nodig, maar ook een goede focus op de projectwerking. Uit het onderzoek blijkt dat het bouwen van bruggen tussen de afdelingen een behoorlijk actief thema is (zo'n 80% is daarmee bezig), maar de focus op een goede projectwerking is moeilijker (een kleine 70%).
5. **Procesleiderschap**: hoe slaagt het management erin om processen op een kritische manier te bekijken en bottlenecks die de verandering blokkeren weg te werken? Het gaat hier over hoe de organisatie in staat is voortdurend te verbeteren en te innoveren om de (toekomstige) uitdagingen aan te gaan. Uit het onderzoek blijkt dat ongeveer 70% van het management hiermee aan de slag gaat.

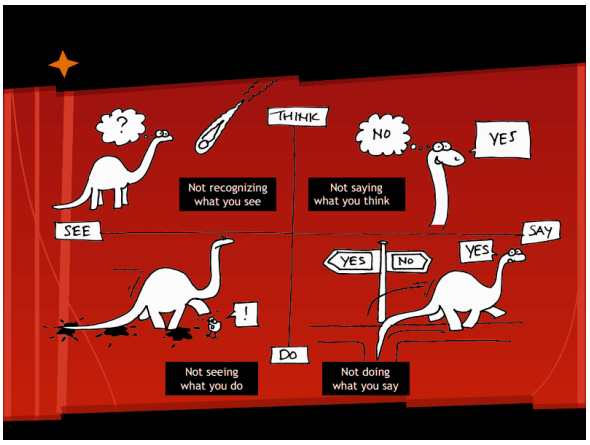
Ondanks het feit dat het grootste deel van het middenmanagement aangeeft goed te scoren op alle competenties die nodig zijn om een organisatie doorheen een verandering te loodsen, zijn er een aantal kanttekeningen bij het onderzoek. Het feit dat het management hiermee bezig is wil niet zeggen dat dit op een succesvolle manier wordt uitgevoerd en gecommuniceerd. Veel hangt af welk mandaat het middenmanagement krijgt om al dan niet een bepaalde rol te gaan spelen en of ze effectief de vaardigheden hiervoor hebben. Daarom is een belangrijke aanbeveling in de studie om de rol van het management goed en duidelijk te definiëren en op basis daarvan aan competentieontwikkeling te doen.

Overleef de rit dankzij klare communicatie

Wat leuk is aan deze studie van Vlerick Business School, is het feit dat de perceptie rond het functioneren van het management in veranderende organisaties sterk genuanceerd wordt. Er gebeurt meer dan er echt zichtbaar is. De top, het middenkader en de medewerkers hebben elk hun eigen beeld op de realiteit. Hier komt het beest van de communicatie opduiken: welk verhaal wordt er verteld en op welke manier? Onze ervaring leert dat er vaak een 'radio trottoir' ontstaat bij reorganisaties. Het zit bij de mens ingebakken om informeel informatie te sprokkelen en sappige verhalen over de organisatie in de wandelgangen tot leven te wekken. Dit is een typische overlevingsreflex. Roddel helpt om gelijkgestemden te vinden, vijanden te spotten en een burcht te vormen tegen mogelijke bedreigingen. Informele communicatie wordt onder de radar gevoerd, maar schelt van zodra de verandering concreet is en iedereen in beweging moet komen. De radio trottoir wordt luider naarmate er meer wantrouwen ontstaat tussen de echelons of de formele communicatie traag en troebel gevoerd wordt. Dit komt niet uit deze studie, maar is een gegeven dat we telkens opnieuw vaststellen bij het begeleiden van trajecten. Het wil niet zeggen omdat 70% van het management denkt dat er goed gecommuniceerd wordt, dat de boodschap ook

doorgedrongen is in de organisatie en uitnodigt om in beweging te komen.

Een andere nuance die we graag willen toevoegen is het principe van ‘walk the talk’. Doet het management wat het zegt? Dezelfde vraag geldt voor de medewerkers. In de praktijk horen we regelmatig het zinnetje ‘jaja we zijn ermee bezig…’. Maar waarmee en wat is daar zichtbaar van? Vertrouwen komt te voet en gaat te paard: als er niet gedaan wordt wat er gezegd wordt, dan groeit het wantrouwen. Dit is een belangrijke barrière om veranderingen aan te kunnen. In ons Dinobuster-schema vatten we een aantal primaire hindernissen samen als het gaat over communicatie:



©Dinobusters Schema 'dinosaurussen tegen verandering'

Hoe denken, doen, zien en zeggen de collega’s? Als er een angst is om te zeggen wat je echt denkt of er is weerstand om te doen wat je zegt, dan krijg je een lastige stofwolk in je organisatie waar iedereen in zijn eigen realiteit leeft en een cultuur van wantrouwen ontstaat. Dit patroon kan enkel doorbroken worden als er ruimte is om de dingen te benoemen zoals ze zijn en een sterk team te vormen die durft het voortouw nemen om dit gedrag op een positieve manier te doorbreken. De ambassadeurs vertellen authentieke verhalen en dagen medewerkers uit om zelf stappen te zetten in de goede richting in plaats van telkens met de vinger naar boven te wijzen. Kortom, *walk the talk* geldt voor iedereen ongeacht op welk echelon je zit.

De preventieadviseur omringen met ambassadeurs

In dit artikel werd er al meerdere keren aangehaald dat verandering ook een impact kan hebben op het welzijn en de stressbeleving van medewerkers. Preventieadviseurs hebben hier een belangrijke uitdaging om een beleid uit te stippelen waarbij de collega’s voldoende steun krijgen om beter te leren omgaan met verandering. Hier knelt vaak het schoentje omdat de preventieadviseur het beleid verkocht moet krijgen in de organisatie. Doorheen de turbulente activiteiten is het niet steeds een prioriteit om met de nodige serieux te werken aan een preventief beleidsplan. Er is ogenschijnlijk geen vuiltje aan de lucht en iedereen werkt door. De preventieadvieseur roept dan een beetje in de woestijn en het duurt lang vooraleer er echt gehoor komt. Maar wanneer dan uiteindelijk de veertjes op de werkvloer knappen, is het te laat.

Om te voorkomen dat de preventieadviseur telkens in de woestijn aan het roepen is, is het belangrijk om hem te omringen met ambasadeurs.



Happy Change

www.dinobusters.be

Verandering op de werkvloer lokt heel wat stress en weerstand uit. Hoe kan je een preventief beleidsplan uitwerken waarbij medewerkers op een gezonde manier doorheen de verandering kunnen geraken?

Dit schema toont de bouwstenen van een happy change: verandering waarbij zo veel mogelijk ook het welzijn van elke collega in acht genomen wordt.



Ambassadeurs zijn hier medewerkers die mee zorg dragen voor de collega's en de voelprieten uitzetten. In de ideale wereld heeft elk team een zorgdrager die mee de schouders zet onder het uitwerken van een preventiebeleid en daar ook over communiceert. Wat zijn nu de belgrijkste bouwstenen van zo'n preventief welzijsbeleid in organisaties die veranderen. Vanuit de praktijk ontwikkelden we een schema (Happy change) met de belangrijkste aandachtspunten voor een gezonde verandering. Bedoeling is dat de preventieadviseur samen met zijn ambassadeurs nakijkt welke acties er al gebeuren op de werkvloer rond deze bouwstenen en wat er nog verder ontwikkeld moet worden. Het invullen van de bouwstenen is zeer bedrijfsspecifiek en op maat van de context waarin de organisatie zich bevindt.

1. **Een positieve dialoog op de werkvloer:** in hoeverre durven collega's problemen op een vrije manier te benoemen? Hoe wordt feedback gegeven aan elkaar en wat doet dat met de colleg's?
2. **Maak regelruimte:** in hoeverre zijn teams in staat om zelf problemen op te lossen en hoeveel ruimte krijgen ze daarvoor?
3. **Stimuleer talentontwikkeling en leren:** worden medewerkers ingezet op de vaardigheden waarin ze sterk zijn? Is er voldoende aandacht om zowel informeel als formeel te leren op het werk?
4. **Meten is weten**: wat weet de organisatie over het psychosociaal welzijn op de werkvloer? Hoe worden de resultaten van metingen opgevolgd en omgezet in acties?
5. **Van HR naar energie**: hoe sterk werkt het HR-beleid in op het welzijn en de energie van medewerkers? Is HR een overheadkost of een investering?
6. **Een cultuur van vertrouwen**: hoe leren teams uit de fouten die ze maken en krijgt iedereen voldoende verantwoordelijkheid om een rol op te nemen?

Tijdens de storm op adem komen...

Tijdens al die turbulente veranderingen is het enorm belangrijk om af en toe op adem te komen. Organisaties vergeten soms dat de wereld écht niet zal vergaan als een team eens een dag uitcheckt. Uitchecken is even achterover te leunen en kijken waar we elke dag mee bezig zijn. Een spiegel voorhouden en eens in ons binnenste kijken. We inspireren ons om zorg te dragen voor ons lichaam, onze werkplek en de manier waarop we in het leven staan. Los van alle acties op organisatieniveau, blijft er ook nog veel werk over voor de medewerker zelf. Hoe ga jij om met verandering? Hoe goed voel je je in je vel? Doe je nog graag het werk dat je doet? Wat is er zo confronterend voor jou en hoe voel jij de chaos op je heen? Persoonlijke ontwikkeling en ruimte laten om ook zelf als medewerker te evolueren en even los te koppelen van de dagelijkse storm is belangrijk om terug energie en goesting te hebben om de organisatie mee te dragen, vooruit te helpen. En ja, onderweg verlies je medewerkers. Mensen die geen fit meer voelen met de nieuwe koers of ontdekken dat dit toch niet de job is van hun leven. Dat is oké en ook dat mag op een veilige manier benoemd worden. Tijdens de storm op adem komen is het moment waar alles even op pauze gezet wordt en de dagelijkse dingen relatief worden. De wereld zal altijd blijven draaien, terwijl we met de voeten op de grond staan.

Een praktijkvoorbeeld ter inspiratie

In een Europese instelling die in volle transformatie is, werd een welzijnsbevraging gedaan bij het personeel. De resultaten brachten heel wat werkpunten naar boven. Zo was er een cultuur van wantrouwen en durfden de medewerkers niet open te spreken met elkaar. Doorheen de jaren waren er eilandjes ontstaan in de organisatie en men miste samenhang en binding. Daarnaast stelde men ook vast dat projecten erg veel tijd in beslag namen om af te ronden. Het was moeilijk voor hen om prioriteiten te stellen. Dit alles samen zorgde voor veel stress en ook weerstand om volledig voor de transformatie te gaan. Hoe werd dit nu aangepakt?

Eerst en vooral werden de resultaten van de bevraging samen met alle medewerkers besproken en kwalitatief gemaakt. Onder het motto 'meten is weten' is het belangrijk om te achterhalen welke verhalen er achter de antwoorden zitten. Wanneer is het lastig om open te spreken? Hoe verloopt de communicatie momenteel tussen de teams en waar zitten de hindernissen? Via een workshop waarbij medewerkers op een veilige en positieve manier hun beleving konden delen, ontstond er een beter inzicht in wat de kernproblemen in de organisatie waren.

Na de intervisie over de resultaten was het heel belangrijk om samen naar oplossingen te komen. Zowel het management als de medewerkers werden uitgedaagd om een duidelijke visie rond welzijn op de werkvloer te formuleren en de voor hen belangrijke bouwstenen uit te werken. In deze case werd er vooral belang gehecht aan het open kunnen communiceren. Daar zat volgens hen een cruciale schakel om alle andere issues makkelijker aan te pakken. Om dit in de praktijk te brengen ontstond een inspirerend strategisch communicatieplan waarbij medewerks meer tijd maakten om zowel informeel als formeel met elkaar in dialoog te gaan. Soms zat het ook in de kleine dingen: bijvoorbeeld vergaderingen beter organiseren of projecten in een beter projectmanagementsysteem brengen. Er werd een ambassadeursteam samengesteld die erop toezag dat het communicatieplan bleef leven en de acties op een goede manier opgevolgd werden. Deze case leert ons dat door één element aan te pakken, je vaak meerdere problemen ineens oplost. Om dit te achterhalen is het goed om op voorhand een impactanalyse te doen: hoeveel energie kost het ons om dit te verwezenlijken en welk verschil zal het maken voor de organisatie?

DE WEG NAAR EEN ONDERNEMENDE LEERCULTUUR

Bart Derre
Yoav Nir
Elke Wambacq
Eindredactie: Nancy De Vogelaere

Hoe kun je een ondernemende leercultuur in organisaties stimuleren? Samen met **Bart Derre (HoGent)** en **Yoav Nir (Skein)** verdiepten **Dinobusters** zich in dit vraagstuk. We delen via dit lange artikel onze inzichten en geven heel wat praktische tips mee om te werken aan een inspirerende en klantvriendelijke leercultuur in je eigen organisatie.

Wanneer we in oganisaties rondlopen, hoor je vaak verzuchtingen over 'de cultuur van de organisatie'. Cultuur is niet een raar spook dat rondzweeft in de wandelgangen, maar is het gedrag van mensen dat doorheen de jaren ontstaat. Net omdat we ons prettig voelen in een stabiel en veilig systeem, zorgt ondernemerschap en innovatie vaak voor onzekerheid en angst.

In dit artikel zoomen we in op een aantal prangende topics:

- Hoe doorbreek je het patroon van het gewoontedier en zorg je ervoor dat ondernemingen kunnen vernieuwen samen met hun medewerkers?
- We raken een aantal kritische succesfactoren aan vanuit zowel praktische als academische invalshoeken. We starten bij de klant. Welke impact kan de klant hebben om een ondernemende cultuur te faciliteren? Hoe luister je naar klanten en slaag je erin om daadwerkelijk iets met de feedback te doen?
- Na het verkennen van alle interessante impulsen die klanten kunnen geven, duiken we in de kern van ondernemend gedrag. Wat is ondernemend gedrag en hoe kan je je organisatie zodanig inrichten dat het gestimuleerd wordt? In dit deel van de tekst baseren we ons voornamelijk op wetenschappelijk onderzoek en kijken na wat dit in de praktijk kan betekenen.
- Vervolgens kunnen we iets bedenken om het vuurtje warm te houden. Hoe zorg je ervoor dat de ondernemende cultuur echt ingebed wordt en blijft duren? In het laatste stuk van dit artikel illustreren we hoe een slimme interne en externe communicatie wonderen kan verrichten om mensen enthousiast te laten ondernemen.



Leer luisteren naar de markt en doe er iets mee

Iedereen innoveert

Dat er innovatie nodig is, stelt niemand in vraag. Innovatie is nodig om te kunnen groeien en te overleven. Zoals men zegt: “stilstand is achterstand”. Als je met jouw bedrijf zelf niet innoveert, dan zullen er wel andere bedrijven zijn die innoveren. Het gevolg is dat die bedrijven jouw bedrijf zullen voorbijsteken. Dat kan soms catastrofale gevolgen hebben. Denk maar aan wat er gebeurd is met Nokia, Polaroid of Kodak die dachten dat hun product wel sterk genoeg was om gewoon verder te blijve doen.

Het is moeilijker om binnen een bestaand bedrijf te innoveren vergeleken met een startup. Want een startup begint van nul, draagt geen bagage mee. Alles is dus open, terwijl een bedrijf al bestaande procedures en processen heeft die moeten gevolgd worden. Een bedrijf heeft ook al een product dat succesvol is in de markt. Alles is zo georganiseerd om dat product efficiënter en effectiever te kunnen produceren en dus ook meer profijt te halen. De meeste bedrijven volgen gewoon de ‘technologie curve’. Dat betekent dat ze telkens de volgende stap in de technologie proberen te halen. Daar is niets mis mee. Dat is absoluut noodzakelijk voor een bedrijf om succesvol te zijn. Maar een bedrijf kan ook kansen leren zien en ruimte laten die te ontdekken. Soms komen we bijvoorbeeld een probleem tegen dat niet voldoende kan opgelost worden met de bestaande manier van werken. Wanneer bestaande methodologieën of technologieën niet toereikend zijn om het probleem op te lossen, dan is het nodig te innoveren.

Nieuwe oplossingen voor echte problemen

Een product of dienst is innoverend wanneer het een bestaand probleem op een nieuwe manier oplost. Om succesvol te zijn moet het nieuwe product ook een nieuwe en verbeterde waarde/kost ratio hebben in vergelijking met de bestaande oplossingen. De kost wordt bepaald door de fabrikant. Wat waardevol is wordt bepaald door de klant.

Beauty is in the eye of the beholder en value is in the wallet of the customer.

Als de klant zijn portefeuille niet wil boven halen om het product te kopen of voor een zekere functie te betalen, dan is het nog niet waardevol voor de klant.

Hoe kan je innovatie stimuleren? Wat niet goed werkt is mensen bijeenbrengen voor een dag met de opdracht om innovatief te zijn. Zoiets zal maar zelden succesvol zijn. Je kan innovatie niet forceren. Het is ook belangrijk om in te zien dat innovatie geen doel op zich is, maar een middel om iets te bereiken.

Een voordeel dat bedrijven hebben in vergelijking met startups, is dat zij al klanten hebben. Die klanten hebben nog altijd veel problemen die een oplossing vragen. Elke klant bezit een bron aan informatie over de problemen die leven in hun functie, bedrijf en sector. Als bedrijf kan je je medewerkers stimuleren om bij elk contact met de klant te polsen naar mogelijke problemen. Grijp de kans om te leren wat die problemen zijn. En die kan je dan gaan oplossen.

Welkom BoCoSales die luistert naar de klant!

Een uitdaging voor veel bedrijven is het identificeren ven verkopers die aanleg hebben in het ontdekken van de klant. Verkopers die de leefwereld van de klant begrijpen. In het boek '*Game-changing Innovation*' worden die salesmensen de BoCo Sales genoemd. Zoals de Border Collie, een hondenras dat zeer intelligent is en goed kan observeren. Dit is een beetje de tegenhanger van het typische beeld dat wij hebben van een sales, de Pitbull Sales. Die laat, eens hij een opportuniteit heeft, niet meer los. Het type sales dat wij zoeken is de BoCo Sales. Zij worden gestimuleerd om samen met de productmanagers en R&D aan oplossingen te werken voor belangrijke bestaande problemen bij de klant. De BoCo Sales zijn vaak niet de gemakkelijkste om te managen. Zij stellen de klant voorop. De BoCo sales heeft weinig respect voor hiërarchie. De manager van een BoCo sales ontwikkelt respect door het tonen van klantgericht leiderschap. Vaak zullen de BoCo sales de bestaande manier van werken in vraag stellen, de status quo proberen te veranderen. De BoCo sales is dus niet noodzakelijk geliefd door HR maar instrumentaal voor de organisatie in de zoektocht naar innovatie.

Een manier om te innoveren is door bestaande klanten en actoren in de sector te bevragen en te leren wat hun belemmeringen zijn om efficiënter en effectiever te functioneren. Door middel van innovatie kunnen deze belemmeringen opgelost geraken. Je kan hiervoor gebruik maken van de SAFARI-techniek uit het boek 'Game-changing Innovation'. Tijdens een safari ga je op zoek naar dieren. Je weet niet op voorhand naar welke dieren je op zoek gaat of welke je zal tegenkomen. Het is altijd een beetje spannend en verrassend. Er komt ook wat improvisatie bij kijken. Soms valt het tegen, dan vind je niets. Maar soms kom je iets onverwacht tegen. En dan stop je de jeep, neem je de camera en geniet van de ontdekking. Dit kan je vergelijken met een interview met je klanten. Je weet niet altijd zeker wat je zal te weten komen. Soms kom je klanten tegen die niet veel kunnen vertellen over hun problemen, waar je niet veel leert. Maar soms kom je ook klanten tegen die veel kunnen vertellen over hun problemen of een bepaald thema. En dan moet je in staat zijn om te stoppen, te luisteren, diep te boren en te begrijpen wat die klant te vertellen heeft. Dat is het eerste aspect van de safari methodologie.

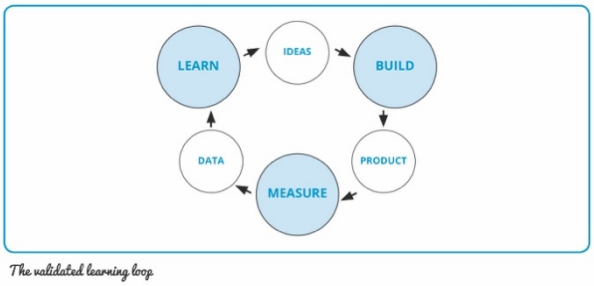
Het tweede aspect is dat het eigenlijk een acroniem is dat als richtlijn kan spelen in een klanteninterview. Je moet bij je klant polsen naar oorzaken van Stress, Anger, Fear en Anxiety, dingen uit hun dagdagelijkse wereld die je moet oplossen of wegwerken. De laatste twee letters staan voor Rewarding en Ideal. Wat geeft de klant voldoening en wat zou de ideale oplossing zijn? En deze oorzaken op te lossen of weg te werken. Dat is dan de richtlijn om naartoe te werken.

Soms wordt de quote van Ford "*Als ik de markt vroeg naar wat ze wilden dan zouden ze vragen naar snellere paarden*" totaal uit de context gehaald om te verantwoorden dat men niet hoeft te luisteren naar de klant. De klant zou niet weten wat hij wil. Het tegenovergestelde is waar en Ford wist het maar al te goed. Het punt van Ford was dat je de juiste vraag aan de klant stelt. Je vraagt niet: "Wat moet ik maken?". Maar wel: "Wat is het probleem om op te lossen?" Bedrijven kunnen daar dan mee aan de slag om een oplossing te bedenken.

Van idee naar product

Een eerste belangrijke stap is dus luisteren naar de klant en zo tot innovatieve product ideeën te komen. Het is echter het begin. De tweede stap, de weg van een product (of dienst) idee tot een succesvol product, is lang en gevaarlijk.

Het is zeer verleidelijk om een product of dienst te ontwerpen naar eigen inzicht. Dat is menselijk en je doet het vanuit je eigen beleving. Welke functies vind ik belangrijk voor het product of dienst? Hoe zou ik het product liefst willen gebruiken? Het makkelijke aan deze aanpak is dat men zo geen tijd en energie dient te investeren in het opzoeken van en luisteren naar klanten. Dit is vanzelfsprekend een verkeerd vertrekpunt. De vraag is immers welke functionaliteit vindt de klant belangrijk voor het product? Hoe zou de klant het product het liefst willen gebruiken? De voor de hand liggende manier om dit te valideren bij de klant is door het gewoon te vragen. Het vergt tijd en is moeilijker maar cruciaal voor succesvol innovatie. Om zo snel mogelijk en zo goedkoop mogelijk tot een product ontwerp te komen die in lijn is met de verwachtingen van de klant, maakt men gebruik van de LEAN Innovation methodologie. LEAN vindt zijn oorsprong in de automobielsector waar men zo snel mogelijk voldoende waarde tracht te creëren met een minimum aan middelen (tijd, mensen, geld). Men heeft deze logica doorgetrokken van het productieproces naar het innovatieproces. Met de hulp van de LEAN Innovation methodologie tracht men zo snel mogelijk en zo goedkoop mogelijk tot een productontwerp te komen dat waardevol is voor de klant. Daarin is de gevalideerde 'leerlus'* belangrijk. Het basisprincipe van de gevalideerde leerlus is heel simpel. Je doorloopt meerdere cycli van korte validatie sprints (of lussen). Tijdens zo een sprint leer je iets nieuw over de noden van de klant of valideer je mogelijke functionaliteiten van het product of dienst dat ontworpen wordt. Dit gebeurt typisch met de hulp van goedkope '*pretotypes*' .



*De gevalideerde lee lus (*The Lean Startup, Eric Ries)*

Een 'pretotype' kan je beschouwen als een niet werkende prototype. Het kan een tekening zijn, een PowerPoint presentatie, een 3D print, om het even wat dat helpt om een product functionaliteit uit te leggen of na te bootsen. Architecten zijn er al heel lang mee vertrouwd en beheren de kunst van pretotyping. Denk maar aan de maquettes van nog te bouwen gebouwen. Meer en meer maken architecten gebruik van fotorealistische tekening om op voorhand met de bouwheer tot de finale architectuur overeen te komen. Het enige doel van de pretotype is om het overleg met de klant te vergemakkelijken. Om de te valideren elementen duidelijk te maken. Rekening houdend met de feedback van de klanten, wordt het product concept verder aangescherpt en valideert men verder tot het concept in lijn is met de verwachtingen van de markt/klant. Je kan je het beschouwen als vele, kleine, "fail forward" sprints. Telkens past men het product concept verder aan tot het echt aanslaat bij de klant. Dit is als het ware een "learn forward" traject. Dankzij de feedback van de klant, kan men het product concept op punt stellen nog voor dat het product in productie gaat. De kans dat het product dan ook aanslaat eens het op de markt komt is dan ook veel groter. De functionaliteit en prijs werden op voorhand afgestemd op de wensen van de markt. Om de gevalideerde leerlussen goed uit te voeren dient men de "actief-luisteren-technieken" goed te beheersen.

Dit is een samenspel tussen open vragen en gesloten vragen. Vermijd daarbij typische valkuilen tijdens het interviewen. Bv. defensief worden wanneer de klant negatief feedback geeft of de klant proberen te overtuigen van bepaalde functionaliteit. Het is immers geen verkoopgesprek. Een andere valkuil is suggestieve vragen stellen en daarom de feedback krijgt die je wou horen. Het is aangewezen om met twee personen de gevalideerde leerlus-interviews te doen. Zo kan men beter de feedback registreren en verwerken.

Tot slot is het belangrijk dat het luisteren naar de klant niet enkel de taak is van de verkopers en productmanagers. Het is aan te raden om regelmatig ook andere collega's met verschillende functies te laten luisteren naar de klant. Denk maar aan collega's uit onderzoek en ontwikkeling, operations, marketing en andere ondersteunende functies. Het hoger management kan het voorbeeld geven en regelmatig meegaan naar klanten en te luisteren naar wat er leeft. Een bezoekende topmanager zal vaak ontvangen worden door een topmanager bij de klant. Een gesprek tussen topmanagers is eveneens een unieke kans om bij te leren. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor de CEO om deze innovatiegeest te koesteren en het leidend en inspirerend ,voorbeeld te geven.



Stimuleer ondernemend gedrag bij de medewerkers

Ondernemende organisaties vertonen zowel op strategisch als op operationeel niveau gedragingen die 'ondernemend' zijn. Je herkent ze aan een hoge mate van innovatiegerichtheid, proactiviteit en risicobereidheid. Deze organisaties zijn bereid om risico's te nemen en zetten in op zowel exploratie (innovatie in producten en/of diensten) als op exploitatie (de niet enkel het ontwikkelen, maar ook het snel commercialiseren en kwaliteitsvol op de markt brengen van deze innovatieve producten of diensten) (Derre et al, 2018).
Deze kenmerken vind je natuurlijk terug bij de medewerkers die het corresponderende ondernemende gedrag effectief vertonen. Het zijn mensen die gedrag vertonen, niet organisaties. Organisaties kunnen wel een materiële invloed hebben op de mate waarop het gewenste ondernemende gedrag wordt gestimuleerd (of geremd). Zowel de structuur en de bedrijfsvoerende processen als de cultuur spelen daarin een rol.

Alvorens dieper in te gaan op stimuleren van het individueel ondernemend gedrag van medewerkers en het creëren van een 'ondernemende organisatie', is het zinvol om de vraag te stellen of dit toegevoegde waarde biedt voor een organisatie. Met andere woorden, draagt het creëren van een ondernemende leercultuur bij tot het ondernemend succes van een organisatie? Derre et al (2018) bespreken in het boek 'De ondernemende Organisatie' de meta-analyse van Jens Unger en zijn collega's (2011). Deze onderzoekers voerden een zeer interessante meta-analyse uit die de relatie menselijk kapitaal in een organisatie en het ondernemend succes ervan bekijkt. Unger en zijn collega's maken echter een onderscheid tussen 'investeringen in menselijk kapitaal' en het 'menselijk kapitaal' zelf. Scholing en ervaring behoren tot de investeringen, terwijl de onderzoekers kennis en vaardigheden aan het menselijk kapitaal zelf toewijzen. De onderzoekers meten ook het belang van de taak-gerelateerdheid (task-relatedness) van het menselijke kapitaal. Ze gaan na in welke mate dat is

afgestemd op zowel de processpecifieke taken als de domeinspecifieke taken. Een hoge mate van taak-gerelateerdheid van het menselijke kapitaal in een organisatie betekent dat de medewerkers over veel kennis en vaardigheden beschikken om specifieke taken binnen een specifieke sector uit te voeren.

Wat zijn nu de resultaten van deze meta-analyse? Ten eerste is er een **positieve, statistisch relevante relatie tussen menselijk kapitaal en ondernemend succes van een organisatie**. Die positieve relatie is groter voor kennis en ervaring dan voor scholing en diploma. Met andere woorden: het ondernemend succes van een organisatie hangt meer samen met het delen van kennis en ervaring, dan puur met diploma en scholing. Een hoge mate van taak-gerelateerd menselijk kapitaal levert daarnaast een sterkere relatie met ondernemend succes op dan laag taak-gerelateerd menselijk kapitaal.

Gezien de snel veranderende omgeving waarin bedrijven zitten, is het van belang om voortdurend nieuwe kennis en vaardigheden aan te leren. Hoewel zij het leergedrag en leerdoelstellingen van de medewerkers niet hebben bestudeerd, vermelden de auteurs dat dit hen toch een heel belangrijke variabele, en een aandachtspunt lijkt te zijn in snel wijzigende omgevingen.

Medewerkers en ondernemers zullen zeer snel nieuwe taak-gerelateerde kennis en vaardigheden moeten opbouwen. Ervaring gaat best hand in hand met het opbouwen van kennis opdat gedrag ook in de toekomst zal blijven bijdragen tot ondernemend succes. De auteurs stellen ook het volgende: "*Some skills and knowledge will even have to be unlearned, that is replaced by other and better knowledge.*" **Niet enkel het levenslang leren, maar ook het ontleren wordt dus belangrijk.**

Ondernemend gedrag houden bij medewerkers

De resultaten van deze meta-analyse onderbouwt het uitgangspunt om eerst uitgebreid in te zoomen op het ondernemend gedrag van de medewerkers. Zodra het helder is hoe de individuele ondernemende houding (of ondernemend vermogen) en het individueel ondernemende gedrag tot stand komen, kan worden nagedacht over hoe de architectuur van de organisatie dit kan faciliteren en ondersteunen.

Klanten van commerciële bedrijven en gebruikers van openbare diensten zijn veeleisend, en ze zijn nooit lang tevreden met het status quo. Wie snel en goed op die evolutie kan inspelen, heeft een grotere kans op succes dan wie noodgedwongen achterophinkt. Daarvoor is intentioneel, reflecterend en duurzaam handelen nodig dat nieuwe kansen en ideeën exploreert en exploiteert tot toegevoegde waarde voor klanten en gebruikers. Ondernemend gedrag dus.

Dit betekent dat ondernemend gedrag bewust gedrag is, dat over die toegevoegde waarde nagedacht is en dat het duurzaam moet zijn.

Ondernemend gedrag is bijgevolg een bewust, intentioneel handelen dat waarde creëert die bijdraagt tot het realiseren van een welbepaald doel(en).

Dat kan zowel sociale, persoonlijke, maatschappelijke als economische toegevoegde waarde betekenen. In een organisatiecontext is het cruciaal dat het doel van het ondernemend gedrag in lijn ligt met de collectieve ambitie van de organisatie.

Je hebt bovendien ondernemend gedrag nodig voor innovatie. Ondernemend gedrag kan enerzijds bijdragen tot het verfijnen, verbeteren en updaten van bestaande businessmodellen, en anderzijds kan het bijdragen tot de ontwikkeling van radicale vernieuwende disruptieve businessmodellen. Het eerste wordt in de literatuur omschreven als exploiterende activiteiten en processen, het tweede als explorerende activiteiten en processen. De onderzoekers Daniella Laureiro-Martínez en haar collega's (2015) omschrijven deze activiteiten als volgt: "*Exploration entails disengaging form the current task to enable experimentation, flexibility, discovery and innovation. Exploitation aims at optimizing the performance of a certain task and is associated with high-level engagement, selection, refinement, choice, production and efficiency*."

Tot slot is actie een cruciaal onderdeel van ondernemend gedrag. Het blijft dus niet bij intentie, medewerkers zoeken dus niet alleen naar kansen en ideeën, nee, ze moeten die ideeën ook omzetten in effectieve producten of diensten. Niet enkel denken en weten, maar ook doen dus.

Er wordt vaak van uitgegaan dat je geboren wordt met een inherent vermogen tot ondernemen gedrag. Maar ondanks intens wetenschappelijk onderzoek in de laatste decennia is daar weinig of geen bewijs voor gevonden. Ondernemend gedrag blijkt vooral het gevolg te zijn van leerprocessen.

Om het aan te sporen is daarom inzicht vereist in de denk- en gedragsprocessen waarop het steunt, en in de manier waarop die processen tot stand komen. De basis van het individuele ondernemende gedrag berust op het nemen van beslissingen. Er speelt zich een besluitvormingsproces af dat bepalend is voor
het gedrag. Neem je als medewerker actie, en welke actie is dat dan? Verder doen zoals wat we het altijd deden, of experimenteren met nieuwe mogelijkheden?

Het besluitvormingsproces voorafgaand aan het ondernemend gedrag kent een aantal stappen (Wrona et al., 2013):

1. Verzamelen van informatie
2. Keuzevariabelen bepalen
3. Evalueren van mogelijke keuzen selecteren en implementeren

De integratie van de competenties, passie en ervaring, omschreven als 'Knowledge' (Kennis met grote K), zorgt voor de input van het besluitvormingsproces. Het ondernemend gedrag is bijgevolg het gevolg van zowel het doenvermogen, het denkvermogen en de ondernemende passie.

Het doenvermogen is een overkoepelende term die een individu in staat stelt om plannen te maken, in actie te komen, om te gaan met tegenslagen, om vol te houden, om zelfredzaam te zijn….
Het denkvermogen verwijst naar de mogelijkheid om kennis te verzamelen, te verwerken, op te bouwen en te gebruiken (WRR, 2017). Passie is een krachtig instrument in het versterken het van ondernemend vermogen en het resulterende ondernemend gedrag. Ze wordt door Melissa Cardon en collega's (2009) geformuleerd als "*Consciously accessible, intense feelings experienced by engagement in entrepreneurial activities associated with roles that are meaningful and salient to the self-identity of the entrepreneurs*."

Hoewel ondernemende passie een concept is dat in eerste instantie bij ondernemers werd bestudeerd, benadrukt Cardon (2008) ook het belang van ondernemende passie bij medewerkers, en de rol ervan als selectievariabele in het rekruteringsproces.

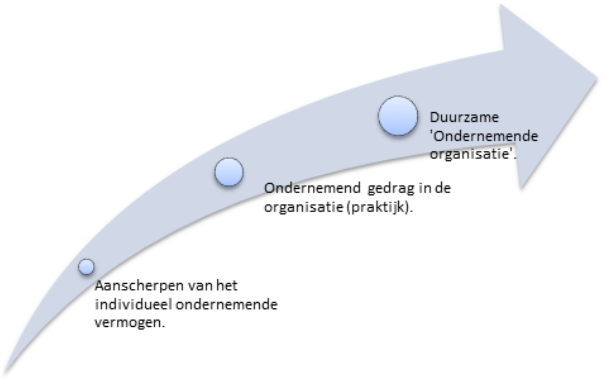
Deze Kennis evolueert op basis van zowel rationeel als ervaringsgericht leren als aan de hand van empirisch of 'experiential learning'. **Rationeel leren** is volgens **Weggeman** (2002) kenniscreatie door het reflecteren over een overdracht van informatie. **Ervaringsgericht leren** is het creëren van kennis door na te denken over de uitkomsten van de ondernemende acties. Het is een proces waarbij de ondernemer evolueert van novice tot expert. Het is een "lerend kwalitatief evalueren" waarbij actie, context en uitkomst samen worden geëvalueerd en kennis wordt opgebouwd. Uit de gedragswetenschappen weten we ondertussen dat er heel wat soorten heuristieken (methoden om tot oplossingen te komen) zowel het besluitvormingsproces als het leren beïnvloeden. Vaak bevoordelen deze conservatieve keuzes. Zo leidt de eerder vermelde denkfout van de verzonken kost ("*sunk cost fallacy*") tot het voortzetten van een eerder ingeslagen pad enkel omdat men al veel tijd en middelen heeft geïnvesteerd.

Stoppen is op dat moment pijnlijker dan verdergaan. Door verliesaversie vreest de ondernemer het verlies van de bestaande business, en ontstaat dus weerstand tegen het in vraag stellen of disrupteren daarvan. Opportuniteiten die een radicale wending vereisen worden hierdoor benadeeld (Derre et al, 2018).



Maak een ondernemende organisatie met de hulp van een drietrapsraket

Op zich is het feit dat leren en besluitvorming beïnvloed kunnen worden wel goed nieuws voor leidinggevenden. **Zij kunnen ondernemend gedrag dus, door gepaste Learning & Development-ingrepen, stimuleren en aanscherpen bij hun medewerkers**. De wetenschap heeft immers een verzameling van robuuste antecedenten en mediërende factoren geïdentificeerd,die een sterke correlatie vertonen met succesvol ondernemend gedrag. Ondernemend gedrag van medewerkers manifesteert zich echter niet in een vacuüm, maar in een organisatiecontext. Die beïnvloedt sterk hoe (en óf) het individuele potentiële ondernemende gedrag ook daadwerkelijk tot uiting komt. Het scheppen van een geschikt klimaat waarin het ondernemend gedrag van de medewerkers op één lijn komt te liggen met de collectieve ambitie van de organisatie vergt een wetenschappelijk geïnformeerde bedrijfsvoering. Hierin wordt op een systematische manier feitelijke kennis, eerder dan enkel gevoelens en indrukken als leidraad gehanteerd voor de kritische beslissingen in de organisatie. Alleen binnen zo'n kader kan het ondernemend gedrag van medewerkers ter dege tot zijn recht komen.



Drie opeenvolgende fasen worden besproken om te evolueren naar een duurzame 'Ondernemende Organisatie' waarin een ondernemende leercultuur cruciaal is (Derre et al, 2018).

Fase 1: Maximaliseren van het individuele ondernemende vermogen van medewerkers

Het stimuleren van het individuele ondernemende gedrag, betekent het individuele vermogen van medewerkers aanscherpen. In het ontwikkelde theoretische model wordt dit individuele vermogen als 'Kennis' (met hoofdletter K) omschreven waarbij:

K = f (COMPETENTIES, PASSIE, ERVARING)

Er zijn bijgevolg drie aangrijpingspunten om het individuele ondernemende vermogen te maximaliseren. Deze Kennis kan voorgesteld worden als een schuifraam, waarbij de persoonlijke kenmerken (aanleg) de breedte bepalen. Sommige individuen hebben meer marge om te maximaliseren dan andere. Het concrete individuele vermogen op een bepaald tijdstip bevindt zich ergens tussen minimum en maximum op dat schuifraam. Het stimuleren van ondernemende competenties is hiervan een belangrijk onderdeel.

In '**De Ondernemende Organisatie**' (Derre et al, 2018) worden volgende aanbevelingen in dit kader opgesomd:

"Zorg ervoor dat leer –en ontwikkelingstrajecten naar ondernemend gedrag zijn aangepast aan de situatie van de medewerkers. Vertrek van een behoefteanalyse van de deelnemers, op basis van de twee dimensies van ondernemend gedrag, met name: de learning string en de unlearning string."

• Voor nieuwelingen moeten zowel de domeinkennis als de cognitieve vaardigheden worden behandeld, maar afhankelijk van de werkelijke, acute noden binnen de organisatie kan worden gekozen voor een overwegend domeinspecifiek programma (waardoor de novice evolueert naar de positie van domeinexpert) of een programma dat zich overwegend toespitst op hogere-orde cognitieve vaardigheden (dan leidt het pad naar het storyteller profiel)

• Voor medewerkers die karakteristieke storytellers of domeinexperten zijn behoort in het leertraject dan respectievelijk de learning string of de unlearning string te domineren .
Stel het programma zo samen dat transferleren zo effectief mogelijk plaatsvindt.

• Vul het conventioneel leren aan met praktijkgerichte actie binnen de organisatie, bijvoorbeeld door middel van goed gedefinieerde opdrachten die de diversiteit aan aspecten van ondernemend gedrag en vermogen aan bod laten komen in de uiteenlopende functies van de onderneming – dit past vooral binnen de learning string. Het succes van dit element hangt sterk samen met de steun van leidinggevenden doorheen de organisatie, en het is dus aanbevolen deze te verzekeren.

• Voorzie in voldoende externe input om de unlearning string te verstevigen -de kans m.a.w. om iets af te leren. Dit kan desnoods volledig intern binnen de organisatie worden beheerd, maar het is de moeite waard na te gaan hoe de medewerking van 'bevriende' organisaties in andere sectoren, en/of van academische instellingen hier kan worden ingepast .

Fase 2: Optimaal omzetten van het individuele ondernemende vermogen van medewerkers in effectief ondernemend gedrag IN de organisatie.

Concreet vertaald, stellen medewerkers hun ondernemend gedrag buiten of binnen de organisatie? En geef je als organisatie de medewerkers met veel ondernemend gedrag ook de mogelijkheid om dit aan te wenden? Jason Huang en zijn collega's (2017) beschrijven dat de factoren die enerzijds het vermogen en anderzijds de omzetting naar effectief gedrag stimuleren, verschillen van elkaar. De variabelen die al dan niet toelaten om het aanwezige vermogen om te zetten in effectief gedrag zijn voornamelijk organisatiegebonden en de organisatie kan door middel van allerlei HR-processen deze variabelen beïnvloeden.

Fase 3: Een duurzame ondernemende organisatie.

Voor het realiseren van duurzaam ondernemend gedrag en een ondernemende organisatie is **ervaringsgericht ondernemend leren cruciaal.** Hierbij is continu experimenteren zowel voor het leren als voor het ontleren onontbeerlijk. In beide gevallen gaat het om het veranderen of bijsturen van inzichten. Eerder dan passief te wachten op het verschijnen van informatie die daarvoor zorgt, levert het experimenteren actief de drijfkracht voor voortschrijdend inzicht.

Bij ondernemen rond exploitatieve kansen gaat het in de eerste plaats om het onderzoeken van nieuwe opties binnen de comfortzone van het bestaande kader. Welke parameters van een proces of een product kunnen bijvoorbeeld worden aangepast om tot een superieur resultaat te leiden, of om een lastig nadeel op te lossen? Exploratie is meer radicaal: daar komt het er eerder op aan een bestaand probleem op een totaal andere manier te benaderen, of een innovatieve oplossing voor een tot dusver onopgelost probleem te ontwikkelen (Derre et al, 2018). In beide gevallen is speculatie vaak de eerste stap.

Experimenten laten vervolgens toe om de hypothesen die daarin expliciet of impliciet zijn aangenomen, te testen en TE LEREN.

Een omgeving waarin ondernemend gedrag tot zijn recht komt omvat daarom een klimaat waarin kritisch denken leidt tot het consequent testen van hypothesen en claims. Zelfs wanneer er evidentie bestaat, is dat nog niet noodzakelijk een reden om aan te nemen dat ze ook hier en nu van toepassing is. Zo'n klimaat houdt natuurlijk ook in dat medewerkers zich psychologisch veilig moeten voelen, zowel wanneer hun aannames en voorstellen kritisch tegen het licht worden gehouden, als wanneer ze zelf kritisch zijn ten opzichte van hun collega's, in het bijzonder wanneer deze een hogere status hebben. Het moet oké zijn op de proef gesteld te worden, én op de proef te stellen (Derre et al, 2018).



Zet in op een sterke interne communicatie en zorg voor ambassadeurs van de leercultuur

Het bekomen van een ondernemende leercultuur staat of valt met een sterke interne communicatie. Als medewerkers niet overtuigd zijn dat het voortdurend leren leuk en verrijkend kan zijn, dan blijft het concept een dode letter. Doorheen de jaren kan er zelfs een cultuur ontstaan waarbij mensen liever niets meer bijleren en gewoon elke dag hun vertrouwde werkroutine afwerken. Alles heeft

natuurlijk te maken met het feit dat mensen over het algemeen niet zo houden van verandering. Het geeft stress en het voelt soms aan alsof er verworvenheden plots op de helling staan. Denk bijvoorbeeld aan het inzetten van een digitale transformatie op de werkvloer. Door bepaalde processen te automatiseren kunnen bepaalde functies zich bedreigd voelen. Ga ik mijn job nog kunnen doen zoals voorheen? Ga ik niet overbodig worden in de toekomst? Hoe ga je daar het beste mee om?

Eerst en vooral is het belangrijk om **medewerkers te betrekken in het grotere verhaal**: waarom doen we dit nu eigenlijk? Vaak worden innovatieve en ondernemende projecten ergens in kleine groepjes uitgevoerd, maar is de rest van de organisatie niet echt op de hoogte. Dit zorgt ervoor dat er verschillende culturen ontstaan en krijg je als het ware een kloof tussen afdelingen en teams. Maak verbinding tussen de teams en ontdek waar iedereen mee bezig is. Het spreekt voor zich dat niet iedereen even enthousiast en creatief op de werkvloer rond dartelt. **Daarom kan het een idee zijn om een groep van enthousiastelingen te verzamelen die er een sport van maken om interne, ondernemende projecten te stimuleren en voortdurend te communiceren**. Zo worden ze een groep van ambassadeurs die via leuke campagnes medewerkers uit hun kot lokken.

De ambassadeurs houden hierbij het beste rekening met het feit dat er verschillende manieren zijn om een boodschap te communiceren en dat één bepaalde stijl niet per definitie iedereen aanspreekt. Er zijn namelijk verschillende soorten communicatiestijlen, afhankelijk van de manier waarop mensen het liefste informatie verwerken. Gebaseerd op inzichten van **Carl Jung,** herwerkte **Hugo Bakker** een communicatiemodel waarbij er in grote lijnen 4 soorten stijlen zijn: de popcorn stijl, de vriendelijke stijl, de directieve stijl en de analyserende stijl.

Bij de **popcorn stijl** herkennen we energieke mensen die graag veel praten op een informele manier. Ze houden ervan een idee te claimen en zien niet makkelijk eigen fouten. Hard lachen, luid babbelen en ze zoeken telkens een publiek op. De **vriendelijke stijl** zijn de zachte praters en ze proberen voor iedereen goed te doen. Ze vermijden ook het conflict en houden eigenlijk niet zo van verrassingen en veranderingen. De **directieve stijl** is enorm formeel en klinkt vaak droog en monotoon. Ze willen goed weten wat telkens het eindresultaat is en verwachten een duidelijk plan. De directieve persoonlijkheid is ook ongeduldig en eens het plan er is, moet het meteen uitgevoerd worden. De **analyserende stijl** praat telkens in details en 'het gaat altijd goed'. Ze willen graag voldoende tijd om vragen te stellen en houden eigenlijk niet van verandering. Als er verandering op til is, proberen ze dit te vermijden door te argumenteren dat er geen tijd is.

Zijn deze communicatiestijlen herkenbaar en kan je al meteen een aantal mensen voor de geest halen? **Weerstand tegen verandering en innovatie op de werkvloer heeft vaak te maken met een clash tussen deze communicatiestijlen**. De ambassadeurs voor een ondernemende leercultuur kunnen dus best in hun campagne voor elk stereotype een verhaal klaar hebben. Dit kan dan later ook makkelijker doorvertaald worden naar concreet projectmanagement.

Na het uitvinden van een wervend idee, komt een fase dat het **idee getoetst en uitgewerkt** moet worden. Daarbij kan het handig zijn om goed te weten welke **talenten** er allemaal aanwezig zijn en hoe ze sterk in hun rol kunnen staan. De popcorn-communicator zal eerder sterk zijn in het luid verkondigen van een nieuw idee, terwijl je de analysator wel nodig hebt om te kijken of het voldoende gefundeerd is. Kortom, het inzetten op een ondernemende leercultuur start met een degelijke interne communicatie waarbij elke communicatiestijl een klankbord krijgt en mee betrokken wordt.

Het inzetten van ambassadeurs om medewerkers te prikkelen tot het ondernemen binnen de eigen organisatie heeft ook een **effect op het leiderschap**. Het leiderschap in dit model is eerder faciliterend en zelfs charismatisch. Medewerkers krijgen de vrijheid en het vertrouwen om binnen het strategisch

kader van de organisatie eigen projecten op te zetten. Met **charismatisch leiderschap** bedoelen we in deze context, een type leiderschap dat luistert en betrokken is. Door actief te luisteren naar wat er allemaal leeft op de werkvloer en het durven doorvragen naar hoe het dagelijks werk beter en leuker kan, ontstaat er een specifieke dynamiek. Mensen voelen zich gehoord, gewaardeerd en betrokken. Dit zorgt automatisch voor meer tevreden medewerkers die met goesting komen werken.

Het installeren van ambassadeurs en het inbedden van een continue interne communicatie is natuurlijk niet voldoende om de leercultuur te doen landen. **Een degelijk projectmanagement en het structureel inbouwen in de planningscyclus is cruciaal**. Vaak is het namelijk zo dat innovatieve ideeën ontstaan en getrokken worden door een groep enthousiastelingen, maar dan jammer genoeg na verloop van tijd afknappen omdat het dagelijks werk de agenda overheerst.



Hou de organisatie scherp via continue feedback

Het krijgen van feedback is niet evident. Vaak zijn medewerkers terughoudend om feedback te geven omdat ze bang zijn dat het fout geïnterpreteerd kan worden. Zo kan het gevoeld worden als een aanval op de persoon. Dit gevoel kan vermeden worden door op de juiste manier feedback te leren geven en vooral oog te hebben voor ook het positieve. Het geven van complimentjes zit niet ingebakken in onze cultuur, terwijl mensen daar nu net van opfleuren en zin krijgen om te werken. Dat betekent uiteraard niet dat feedback de 'goed-nieuws-show' wordt. Ook lastige boodschappen krijgen hun plaats in continue feedback. Alleen is het cruciaal dat medewerkers eerst leren feedback geven en ontvangen. Dit introduceer je best via de weg van positieve feedback.

We geven hier 5 handige tips mee om feedback op een constructieve manier te leren geven.
Belangrijk is dat dit soort tips ook gedeeld worden in de organisatie zodat iedereen dit mee kan oefenen en doen. Als het namelijk geen deel uitmaakt van de cultuur, dan moet je medewerkers soms gedurende een periode aansporen om dit regelmatig zo te doen, zodat het kan evolueren naar een gewoonte, na verloop van tijd.

Tip 1: Geef enkel feedback over gedrag waarvan je zelf getuige van was.

In heel wat werkculturen is het de gewoonte dat de leidinggevende gaat luisteren bij medewerkers over hoe een andere medewerker functioneert. Wat denk jij van X? Heb je de indruk dat Y goed werkt? De feedback uit derde hand komt dan via via tot bij de medewerker en vaak geruime tijd na de feiten. Deze manier van werken zorgt voor een cultuur van wantrouwen omdat boodschappen die niet rechtstreeks doorgegeven worden, vaak geïnterpreteerd of zelfs verdraaid kunnen zijn. Hierdoor kunnen dan discussies ontstaan en ontstaat een woord tegen wederwoord. Beter is enkel feedback te geven aan iemand op het moment zelf en waar je zelf bij bent. Alleen dan is er een evenwaardige manier van dialoog dat veilig en constructief kan zijn.

Tip 2: Geef alleen feedback over gedrag.

Je kunt enkel en alleen feedback geven over concreet gedrag. In heel wat evaluaties zie je vooral een projectie op hoe het beter zou kunnen. Het is voor heel veel mensen moeilijk om de toekomst te voorspellen. Denk bijvoorbeeld al de jaarlijkse goede voornemens om te gaan fitnessen. In januari gaat

dat goed, maar rond maart beginnen veel mensen af te haken en tegen de zomer betalen ze voor een abonnement waar ze geen gebruik van maken. Als je die mensen zou vragen of ze van plan zijn om te sporten, dan is de kans groot dat ze 'ja' antwoorden. Er is namelijk de intentie, maar het gedrag is er niet. Door tussentijds te coachen en mensen te vragen hoe het sporten verloopt en wat er moeilijk gaat om vol te houden, dan pas kan er gewerkt worden aan het gewenste gedrag. Met ondernemerschap is dit net hetzelfde. Het is iets dat oefening vergt en vooral extra stimulans om vol te houden omdat de uitwerking van ideeën nu eenmaal eens durft te falen.

Tip 3: Bekrachtig het positieve.

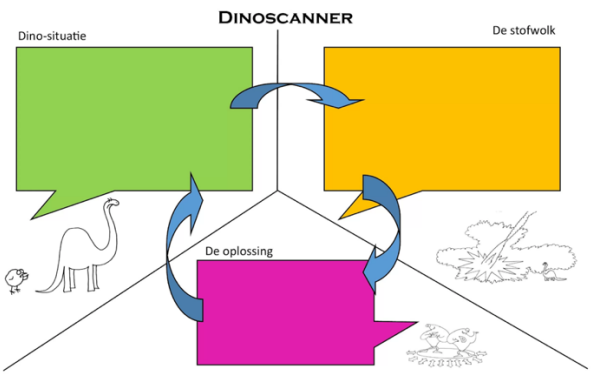
Als we onze huisdieren trainen om tot een bepaald gedrag te komen, dan gaan we dat meestal heel juist doen. De hond krijgt een snoepje als hij braaf is en we negeren hem als hij stout is. Op die manier weet de hond wat het juiste gedrag is en hij wordt ervoor beloond. Dat het gras niet groeit door eraan te trekken en mensen blij worden van positieve bekrachtiging, is algemeen geweten. Bizar genoeg doen we vaak het omgekeerde. We gaan vooral straffen als iemand iets fout doet. Dit lokt een angstcultuur uit waar mensen bang zijn om fouten te maken en het ook toe te geven. Tijd dus om onze kennis van dierentraining ook op onze medemens toe te passen. Tijd voor positieve bekrachtiging.

Tip 4: Laat OMA vaker thuis.

Oordelen, meningen en adviezen. We willen mensen helpen en vooral sturen. dit lukt niet. Probeer bij het geven van feedback in eerste instantie te luisteren en laat mensen zelf tot inzichten komen. Hoe meer we zelf gaan adviseren en een mening geven, hoe minder actief medewerkers zullen nadenken om tot een oplossing te komen. Het gevolg hiervan is ook het typisch fenomeen van 'aangeleerde hulpeloosheid'. Medewerkers stoppen gewoon met denken en komen telkens bij de leidinggevende om problemen op te lossen. Dit fnuikt natuurlijk ondernemend gedrag waarbij mensen net voor zichzelf de orde in chaos moeten kunnen brengen.

Tip 5: Smeer NIVEA.

NIVEA is hier niet het cospetisch bedrijf, maar de afkorting voor 'Niet invullen voor een ander'. Hoe meer je invult voor de persoon waaraan je feedback geeft, hoe minder je ervan terugkrijgt en te weten zult komen. Daardoor ga je bovendien ook jouw eigen suggestieve gedachten projecteren op de ander, terwijl je niet meer afcheckt of die wel kloppen. Bv. Een medewerker geeuwt tijdens een teamoverleg. Jij concludeert dat die het saai vindt en dat hij niet geïnteresseerd is, of zelfs dat jij als collega iets verkeerd doet. Als je dit niet afcheckt, heb je veel kans dat je zal anticiperen op een aanname ('het is saai'), terwijl er net zo goed een totaal andere reden voor de geeuw kan zijn die niets te maken met jou (vb. kindje was ziek, ruzie met de partner,…).



Het geven van continue feedback aan elkaar houdt organisaties scherp. V**ooral als organisaties groter worden, dan kunnen er wat wij noemen 'dinosaurussen' ontstaan**. Dit zijn processen, procedures of gedragingen die niet meer van deze tijd zijn, nutteloos en toch niet in vraag gesteld worden omdat we dit nu eenmaal altijd zo doen. Dinobusters ontwierpen hiervoor een leuke en eenvoudige Dinoscanner om samen met een team regelmatig te doen (Wambacq, e.a., 2014).

© Dinobusters (www.dinobusters.org)

Spot samen met het team eerst dinosaurussen in de organisatie: wat is er niet meer van deze tijd en voelt aan als vermoeiend?

Na het spotten van de dinosaurussen kijk je in je omgeving en ontdek je wat er allemaal op je afkomt. De digitale revolutie, mondige klanten, de vergrijzing, …. Allemaal trends die signaleren dat als je verder met je dino blijft worstelen, er andere organisaties beter en sneller zullen werken door trends als kansen te zien. Daarna breng je in kaart wat nu verhindert om er iets mee te doen (de stofwolk waarin je zit). Tot slot bekijk je de oplossingen om de dino te verslaan. Wat kun je nu al doen en wat heeft een project nodig op langere termijn?

Dit soort tools om feedback te geven aan elkaar werkt ontwapenend en tegelijk zijn er moeilijke dingen benoemd. De weg naar een ondernemende leercultuur is bij deze geopend.

Over de auteurs

Bart Derre, Yoav Nir en Elke Wambacq werden vorig jaar uitgedaagd door het lerend netwerk VOV om hun kennis over het ontwikkelen van een lerende organisatie op papier te zetten. Maar wie zijn deze drie ondernemers ook alweer?

Yoav Nir is mede-uitvinder van ClickShare, het draadloze presentatiesysteem dat hij bij technologiereus **Barco** heeft ontwikkeld. Hij is burgerlijk ingenieur van opleiding en pionier in Virtual Reality en Augmented Reality. Hij is auteur van het boek '**Game Changing Innovation**'. Yoav heeft zijn eigen consultingbedrijf **Skein**, gespecialiseerd in strategisch marketing. Bezoek de site van Skein via deze link: https://www.skeincompany.com/

Bart Derre is verbonden aan **HoGent** en **Eindhoven University**. Hij deed o.a. wetenschappelijk onderzoek naar ondernemend gedrag. Bart publiceerde samen met een team van onderzoekers het boek '**De Ondernemende Organisatie**' en dit team richtte **The Bee** op, een consultingbedrijf gericht op het stimuleren van ondernemend gedrag. Bezoek The Bee via volgende link: https://thebee.co/

Elke Wambacq is samen met Nancy De Vogelaere zaakvoerder van **Dinobusters** en daarnaast ook verbonden aan **HoGent**. Dinobusters is gespecialiseerd in het begeleiden van organisaties in veranderingsprocessen via sterke communicatie en HR. Elke publiceerde samen met Nancy drie boeken: '**Tot uw dienst**' (LannooCampus), '**Sssst…hier werkt men**' (Politeia) en '**Aan het stuur van je eigen leven**' (Witsand). Bezoek de website van Dinobusters via volgende link: https://dinobusters.org/

…En voor de die hards die hierover meer willen lezen: ziehier onze bibliografie voor dit artikel…

Bibliografie

Cardon, M. (Human Resource Management Review). Is Passion Contagious? The transferrence of Entrepreneurial Passion to employees. 2008: 18 (2), 77-86.

Cardon, M. M., Wincent, J., Singh, J., &; Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. Academy of Management Review, 34 (3), 511-532.

Derre, B., Smets , K., Vandingenen, L., Weggeman , M., & Keizer , J. (2018). De Ondernemende Organisaite. Kalmthout: Pelckmans Pro .

Holcomb, T. R., Ireland , D. R., Holmes jr, M. R., &Hitt, M. A. (2009). Architecture of entrepreneurial learning: Exploring the links among heuristics, knowledge and action. Entrepreneurship Theory and Practice, 33 (1), 167-192.

Huang, J. L., Blume, B. D., & Ford, K. (2015). A Tale of Two Transfers: Disentangling Maximum and Typical Transfer and Their Respective Predicators. J Bus. Psychol, 30 (4), 709-732.

Laureiro-Martinez, D., Brusoni, S., Cannessa, N., & Zollo, M. (2015). Understanding the exploration-exploitation dilemma: A fMRI study of attention control and decision-making performnace. Strategic Management Journal , 36 (2), 319–338.

Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. Journal of Business Venturing, 26 (3), 341-358.

Wambacq E., De Vogelaere N., Renneboog J (2014) Tot uw dienst -waarom de nieuwe ambtenaar klantvriendelijk is, Leuven, LannooCampus, 145p

Wambacq E. De Vogelaere N. Renneboog J. (2015) Sssst…Hier werkt men, Brussel, Politeia, 165p

Weggeman, M. (2002). Pragmatisch kennismanagement: Als het werkt is het goed. In P. Baalen, Weggeman , & A. Witteveen, Kennis en Management. (pp. 397-414). Schiedam: Scriptum.

Wrona, T., Ladwig, T., & Gunnesch, M. (2013). Socio-cognitive processes in strategy formation - A conceptual framework. European Management Journal, 31 (6), 697-705.

WRR: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (Nl). (22017). Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid. Den Haag : Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.



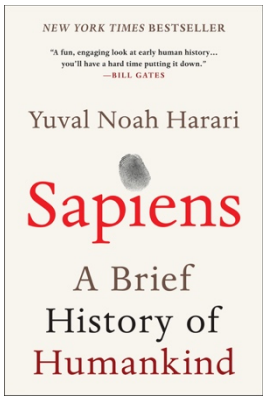
BOEKENWURM



De Dinobusters gingen in april dit jaar naar Amsterdam om Michelle Obama te horen vertellen over haar nieuwe boek 'Becoming'. Een onvergetelijke belevenis met een boeiende inkijk in haar leven en werk tijdens de presidentsperiode. Obama brengt een authentiek verhaal over hoe iedereen, gelijk vanwaar je komt of wie je bent, in staat is om dromen waar te maken. Geen romantisch verhaal, maar wel een blik achter de schermen van hoe belangrijk het is om je met de juiste mensen te omringen en jezelf continu uit te dagen.
We houden van dit boek omdat het een flink hart onder de riem steekt voor iedereen die onderneemt en grenzen verlegt. Het boek geeft bovendien ook waardevolle tips voor ouders om kinderen op een bewuste en coachende manier op te voeden.

Als ondernemer is het belangrijk om fit te blijven en jezelf uit te dagen. Met Dinobusters hebben we ook regelmatig te maken met copycats en we gingen op zoek naar oplossingen hiervoor. Het nieuwe boek van Carole Lamarque gaf ons het meest interessante antwoord op onze vraag. Het boek geeft praktische inzichten om met je bedrijf het verschil te blijven maken t.o.v. de concurrentie door een 'unfair advantage' te creëren. Een echte aanrader voor iedereen die te maken heeft met een erg competitieve markt en wil blijven innoveren.





Sapiens van Harari is ongetwijfeld hét boek dat iedereen gelezen moet hebben. Een ontnuchterend beeld op de mensensoort met geschiedkundige inzichten bekeken door de ogen van een antropoloog. Voor ons als organisatieconsultants een *must read* omdat het verklaren geeft over waarom mensen zich op een bepaalde manier gedragen in groep en waarom een bedrijf als organistatievorm gebaseerd is op een collectief geloof en dit bijdraagt tot een overlevingsstrategie.



Voor ondernemers is veerkrachtig “er elke dag staan” cruciaal. Toch is ondernemen vaak ook een risico nemen. You win some, you lose some. Maar wat doe je als ondernemer als het niet allemaal loopt zoals je wou? Wat als je helemaal kopje onder gaat? Hoe vind je de kracht terug om er weer opnieuw tegenaan te gaan.

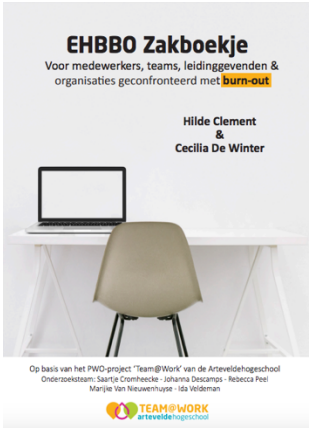
Deze inspiratiepocket “Veerkracht bij ondernemers” brengt 10 échte verhalen van échte ondernemers. Over voluit gaan, alles geven en toch vallen. Diep vallen. Maar net zo goed over één keer meer opstaan. Een aanrader die leest als een trein.

Naar een idee van ondernemer Edwig Tanghe (www.conessence.be), met de actieve ondersteuning van Frank Verzele en Sonia Vermeire. Gratis te downloaden via http://www.veerkrachtbijondernemers.be/

In februari 2019 lanceerde journaliste Tine Maenhout, in samenwerking met Elke Jeurissen (van het Straffe Madammen Netwerk), het boek “Who run the world’. Een boek over de kracht van vrouwelijk leiderschap, dat je doet nadenken over alles wat met verankerde stereotypes voorgeprogrammeerd zit in onze hersenen. Een pleidooi tot feminisme, door mannen en vrouwen, en actief je schouders zetten onder een inclusieve samenleving met respect voor ieders ontwikkeling.

Dit vlot geschreven boek staat boordevol verhalen van inspiratievolle dames met allemaal een krachtige hoek af - die de samenleving uitdagen boven zichzelf uit te stijgen. Raak geïnspireerd en doe actief mee - na het lezen van dit boek #WhoRunTheWorld.





Dat energiemanagement op de werkvloer een uitdaging is, moeten we jullie niet vertellen. De burn-out cijfers swingen de pan uit. Elke werkvloer wordt ermee geconfronteerd - wat maakt dat de uitdaging om ermee om te gaan torenhoog is.
Onderzoeksters Hilde Clement & Cecilia De Winter brachten in 2018 dit zakboekje uit, dat iedereen zelf kan downloaden. Dit boekje geeft je in een notendop weer hoe je kan omgaan met burn-out op het individuele niveau, dat van het team, de leidinggevende, de organisatie en de omgeving. Het bestaat in een superhandig formaat en staat boordevol bruikbare tips om zelf mee aan de slag te gaan in je organisatie. Een aanrader voor elke organisatie die actief aan de slag wil gaan met het thema. Meer info vind je op de site van werkbaar werk.[3]

3 https://www.werkbaarwerk.be/sites/default/files/documenten/ehbbo_zakboekje._voor_medewerkers_teams_leidinggevenden_organisaties_geconfronteerd_met_burn-out_0.pdf


VERHAAL

HOE HET MIDDENMANANGEMENT UIT HAAR SANDWICH KAN ONTSNAPPEN

Organisaties die te maken hebben met grote veranderingen op de werkvloer botsen regelmatig op weerstand. Het management komt dan in beeld. Zogezegde dinosaurussen die niet in beweging te krijgen zijn en het middenmanagement ploetert ergens in een sandwich tussen de top en de basis. Vaak leeft de perceptie dat het middenmanagement de boosdoener is: ze kunnen het minst omgaan met verandering en zetten daardoor de hakken in het zand. Maar is dit wel correct? **Op de Vlerick HR Day van 12 juni presenteerde Prof. Dr. Katleen De Stobbeleir haar onderzoek[4] over hoe het management er al dan niet in slaagt om met verandering om te gaan.** We delen hier graag de belangrijkste conclusies van dit onderzoek met natuurlijk een aantal extra Dinobuster-tips om de organisatie in beweging te krijgen op een positieve manier.



[4] https://www.vlerick.com/nl/research-and-faculty/knowledge-items/knowledge/vind-je-weg-in-turbulente-tijden-met-adaptief-leiderschap

EEN KOMPAS OM DOOR DE STORM TE NAVIGEREN

Het uitgangspunt van de studie is dat er een aantal basiscompetenties nodig zijn om een organisatie die te maken heeft met verandering goed te kunnen leiden. Bij Vlerick Business School worden deze competenties samengevat in een soort kompas (Vlerick Agility Wheel) waarin 4 grote elementen zitten. Eerst en vooral is het belangrijk om te beschikken over een strategie die wendbaar is en helpt om het schip op koers te houden. Daarnaast moet de organisatiestructuur zodanig flexibel zijn dat mensen in staat zijn om makkelijk een nieuwe rol op te nemen wanneer de context dat vraagt. Het beschikken over teams die deze wendbaarheid kunnen toepassen en uitdragen is daarbij een must. Tot slot moet de organisatie ook over voldoende middelen beschikken om de schokken die gepaard gaan met verandering op te vangen.

Wat betekent dit nu voor leiderschap en welk gedrag staat daar tegenover? De onderzoekers ontdekten vijf cruciale eigenschappen waarover een leidinggevende moet beschikken:

1. **Visionair leiderschap:** het middenmanagement moet in staat zijn om een inspirerende visie te communiceren zodat iedereen weet waar de organisatie naartoe aan het gaan is. Op die manier kan het middenmanagement houvast geven en is er telkens een lichtpunt om naartoe te werken met de verschillende teams. Het is niet voldoende om louter een visie te ontwikkelen, maar er moet een attitude ontstaan waarbij er continu kansen gespot worden om het woord bij de daad te voegen. Wat betekent de visie in gedrag en hoe passen we dit toe in ons dagelijks werk? Uit het onderzoek blijkt dat tweederden van het middenmanagement aangeeft dit toe te passen in de praktijk.
2. **Strategisch leiderschap**: het management werkt samen met alle medewerkers om de strategie uit te werken en toe te passen. Hierbij worden alle voelsprieten uitgezet om veranderingen in de omgeving goed te vatten en door te vertalen naar de eigen organisatie. Op deze competentie scoort het middenmanagement vooral goed op het doorvertalen naar de interne organisatie (gemiddeld iets meer dan 70% lukt daarin), maar het kijken naar veranderingen in de buitenwereld en het grijpen van kansen lukt iets minder vlot (ongeveer de helft geeft aan dit te doen).
3. **Motiveren van medewerkers:** wanneer organisaties veranderen, ontstaan er heftige emoties. Hoe hou je mensen gemotiveerd en voorkom je de klassieke ‘verandermoeheid’? Het management speelt een belangrijke rol om de relaties tussen de medewerkers goed te houden en een cultuur te promoten die ervoor zorgt dat iedereen voortdurend kan

bijleren. Optimistisch blijven ondanks de vele tegenslagen die tijdens een veranderproces voorvallen is de uitdaging. Uit het onderzoek blijkt dat de meeste middenmanagers hier op een degelijke manier mee om kunnen gaan (ongeveer 80% gaat ermee aan de slag), maar de competentie om snel te leren scoort het minst (gemiddeld 75%).

4. **Structureel leiderschap**: het bouwen van bruggen tussen de verschillende afdelingen om 'eilandjes' in de organisatie te voorkomen is een grote troef om met verandering om te kunnen gaan. Op die manier ontstaat een vorm van gedeeld leiderschap waarbij teams zelfs kunnen evolueren naar een zelfsturende organisatie. Hier komt veel bij kijken: er is niet alleen een horizontale werking nodig, maar ook een goede focus op de projectwerking. Uit het onderzoek blijkt dat het bouwen van bruggen tussen de afdelingen een behoorlijk actief thema is (zo'n 80% is daarmee bezig), maar de focus op een goede projectwerking is moeilijker (een kleine 70%).
5. **Procesleiderschap:** hoe slaagt het management erin om processen op een kritische manier te bekijken en bottlenecks die de verandering blokkeren weg te werken? Het gaat hier over hoe de organisatie in staat is voortdurend te verbeteren en te innoveren om de (toekomstige) uitdagingen aan te gaan. Uit het onderzoek blijkt dat ongeveer 70% van het management hiermee aan de slag gaat.

Ondanks het feit dat het grootste deel van het middenmanagement aangeeft goed te scoren op alle competenties die nodig zijn om een organisatie doorheen een verandering te loodsen, zijn er een aantal kanttekeningen bij het onderzoek. Het feit dat het management hiermee bezig is wil niet zeggen dat dit op een succesvolle manier wordt uitgevoerd en gecommuniceerd. Veel hangt af welk mandaat het middenmanagement krijgt om al dan niet een bepaalde rol te gaan spelen en of ze effectief de vaardigheden hiervoor hebben. Daarom is een belangrijke aanbeveling in de studie om de rol van het management goed en duidelijk te definiëren en op basis daarvan aan competentieontwikkeling te doen.

WALK THE TALK

Wat leuk is aan deze studie, is het feit dat de perceptie rond het functioneren van het management in veranderende organisaties sterk genuanceerd wordt. Er gebeurt meer dan er echt zichtbaar is. De top, het middenkader en de medewerkers hebben elk hun eigen beeld op de realiteit. Hier komt het beest van de communicatie opduiken: welk verhaal wordt er verteld en op welke manier? Onze ervaring leert dat er vaak een 'radio trottoir' ontstaat bij reorganisaties. Het zit bij de mens ingebakken om informeel informatie te sprokkelen en sappige verhalen over de organisatie in de wandelgangen tot leven te wekken. Dit is een typische overlevingsreflex. Roddel helpt om gelijkgestemden te vinden, vijanden te spotten en een burcht te vormen tegen mogelijke bedreigingen. Informele communicatie wordt onder de radar gevoerd, maar schelt van zodra de verandering concreet is en iedereen in beweging moet komen. De radio trottoir

wordt luider naarmate er meer wantrouwen ontstaat tussen de echelons of de formele communicatie traag en troebel gevoerd wordt. Dit komt niet uit deze studie, maar is een gegeven dat we telkens opnieuw vaststellen bij het begeleiden van trajecten. Het wil niet zeggen omdat 70% van het management denkt dat er goed gecommuniceerd wordt, dat de boodschap ook doorgedrongen is in de organisatie en uitnodigt om in beweging te komen.

Een andere nuance die we graag aan deze studie willen toevoegen is het principe van 'walk the talk'. Doet het management wat het zegt? Dezelfde vraag geldt voor de medewerkers. Terecht komt er in de studie de aanbeveling om de rollen scherp te stellen. In de praktijk horen we regelmatig het zinnetje 'jaja we zijn ermee bezig…'. Maar waarmee en wat is daar zichtbaar van? Vertrouwen komt te voet en gaat te paard: als er niet gedaan wordt wat er gezegd wordt, dan groeit het wantrouwen. Dit is een belangrijke barrière om veranderingen aan te kunnen.

Hoe denken, doen, zien en zeggen de collega's? Als er een angst is om te zeggen wat je echt denkt of er is weerstand om te doen wat je zegt, dan krijg je een lastige stofwolk in je organisatie waar iedereen in zijn eigen realiteit leeft en een cultuur van wantrouwen ontstaat. Dit patroon kan enkel doorbroken worden als er ruimte is om de dingen te benoemen zoals ze zijn en een sterk team te vormen die durft het voortouw nemen om dit gedrag op een positieve manier te doorbreken. De ambassadeurs vertellen authentieke verhalen en dagen medewerkers uit om zelf stappen te zetten in de goede richting in plaats van telkens met de vinger naar boven te wijzen. Kortom, *walk the talk* geldt voor iedereen ongeacht op welk echelon je zit.

LEREN MET VALLEN EN OPSTAAN

Het ontwikkelen van vaardigheden om met verandering om te leren gaan is een must voor zowel leidinggevenden als medewerkers. Dit is een proces van vallen en opstaan: niet iedereen heeft de kans gehad om te leren hoe abstracte strategische modellen in een dagdagelijkse praktijk om te zetten. Het is een complexe en uitdagende opdracht. Ook wij hebben dat parcours doorlopen: eerst een tiental jaar in de overheid "geoefend" om dan inzicht te krijgen hoe een organisatie écht werkt, los van de theorie. En we leren nog elke dag bij.



3…2…1… Spreek!

Ervaring: hoe taal én zelfvertrouwen de sleutel blijken tot een vlotte integratie in onze samenleving

Opleidingen en individuele coachings geven - dat konden en deden we al. De uitdaging wordt echter beetje anders wanneer in je groep niemand Nederlands als moedertaal heeft en een tiental nationaliteiten samen mag zitten in een veel te kleine ruimte, zonder aicro, terwijl de zon genadeloos schijnt. Mix dat met allemaal andere culturele én familiale achtergronden en het wordt … interessant ☺ . We vlogen er alleszins met bijzonder veel enthousiasme in ☺
In wat volgt geven we enkele lessons learned uit deze ervaring. We hebben niet de ambitie hier extreem volledig in te zijn, nog 100% sluitend. We willen jullie vooral een inkijk geven in de wondere wereld waarin we mochten vertoeven: de hoofden én harten van deze 'vers gearriveerde' mensen .

Maatgericht oriënteren begint bij… taal

Dat Dinobusters al eens ging samenwerken met RiseSmart - de opleidingsdochter van Randstad - in opdracht van VDAB, is algemeen geweten. Allez, we schreven er alleszins al op 23 juli 2017 een blog over, dus je zou het kunnen weten.[5] Zij lieten ons, van onder hun vertrouwde vleugels, los op het door het Europees Sociaal Fonds (ESF) gefinancierde project "Maatgerichte oriëntering". Alleen deden we er nu nog een schepje bovenop: we gingen de workshops geven in Vlaams-Brabant, de Brusselse regio (Halle, Vilvoorde en Asse). Onze doelgroep was duidelijk afgebakend. We richtten ons tot werkzoekenden met een "moeilijker" profiel (amper verdergezette studies, moedertaal niet Nederlands). Na enkele intensieve maanden kunnen we bevestigen wat héél wat onderzoek ons al eerder toonde: TAAL is écht de sleutel tot een job en bijgevolg ook tot vlottere integratie… Gelukkig konden we ook zelf onze kennis Frans en Engels in de strijd gooien -al was het maar om de brug te maken tussen talen.

Een taal leren komt neer op… kansen krijgen, durven spreken (en fouten maken!)

Een vreemde taal leren blijkt voor velen in de cursus niet zo evident. Ze hebben schrik om fouten te maken, zich belachelijk te maken en uitgelachen te worden. Daarom zeggen ze liever niks. Maar dat is natuurlijk geen optie. Om te achterhalen waar ze goed in zijn, wat ze goed kunnen en welke jobs voor hen zouden passen, moeten we immers een dialoog kunnen aangaan.

De boodschap tijdens de workshops is dus duidelijk: praat Nederlands! Maak fouten en laat de ander je corrigeren. Zo kun je zelf weer verder en wordt ook jouw taal beter. En uiteraard moest ik als docent veel goochelen met taal. Want je moet natuurlijk de brug maken tussen Nederlands, Frans & Engels, zodat ze aanknopingspunten vinden en de brug tussen een taal die ze al kennen en het Nederlands kunnen leggen. Oefenen oefenen oefenen was dus de boodschap. En lukt het eens wat minder, niet erg… Morgen is een nieuwe dag. Het is pas erg wanneer je niet

5 https://dinobusters.org/2017/07/23/jobcoaching-verandert-je-leven/).

geprobeerd hebt en een dag liet passeren zonder de Nederlandse taal te oefenen.

Velen in de groep hebben echter genoeg van het schoolse leren in een klas context. Voor hen was het interessant dat de groep zelf nadacht over hoe ze de Nederlandse taal konden leren zonder enkel en alleen naar de klassen te gaan. Enkele van hun tips:

- Luister naar de Nederlandstalige radio en kijk naar de Nederlandstalige TV
- Lees Nederlandstalige kranten (tip gratis krant: Metro)
- Voor wie graag kookt: zoek eens wat gerechten op via youtube van Nederlandstalige koks (Jeroen Meus, Sandra Bekkari, …)
- Praat Nederlands met je buren, de school van je kinderen, de huisdokter…
- Ga naar café combinne (https://www.derand.be/nl/taalpromotie/cafe-combinne)

Kansen genoeg, het is vooral een kwestie van durven doen. Knappe was dat opmerkingen en tips uit de eigen peer groep veel sneller aanvaard werden dan die van de coach - dus kennis delen onder mekaar blijft essentieel.

Geluk vind je door je nuttig te voelen. Aan het werk dus!

Eigenlijk is de mens een eenvoudig wezen. Au fond. Mensen hebben immers vooral andere mensen nodig om gelukkig te zijn. Bovendien hopen we allemaal als ouders dat onze kinderen het beter gaan hebben dan wijzelf. Dat dit ook vaak een drijfveer is tot migratie, hoeft niet te verbazen. We spreken ons uiteraard niet uit over wie hier wel / niet hoort te zijn (daar bijt de politiek al genoeg zijn tanden op stuk), maar gingen aan de slag met wie hier op dit moment toch al is.

Het ESF traject heeft één duidelijk doel: maak een persoonlijk ontwikkelingsplan voor élk van je cursisten. Een POP dus. Elke coachee krijgt 3 individuele gesprekken én 8 plenaire sessies van halve dagen. Tijdens deze contactmomenten zoeken we samen naar minstens drie realistische jobdoelstellingen. Want een job zorgt voor meer inkomsten, jezelf nuttig voelen, bezig zijn en enthousiast worden. Uiteraard is een gezonde dosis zelfkennis daarbij essentieel. En laat net dat niet zo evident zijn. Net zoals de overgrote meerderheid van de mensen die wij sowieso in onze opleidingen krijgen, is ook voor deze groep zelfkennis geen evident gegeven. De uitdaging is dus om zichzelf beter te leren kennen (met al zijn sterktes én beperkingen), die kennis matchen op de arbeidsmarkt én de intrinsieke motivatie (terug) vinden om voluit te gaan solliciteren.

De context maakt of kraakt de gelijkheid

Iedereen gelijk voor de wet - daar gaan we uiteindelijk van uit. Maar wat als de context maakt dat je net iets meer of minder gelijk bent? Of toch op zijn minst niet gelijkwaardig aan de start vertrekt? Zo waren er verschillende cursisten zonder auto (omdat ze daar de middelen niet toe hadden). Zij namen veelal het openbaar vervoer (bus of trein), vaak uit verschillende nabijgelegen buurtdorpen om tot in Asse, Halle of Vilvoorde te komen.

Wanneer die vervoersmiddelen dan systematisch te laat zijn, mensen tot langer dan een uur laten wachten, zonder informatie - dan werkt de context volgens mij toch wel een beetje tegen. En neen, deze kwetsbare groepen gaan heus niet op een website en webformulier invullen met klacht als ze te laat toekomen. Dat is een drempel te ver als je het mij vraagt. Ze stellen de vraag ook niet op Twitter (dat deed ik voor hen), al was het antwoord ook niet bepaald om over naar huis te schrijven…





Dit voorval was langs de andere kant dan wel weer een kans om samen te werken aan de juiste arbeidsethos (tijdig verwittigen, nog vroegere bus proberen nemen - op risico van dan uur met vingers te draaien als die per toeval wél es op tijd is, ...) - maar dit sluit niet uit dat mensen die het al zo moeilijk hebben niet tijdig op een afspraak geraken en zo hun kansen om aan een job te geraken verkleint.

Nederlands én Frans zijn samen essentieel

Uiteindelijk maakte elk van de groepen mij één iets héél duidelijk: de Nederlandse taal begrijpen én spreken is essentieel om toegang te hebben voor de arbeidsmarkt. Plots worden héél wat meer jobs mogelijk (want aanvaardbaar niveau Frans én Nederlands kunnen begrijpen en spreken wordt écht wel zo goed als altijd gevraagd). Maar taal is natuurlijk meer dan alleen een brug naar de arbeidsmarkt. Het is je inkomticket om te integreren in een hele gemeenschap - waardoor je je al dan niet welkom voelt.

Vooral de essentie van beide landstalen en dus zowel Frans naast Nederlands is mij énorm bijgebleven. Want laat ons eerlijk zijn: zowel de jeugd aan de Vlaamse kant van de taalgrens als die aan de Waalse kant zijn niet bepaald tuk op elkaars taal - uitzonderingen niet te nagesproken. Nochtans is elkaar verstaan cruciaal om ook de nuances van de ander beter te leren kennen. Elkaar niet begrijpen betekent ook gewoon dat je niet eens de moeite kan doen om je in te leven in de ander.

And in the end… was er cake

Was deze opdracht een piece of cake? Niet bepaald. Al kwam er best wel wat cake aan te pas (als lesgever voorzie ik graag zoetigheid - dat verzacht de stress én is lekker bij de koffie of thee).

De uitdagingen waren alleszins énorm:

- Zowat elk lokaal was echt wel klein voor een groep van 13 tot 16 mensen,
- sommige coachees hadden nog heel wat andere issues dan puur een job of opleiding vinden en moesten doorverwezen worden naar andere hulpinstanties (die ze niet kenden of durfden aanspreken),
- de hittegolf tijdens de workshops verhitte ook letterlijk de hoofden,
- het niveauverschil kennis Nederlands binnen de groep was vaak gigantisch (gaande van amper Nederlands of niveau 1.2 tot doorgedreven niveau 2.3),
- er is een grote diversiteit in betrokkenheid en bereikbaarheid van de betrokken collega bij VDAB waar je de 'warme overdracht' mee mocht doen

Maar tegelijkertijd is ook de voldoening minstens even groot geweest

- iedereen slaagde erin om een POP te maken én nieuwe uitdagingen te vinden. Enkelen zijn intussen zelfs al aan het werk en vonden dat de moeite om mij te laten weten ☺
- ik leerde parels van mensen kennen, die me elk een stuk van hun kwetsbaarheid gaven, waarmee we dan aan de slag konden. Je moet immers jezelf (en je donkere kanten) onder ogen durven komen om vooruit te geraken
- er werden bruggen gebouwd tussen mensen die elkaar anders straal zouden negeren én ze zijn met het grootste respect met elkaar omgegaan
- de noodzaak van werken (intrinisieke motivatie) en het onder de knie krijgen van de Nederlandse (én Franse) taal is voor élk van hen overduidelijk geworden

Moraal van mijn verhaal? Tonnen respect voor wie dag in dag uit het beste van zichzelf geeft

(bij VDAB, Risesmart of welke organisatie dan ook) om deze per definitie meer kwetsbare groepen in onze samenleving toch te motiveren en stimuleren om uit hun kot te komen én aan de slag te gaan. Hun rugzak is dan wel vol - zowel omwille van armoede, migratie, gebrek aan onderwijs/vorming, taalproblematiek (gebrekkige kennis Nederlands en vaak ook Frans), ook zij willen, kunnen én moeten vooruit. En uiteraard zullen ze bij momenten streng aangesproken moeten worden - maar hun intrinsieke motivatie is er wel degelijk, als je gaat zoeken onder die laag van stof in hun rugzak…



De collega's… werken écht samen

We spenderen allemaal het overgrote deel van onze wakkere tijd samen met onze collega's, op en voor ons werk. Met de ene collega klikt het al iets meer dan met de andere, dat is logisch. En toch worden we verondersteld allemaal samen resultaten neer te zetten. Zonder onderscheid en met de glimlach. Als je dan bedenkt dat het samenleven met je partner al vaak een grote uitdaging is (en daar kies je dan nog eens bewust en vrijwillig voor, hihi), maakt de iets minder vrijwilligheid van de werkcontext het er niet makkelijker om. Daarom de vraag… ***Hoe evolueer je nu van samen werken naar écht samenwerken? Hoe begin je daaraan en hoe hou je het vol?***

We gaven er een workshop over voor LEON - het kenniscentrum Onderwijs, verbonden aan de Thomas More Hogeschool te Mechelen. Thomas More is bovendien een échte thuisbasis voor Dinobuster Nancy. En bij zo'n thuismatch hoort uiteraard de kracht van het kennis delen en een warme oproep om er zelf mee aan de slag te gaan. Want geef toe, als we ons allemaal comfortabeler voelen op ons werk en meer écht gaan samenwerken, dat komt iedereen ten goede…

Dat we bij Dinobusters een zwak hebben voor onderwijs, daar moeten we jullie ongetwijfeld niet van overtuigen. Doelpubliek van de opleidingsdag waren directies uit het onderwijs en social non-profit. Aan sterke karakters, passie en enthousiasme dus geen gebrek.

Het begin van meer en echte samenwerking is het besef dat samenwerking essentieel is (waarom zouden we het doen?). Krijg die 'waarom' helder, en je bent al goed op weg om de intrinsieke motivatie in gang te krijgen. Handig daarbij is dat je een zicht krijgt op je eigen netwerk binnen het netwerk van je organisatie. Wie gaat je steunen, op wie kun je rekenen en hoe gaat dat dan? Dat betekent niet dat je alleen je formele leidinggevende aan boord van een nieuw zot idee moet krijgen, maar ook dat je evolueert naar een soort van gedeeld leiderschap, waarbij jouw gedroomd soort van samenwerking een gemeenschappelijk doel kan worden.

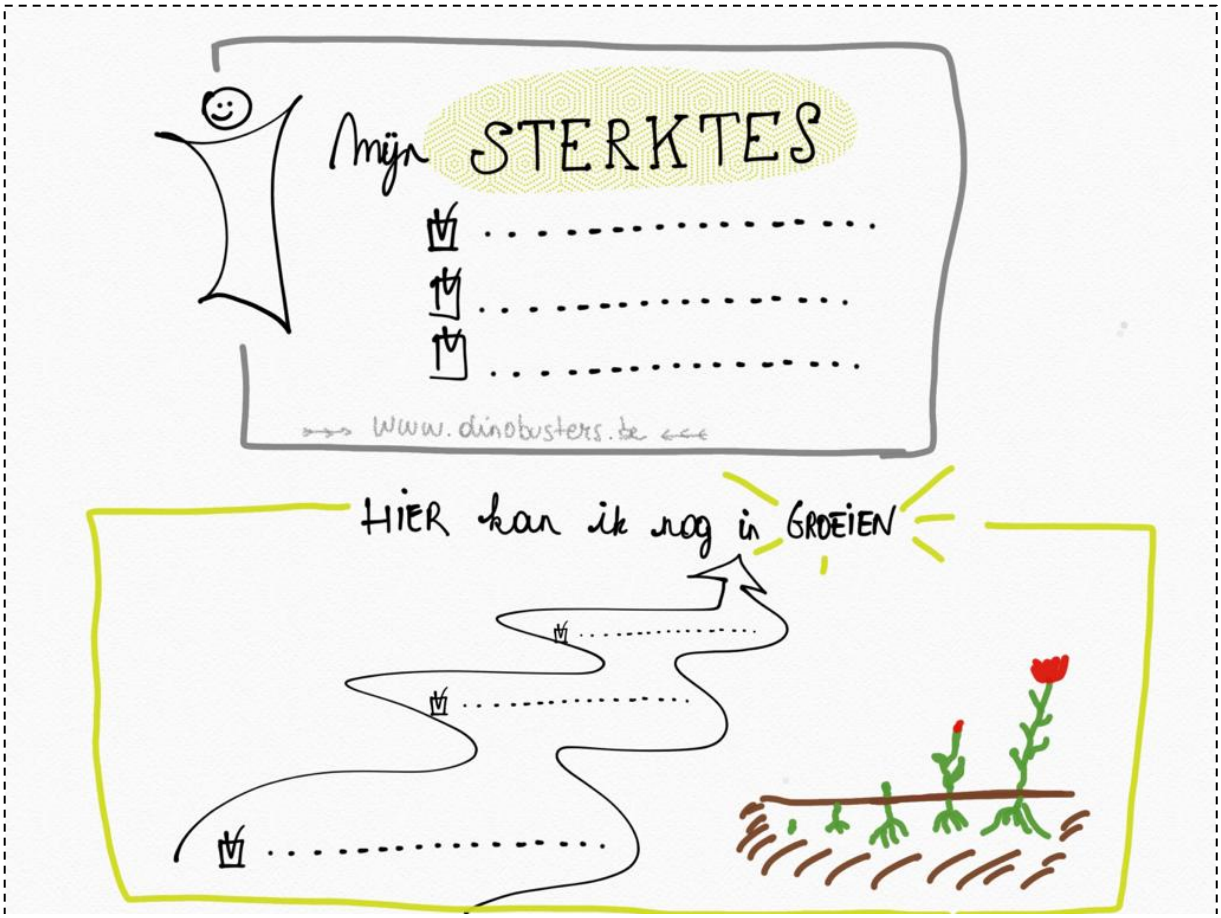
Daarnaast is het belangrijk dat je beseft dat beter samenwerken ook beter lukt, als je het samen doet. Zoek dus uit wat het 'samen' verhaal van jouw team is en laat die samen het verhaal vertellen. Vertrekken vanuit je team-eigen waarden en normen kun je immers makkelijker gewenst gedrag gaan bepalen, waar iedereen zich goed bij voelt. Daar heb je uiteraard voldoende energie voor nodig, dus de nodige porties zelfzorg zijn hier wel bij aangewezen.

Vlotte samenwerking hangt echter ook samen met… vlot leren communiceren. Alleen is het ergste drama van communicatie dat we altijd denken dat ze heeft plaatsgevonden (terwijl we niet checken of de boodschap helder over kwam en of de ander ook begrepen heeft wat we wilden). Truukjes zoals LSD gebruiken, NIVEA smeren en OMA wat vakere thuislaten, kunnen dus zeker hun nut hebben.



Een verandering in mindset en in manier van werken als team, gebeurt echter niet vanzelf. Als je weet dat je iets al makkelijk 60x moet gedaan hebben voor het überhaupt een gewoonte kan worden, weet je ook dat je dat best planmatig zal aanpakken en tijd geven om uit te rollen. En natuurlijk zullen er fouten gemaakt worden. De uitdaging ligt immers niet in het maken van fouten, maar in het toegeven ervan én de bereidheid vinden in jezelf én in je team om eruit te leren.

.



Ja, het pad van samen werken naar samenwerken is er één van groei. Persoonlijke groei én groei van het team. Een onwaarschijnlijk boeiend pad vol uitdagingen. En tegelijkertijd ook enorm plezierig wanneer je merkt dat je collega's en jij veel meer op dezelfde golflengte zitten. Het maakt de vele uren samen alleszins een stuk boeiender

Ben je benieuwd en wil je meer weten? Dinsdag 15/10/2019 wordt de sessie opnieuw gegeven (9-16u) in de Stedelijke Academie voor Woord, Muziek en Dans te Deinze. Meer info en inschrijven: https://www.thomasmore.be/leon-nascholing-onderwijs/van-samen-werken-naar-samenwerken



Maak eens wat meer ruimte in je hoofd met droedels op papier

Er zijn weinig talen die we allemaal spreken zonder dat we ze echt moeten leren… Alhoewel "spreken" niet bepaald het juiste woord is. Het gaat veeleer om stokmannetjes, katten, vissen en prinsessen, of regenbogen en (lucht)kastelen. Elk van ons leefde zich wel eens uit met kleurpotloden, wasco's, stiften of verf. Aanleg of niet, we deden het allemaal. In opvang of kleuterklas. Hoofddoel: uitdrukken waar we de taal nog niet voor hadden. En vooral ook: creatief uitleven.

Toch is er op een bepaald moment in ons leven iets veranderd. Je krijgt nog maar eens een opmerking dat je "zit te prutsen" en "of je nu eindelijk kan opletten". Het tekenen stopt, we leren ons serieuzer gedragen, naar de norm van iedereen, en verbannen de tekeningen tot het prikbord van onze ouders, tot ze allemaal als vergeeld papier eindingen in een stoffige doos op zolder (of in de papiermand). De taal raakt ondergesneeuwd, vergeten of bewust weggestoken.

En na een tijdje… weten we zelfs niet meer dat we de taal begrijpen. We denken dat onze tekeningen niet perfect zijn ('ik kan écht niet tekenen') dus waarom zou je terug ermee beginnen. Alleen vergeten we één iets: Iedereen kan tekenen. Tekenen is immers niet persé een kunstwerk maken, maar je creativiteit loslaten en in beeld proberen vangen wat je hoort. Het gaat om aan de slag gaan met wat je hoort, zodat je het visueel kan "vasthouden". Want beelden blijven langer hangen dan puur een opsomming van feiten.

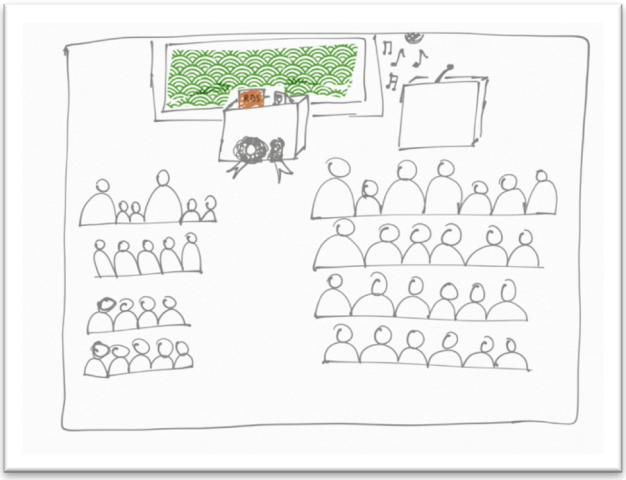
Dat inzicht kregen we onder ander van de Nederlandse straffe madam, **Janne Willems**. Janne triggerde ons al in 2015 - toen we het geluk hadden haar te mogen interviewen voor ons boek "**Aan het stuur van je eigen leven**". Janne stelde zich intussen als doel om 1000 mooie momenten per continent te verzamelen, in tekeningen. Ze stapt nog steeds lukraak op mensen af en vraagt ze om hun mooiste moment van de voorbije week te tekenen. Daarvoor moet ze natuurlijk in verbinding gaan met degene aan wie ze de vraag stelt, culturele verschillen overstijgen en vooral: veel meer luisteren dan praten. Verbinding gaat immers niet om jezelf - maar om de ander.



Mooie momenten kunnen bovendien verschillende vormen aannemen. De inhoud moet niet persé mooi op zich moet zijn, maar zal daarentegen weergeven hoe je met dat soort momenten omgaat.

In tijden waarin alles snelsnel moet, is het misschien wel een idee om jezelf te laten 'vertragen' door jezelf uit te dagen jouw essentie weer te geven in een beeld.

DOETIP: *Daag jezelf eens uit om élke dag - gedurende één week bv - één tekening te maken van één moment die dag.Eén bijzonder moment dat je bijblijft. Heel moeilijk is dat niet, puur een kwestie van jezelf ertoe aan te zetten dat te doen én vol te houden. En neen, het moeten niet allemaal "wauw" en "like" momenten zijn - tekenen kun je ook met rauwe emoties.*



Toen mijn schoonvader plots overleed in het voorjaar van 2019, werd ook ik meegezogen in een vloedgolf van emoties. Dan het hoofd koel houden, is geen evidente opdracht. En toch wil je er zijn voor je partner, kinderen, familie en vrienden. Ook daar bracht tekenen een beetje soelaas. Mijn mooiste moment kan dus ook best een héél emotioneel moment zijn. En natuurlijk had ik liever mijn schoonvader nog bij ons gehad, maar de omstandigheden zijn wat ze zijn. En een afsheid drong zich op. Op dat moment leerde ik: ook begrafenissen zijn moment van stilstaan, samen zijn, huilen om het gemis en lachen om de herinnering. Een mikmak aan gevoelens, die je kan structureren in je hoofd door ze even in beeld te brengen, te houden en van je af te tekenen. Ongetwijfeld is een crematie niet hetgene wat je doorsnee verwacht bij een 'mooi moment'. En toch had dat moment zo iets sereen, zo vol verbinding, dat het eigenlijk een ruimte vol liefde was die ik tekende. Door het op papier te zetten, werd het bovendien 'minder zwaar', en vlotter

bespreekbaar. Er rust bovendien nog zoveel taboe op zelfmoord, dat ik het hier expliciet niet uit de weg ga.

Los van het persoonlijke, kunnen we ook in de professionele context steeds vaker beroep doen op het visuele. Sinds we bij Dinobusters opleiding 'visual harvesting' volgden bij **Axelle Vanquoillie** (www.visualharvesting.be) in 2016, ons daarop toelegden en ook de tekeningen voor ons boek zelf maakten, kregen we steeds vaker de vraag om tekenopdrachten te doen. We tekenen dan wat verteld wordt in een workshop of keynote, we 'vangen' het verhaal in een tekening en zorgen dat het zo verder kan verteld worden. De 'oogst' geven we in plaatjes weer, zodat het beeld of de essentie niet verloren gaat in het moment. Onze hersenen onthouden immers makkelijker een verhaal, als we het via beelden aan elkaar geknoopt krijgen.

Ver moeten we niet zoeken naar een verklaring. De overgrote meerderheid van de mensen zijn beelddenkers. Daarom blijven beelden makkelijker hangen in ons hoofd. We kunnen het ons letterlijk beter voorstellen, we zien het immers voor ons neus.

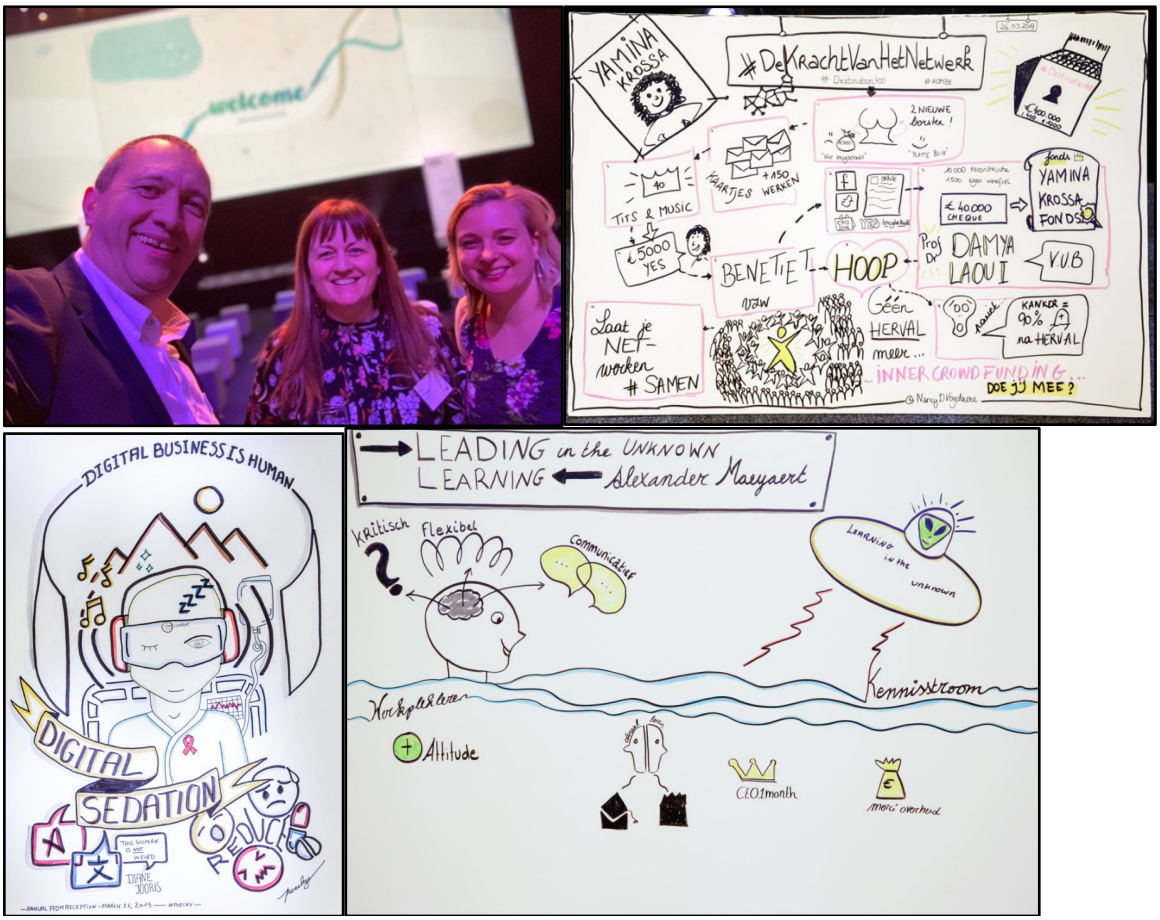
WEDSTRIJD

Tijd dus dat we het onszelf terug toelaten om te tekenen, om verbindingen te maken en om zomaar te droedelen. Lang leve de taal die veel te lang monddood gemaakt werd. **Doe je mee aan de revival van de tekentaal? Stuur ons voor 30/10/2019 jouw tekening van je mooiste moment en win een Dinobuster Verrassingspakket.** Een onschuldige hand trekt uit de inzendingen de winnaar. Die maken we bekend 01/11/2019 op onze Dinobuster sociale mediakanalen.[6]

[6] Ons wedstrijdreglement kan je vinden op de website van Dinobusters: https://dinobusters.org/wedstrijdreglement/

DE KRACHT VAN HET NETWERK

Op 26 maart 2019 waren de Dinobusters weer met veel enthousiasme aanwezig op de jaarlijkse receptie van **ADM**. Deze keer waren we er ook met een speciale missie om samen met een aantal andere tekenaars de sprekers hun speech om te zetten in een Visual Harvest. We waren tijdens de uiteenzettingen extra geprikkeld door de presentatie van **Yamina Krossa** die een warme oproep deed om het project **#Destinantion400**[7] te steunen. Met dit project is het de bedoeling om geld te verzamelen voor een onderzoek naar een vaccin tegen herval van borstkanker. Met Dinobusters waren we alvast overtuigd en we besloten om 1000 euro te sponsoren.



[7] https://www.facebook.com/destination400/

BEWEGEN & VERBINDEN



COLUMN

Deze column verscheen in De Tijd van 9 juli 2019

Gisteren lazen we in de krant de berichtgeving over het verkeersongeval van Kris Van Dijck (N-VA) die dronken achter het stuur een aanhangwagen aanreed. Naar verluid schaamde de man zich diep over het voorval. Vorige maand nog een ander verhaal in de media: Antwerpse rechter ramt geparkeerde wagens en een container om vervolgens vluchtmisdrijf te plegen. Ook daar was er sprake van dronkenschap achter het stuur. Wanneer iemand uit de politieke of rechterlijke macht betrapt wordt, dan is terecht het nieuws extra scherp. Wat we onvoldoende beseffen is dat volgens onderzoek één op vier Belgische bestuurders toegeeft met de auto te rijden met te veel promille in het bloed. Waarom die nonchalance om dit risico te nemen? Wat zit er in onze cultuur dat we zo hardleers zijn op vlak van drankgebruik en wat kunnen we eraan doen?

De collega's drinken, slikken en paffen

Als we kijken naar de recente cijfers over alcohol -en druggebruik in België, dan kunnen we concluderen dat het voor veel mensen best oké is om naar het glas of de pillen te grijpen. Zo ontdekken we bijvoorbeeld in studies van **Securex**, **Lode Godderis** (KULeuven) en **Marie-Claire Lambrechts** (VAD) dat gemiddeld één op de vier Belgen 10 glazen of meer alcohol per week nuttigt. Daarnaast gebruikt 15% medicijnen om niet-medische redenen. Denk hierbij aan slaapmiddelen, antidepressiva en kalmeringsmiddelen. Als we onszelf vergelijken met andere landen, dan scoort België zelfs het slechtst in vergelijking met alle andere Europese landen. Het verkeersveiligheidsinstituut Vias trekt aan de alarmbel en pleit voor een mentaliteitswijziging. Onze cultuur gaat enorm laks om met het gebruik van verdovende middelen in het verkeer en zorgt helaas ook voor heel wat slachtoffers en schade.

Mother's little helper

"Mother needs something today to calm her down
And though she's not really ill
There is a little yellow pill
She goes running for the shelter of a mother's little helper"

Al in het jaar 1966 probeerden de rockers van The Rolling Stones het taboe te doorbreken met hun nummer 'Mother's little helper. Huisvrouwen die te maken hebben met dagelijkse spanningen en bij de dokter een voorschrift halen voor allerhande pillen om de dag door te komen. Een glas alcohol hoort daar natuurlijk ook bij. Legale drugs die een roes leggen over ons bestaan. De grootste reden waarom Belgen zo een hoog

Opinie

alcohol -en druggebruik kennen moeten we precies daar gaan zoeken. De dagelijkse stress is niet te houden, maar een godendrank wacht.

Naast alcohol en pillen als remedie tegen stress, hebben we ook te maken met een diepe, culturele gewoonte. **Jaqueline van Lieshout**, detoxcoach en auteur van 'Ontwijnen', stelt vast dat mensen die stoppen met alcohol te drinken scheef bekeken worden en zelfs vrienden verliezen. De maatschappelijke druk om een glaasje te drinken is hoog. Zelfs wanneer je hoogzwanger bent zoals ik, krijg je op restaurant en op feestjes bijna op automatiche piloot een glas cava in de hand geduwd. Als je de drank weigers, zie je de schaamte op de wangen van de ober die dan snel ergens achteraan de bar fruitsap haalt. Alcohol drinken is gezellig, sociaal en erg volwassen.

Weerstand tegen verandering

We zitten dus met twee grote problemen: leren omgaan met stress en het doorbreken van het positief romantisch beeld dat samengaat met het drinken van alcohol.

Het leren omgaan met druk en stress is de lastigste uitdaging. Op school, op het werk en thuis moet er geproduceerd worden. Families wringen zich in een dagelijkse sleur om steeds beter te presteren en stellen onrealistische verwachtingen. Een perfect huis, een perfecte job, een perfecte hond, een perfect sociaal leven,...Maar achter de schermen is er teleurstelling, eenzaamheid en machteloosheid. Dat een kersverse parlementariër die gevat wordt voor dronkenschap reageert met schaamte is goed te begrijpen. Een signaal van falen, zowel voor zichzelf als voor de buitenwereld. Plotseling wordt er een spiegel voorgehouden en dat is confonterend. Stilstaan bij je leven en waar je eigenlijk mee bezig bent wordt te weinig gedaan. En toch is het de sleutel om meer gelukkig en met meer zelfvertrouwen jezelf te ontwikkelen. Want laten we eerlijk zijn, drank en drugs zijn heel makkelijke oplossingen om de pagina van de dag om te draaien. Diep vanbinnen zit er een weerstand om het probleem echt aan te pakken omdat je daardoor je manier van leven en doen moet evalueren en bijsturen. Dat kan alleen maar als je echt overtuigd bent dat er een probleem is. Jammer genoeg komt meestal die overtuiging pas na een crisis of een ongeval waardoor het zeer expliciet en confronterend wordt.

En dan is er nog die sociale gewoonte en het romantische beeld van alcohol. De drankproducenten proberen hierop in te spelen en ontwikkelen alcoholvrije alternatieven. Mocktails, stoere 0.0% bieren en gefermenteerde drankjes die lijken op champagne zien het levenslicht. Ondanks de mooie en trendy reclame hiervoor, bijft de impact nog beperkt. Jongeren blijken zelfs nog meer dan vroeger te drinken. Het drinken van een glas wordt vooral geassocieerd met leuke momenten. Op café een gezellig uitje of 's avonds knus in de zetel met een schaal tapa's en een glas wijn. We maken herinneringen op basis van alcohol en geven dat ook mee aan onze kinderen die dat dan op hun beurt verderzetten. En toch kan het anders. Vooral door in eigen boezem te kijken en mee te zorgen voor een positieve, sociale druk ik je eigen omgeving. Maak een nieuw verhaal en een gezellige sfeer op een andere manier. Dat vergt over het algemeen meer stoerheid en durf dan een bak bier leegdrinken vooraleer naar de auto te strompelen.





Het romantische beeld van alcohol bijsturen is moeilijk.

Tweet Tweet


Dinobusters
@Din0busters
Whooop whooooop 🙌🙌🙌
Onze nieuwe opleidingsbrochures zijn gearriveerd 🙂 -
alle dinobuster opleidingen gebundeld in 1 tijdschrift 🙌
Wil je graag je eigen exemplaar voor jouw organisatie?
Bestel m dan hier
👇👇👇👇👇👇👇
dinobusters.org/product/opleid...
Dinobusters
KLARE COMMUNICATIE
VOOR EEN VLOTTE REORGANISATIE


Heidi Wulff
@HeidiWulff
Vorige zomer dit boek gelezen van @NancyDVogelaere @Inno_elke.
1 jaar later merk ik dat dat mijn manier van denken én handelen sterk heeft beïnvloed.
Ik merk dat ik meer durf doen 'wat klopt', ook al is het outside the box. Ook dat ik 'nee' durf zeggen tegen wat 'niet klopt'.
Elke Wambacq & Nancy De Vogelaere
AAN HET STUUR VAN JE EIGEN LEVEN
7 deugden om je toekomst te maken
Bewaren
12:14 p.m. · 6 aug. 2019 · Twitter for iPhone


Stefan Van De Velde
@stefanmechelen
Is je bedrijf klaar voor digitale transformatie? Hoe begin je daar aan? Ontdek het vanaf 18 maart bij @syntraab in Antwerpen. Jullie coach is @Inno_elke syntra-ab.be/opleidingen/di... #Training #DigitalTransformation #opleiding #syntra
Digitale transformatie | Syntra AB
De opleiding digitale transformatie helpt je om je business plan aan te scherpen en slimme keuzes te maken in het ...
syntra-ab.be


Dinobusters
@Din0busters
Wooooohooooooo
Net bericht van @WitsandUitg dat eerste druk van #stuurjeleven volledig uitgeput is...
Op naar die 2de druk...
En daar zijn we MEGA TROTS op #jihaaaa
Maar... de echt laatste exemplaren vind je wel nog via onze webshop dinobusters.org/shop-2/
if you're happy & you know it


Jeroen De Wit
@jeroendewit
Bedankt @NancyDVogelaere voor dit artikel in #MTMagazine!
Nancy De Vogelaere @NancyDVogelaere · 16 mei
Zonet enthousiaste wervelwind @jeroendewit op podium #ws19 / recent mocht ik deze topper ook interviewen voor #MTMagazine - en ik kan t garanderen : op podium of ernaast, even authentiek... goed bezig 🙌 #WorkSmarter19
POTLIGHT
SEN VASTHOUDEN
LOSLATEN
De Wit, CEO van softwarebedrijf Teamleader
9:24 a.m. · 20 mei 2019 · Buffer


Dinobusters
@Din0busters
Impressie van onze nieuwe werkplek #dinobusters #verhuis #stuurjeleven #fun #maarverhuizeniswelvermoeiend👀😱

Tijdfabriek

De Dinobusters hebben niet stilgezeten. We delen de highlights van onze tijdslijn…

Oktober 2018

Eurocontrol Workshop klantvriendelijkheid en innovatie.

RIZIV Uitbouw van een sterk communicatieteam

Politeia Publicatie boek 'Maak plaats voor kennniswerk'

Ambtenaar 2.0 Workshop in Den Haag over innovatie in de overheid

VDAB Workshop passie & energie

YPTO Werken aan een #open cultuur

Tabor Zuurstofdagen

Stimulearning 'Aan het Stuur van je eigen leven' werd verkozen tot beste L&D boek

Leefmilieu Brussel Keynote over leiderschap

November 2018

Conessence Copywriting Inspiratiepocket Veerkracht bij ondernemers

Boekenbeurs Signeersessie Dinobusters @Witsand

ADM Begeleiding event voor de jongeren

December 2018

Ronald McDonald Benefiet kinderfonds

Januari 2019

Eurocontrol Turn the ship around (leiderschap)

Thomas More (Leon) Van samen werken tot samenwerken

Februari 2019

Stad Diksmuide Uitwerken krijtlijnen nieuw bestuur

Maart 2019

Syntra Masterclass digitale transformatie

April 2019

Risesmart Maatgerichte oriëntering (i.s.m. VDAB)

BMS BMS-Boostplan: Werken aan een visiegedreven school

Copywriting Publicatie boek 'Veerkracht bij ondernemers'

Mei 2019

Tweede druk 'Aan het stuur van je eigen leven'

Juni 2019

Politeia Bijdrage hoofdstuk in het handboek 'Welzijn op het werk'

Publicatie nieuwe opleidingsbrochure Dinobusters

Juli 2019

Dit magazine werd geschreven ☺

Augustus 2019

Van Veldeke Verbindende communicatie

HOERA! HET BOEK ‘AAN HET STUUR VAN JE EIGEN LEVEN’ GING DIT JAAR IN 2DE DRUK!



We zijn mega trots dat we ondertussen een 2de druk mogen vieren met ons meest recente boek. Nog niet gelezen of ken je iemand die er veel plezier aan zal beleven? Via onze webshop of de betere boekhandel te verkrijgen!

https://dinobusters.org/product/boek-aan-het-stuur-van-je-eigen-leven/

Een nieuwe opleidingsbrochure



Verandering is het nieuwe normaal. Organisaties worden steeds meer uitgedaagd om te blijven vernieuwen en medewerkers op een duurzame manier in te zetten. Weerstand tegen verandering is een veelvoorkomend fenomeen. Het vergt energie en grote inspanningen op vlak van communicatie en HR. Dinobusters heeft gedurende meer dan 15 jaar expertise opgebouwd om organisaties te helpen hun toekomst te maken.

We trainen medewerkers en leidinggevenden in het slim communiceren op de werkvloer, het bouwen van zelfsturende en krachtige teams en het wegwerken van barrières tegen verandering. Bij elke workshop of masterclass krijgen de deelnemers een inspirerende toolbox en het is ook mogelijk om de boeken van Dinobusters mee te bestellen zodat cursisten met een goed gevulde rugzak terug naar huis keren. Zin om een workshop of masterclass te organiseren voor je eigen organisatie? In onze nieuwe opleidingsbrochure kan je een overzicht vinden van ons aanbod.

https://dinobusters.org/product/opleidingsaanbod-dinobusters/



Dinobusters. Het begin van een nieuw tijdperk.

www.dinobusters.be

DINOBUSTERS