



mikondo
MOEITeloos SAMENWERKEN

**WEGWIJZERS VOOR
MOEITeloos SAMENWERKEN
IN DE NIEUWE TIJD**

Inhoud

Woord vooraf	1
Evolutie in denken en doen	5
Opvallende observaties	12
Wegwijzers voor moeiteloos samenwerken in de nieuwe tijd	20
Nawoord	32

*'We leven niet in een tijdperk van verandering
maar in een verandering van tijdperk'*

Jan Rotmans



Woord vooraf

Vandaag ondervinden we allemaal aan den lijve dat we leven en werken in complexe tijden gekenmerkt door snelle verandering, volatiliteit en veel onzekerheid. Dat was al zo. Toenemende digitalisering en globalisering zijn al decennia ons deel. En toen kwam daar nog een gezondheids crisis bovenop, die onze fundamenten flink deed daveren, als mens, als werknemer, als leider.

Dezelfde Jan Rotmans van de quote hierboven schreef in 'Omwenteling': 'Organisaties kunnen de omwenteling niet langer negeren: of ze passen zich aan of ze gaan ten onder. De wereld verandert sneller en ingrijpender dan de meeste organisaties doorhebben en aankunnen. Organisaties moeten zich instellen op continue verandering, en dan vooral op schoksgewijze, radicale verandering.'

Wij waren benieuwd hoe onze klanten (en toekomstige klanten ☺) kijken naar deze periode, terwijl ze er middenin zitten. En we wilden weten of wat er leeft in bedrijven door de coronacrisis meer (of minder) zichtbaar is geworden.

Dus trokken we onze stoute schoenen aan en nodigden een keur aan organisaties uit om met ons in gesprek te gaan. Niet zomaar een gesprek echter. Wel een dialooginterview waarbij we onze gesprekspartner uitnodigden om een intuïtief antwoord te formuleren op vragen die op het eerste zicht misschien wat 'raar' klonken. Vragen over orakels, goede en slechte toekomst en grafschriften. (zie bijlage)

Het resultaat was telkens weer een boeiend gesprek, met inzichten voor ons én voor onze gesprekspartner. Het is duidelijk dat de coronacrisis in onze bedrijven een aantal dingen op scherp heeft gezet. De thema's waren echter al langer aanwezig.

Methode

We deden onze dialogointerviews voornamelijk via Zoom, de redenen daarvoor zijn genoegzaam bekend.

We gingen op zoek naar (en vonden!) geïnteresseerden in diverse sectoren: zo hadden we gesprekken met medewerkers uit de financiële en dienstverlenende sector, met bedrijven uit de distributie-, hout-, drukkerij-, chemische en metaalsector.

We hebben gepraat met CEO's, HR professionals en productieverantwoordelijken.

In totaal hadden we 20 gesprekken tussen 15 september en eind december 2020. Dat is niet veel en ook niet weinig. Het was wel voldoende om een aantal patronen vast te stellen. Die komen aan bod in Hoofdstuk 2. Opvallende observaties. We pretenderen niet dat we hiermee dé bevraging bij Vlaamse bedrijven hebben gedaan. Wie er echter induikt en meevoelt, zal ongetwijfeld één en ander herkennen.

In het eerste deel duiden we op meer abstract niveau welke evolutie het denken over organisaties heeft doorgemaakt en voor welke dilemma's dit ons stelt. Dit zijn tevens de speerpunten van Mikondo's visie op organisaties en organiseren. Deze visie komt niet alleen uit boeken (al hebben we er al heel veel gelezen ☺). Ze kreeg doorheen de vele jaren werken in, met en aan organisaties meer en meer vorm. Wie meer wil lezen over ons kunnen we een bezoekje aan www.mikondo.be warm aanbevelen.

In het laatste deel beschrijven we tot slot een aantal pistes voor oplossingen: geen quick fixes – dat zal niet tot iets duurzaam leiden – maar voorstellen die een mogelijke weg aanwijzen. Beschouw ze als een soort van wegwijzers.

Hoe wij deze gesprekken ervaren...



Els Aelbrecht

Het deed me deugd eens de tijd te nemen om te luisteren naar een aantal klanten. Niet dat dat anders niet gebeurt, maar toch was het anders. Er was geen commerciële intentie mee gemoeid, er moest geen lopende of afgelopen samenwerking worden besproken. Het ging er louter om hoe die persoon keek naar de situatie en wat dat met hem of haar deed. Het meest hartverwarmend vond ik dat elke klant me bedankte voor het gesprek, want het had zo'n deugd gedaan om eens 'op verhaal te komen'. Iemand die zonder advies, mening of oordeel luisterde... het werd in ontvangst genomen als een cadeau, langs beide kanten.



Els Roelandt

Het was fijn om eens anderhalf uur uit te trekken om met volledige aandacht bij het verhaal van oude en nieuwe contacten te zijn en alleen maar te luisteren en mee te voelen. Dat mijn gesprekspartners warme mensen zijn, was me al eerder duidelijk maar wat me echt raakte was de zorg voor hun medewerkers, collega's en ook voor de maatschappij die in elk van de gesprekken aan bod kwam. Het verlangen om, wat de toekomst ook brengt, iedereen aan boord te houden. Dat ze tijdens het gesprek even uit de mallemolen konden stappen en nog eens rustig de tijd konden nemen om stil te staan bij de dingen, voor reflectie, maakte dat de "moeilijke vragen" me al snel vergeven werden 😊.



Katrien Rommens

Wat me in de gesprekken is opgevallen is de oprechte zorg voor medewerkers en de grote bekommernis om het klimaat. Wat me raakte is hoe weinig we soms van elkaar weten: de 'wie ben je'-vraag die ik stelde aan het begin van het dialooginterview was niet omdat ik niet wist met wie ik ging praten. Neen, deze vraag gaat de diepte in en nodigt mensen uit zich te openen. En dat gebeurde ook echt! Mijn gesprekspartners realiseerden zich ook hoe weinig tijd ze soms nemen om te reflecteren over zichzelf. Ik ben dankbaar dat ik een stukje heb mogen bijdragen aan het verdiepen van het interne zelfbewustzijn.

1



Evolutie in denken en doen

'We repeat what we don't repair'

Sharon Martin



De organisatie als levend systeem

Hoe gaan bedrijven zich in de toekomst organiseren om wendbaar te blijven? En waarom is dat belangrijk? Het thema ligt ons na aan het hart. In ons werk met organisaties en de mensen die er werken valt het ons op dat recepten uit het verleden niet altijd meer werken, dat het aantal burn-outs toeneemt en dat bedrijven op zoek gaan naar wat er nodig is om samenwerken meer moeiteloos te laten verlopen. In vakliteratuur wordt al langer geschreven over een paradigmashift. Maar wat is dat dan? En wat betekent dat voor wie in organisaties bezig is met de hierboven opgeworpen vragen?

Er is een evolutie in het kijken naar organisaties. Tot diep in de 20e eeuw was het beeld van de organisatie als machine onuitroeibaar: het bedrijf als radarwerk van afgebakende functies waarin iedereen duidelijke verantwoordelijkheden en taken had met denkers en doeners, managers en directeurs enerzijds en uitvoerders anderzijds. Je plek in de hiërarchie bepaalde je aanzien en beslissingsbevoegdheid.

Intussen is er een groeiend bewustzijn dat organisaties levende systemen zijn, waarin kennis en weten overal zitten, het onderscheid tussen denkers en doeners overbodig, ja zelfs nefast is en in wezen iedereen een bijdrage kan en dient te leveren tot het collectieve weten om de geboden kansen waar te maken. In een systeem is alles op één of andere manier met elkaar verbonden. Dit inzicht verandert de kijk op wat nodig is om te floreren, of zelfs gewoon maar te overleven.

Deze nieuwe tijd vraagt een ander soort organisaties: horizontaal ipv vertikaal georganiseerd, vloeibaar/intuïtief ipv hiërarchisch, netwerkdenkend ipv in silo's georganiseerd, verbonden met de buitenwereld en gericht op klanten ipv intern gefocust en gericht op het behoud van wat is. Dit vraagt nieuwe manieren om samen en met elkaar visie te ontwikkelen en daar op een soepele manier naartoe te bewegen. Een andere manier van denken en zijn, van handelen en organiseren. Omdat 20e eeuwse methodieken, aanpakken en modellen niet meer werken voor de vele thema's waar we als organisatie mee worden geconfronteerd.

Een aantal paradigma's zijn dus duidelijk aan het verschuiven:

Heersend paradigma		Nieuw paradigma
Organisatie als machine		Organisatie als levend systeem
Beperkte groep denkt en bepaalt		Collectieve intelligentie
Denken in functies		Denken in rollen
Organigrammen		Fluide structuren
Targets en duidelijke doelen		Verlangen en intentie, en een van... naar... beweging
Regisseren		Faciliteren
Voorspelbaarheid van markt		Onvoorspelbaarheid
Oplossen van problemen		Denken in kansen
Ik		Wij
Geld gedreven		Waarde gedreven
Regels en procedures		Leidende principes

4 systemische principes

Er zijn oeroude wetten (of systemische principes) die elk levend systeem beïnvloeden. Organisatiesystemen streven daarom naar het vervullen van 4 voorwaarden. Dit zal ervoor zorgen dat het systeem floreert, in voor- en tegenspoed.

Deze systemische principes zagen we duidelijk opduiken in de patronen die we in onze dialooginterviews detecteerden.

Organisatiesystemen willen compleet zijn.



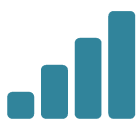
Iedereen heeft recht op een duidelijke plek, die vrij is. Dat is het geval voor wie nu in de organisatie aanwezig is maar ook voor wie er in het verleden was. Daarom is het bijvoorbeeld van belang dat oprichters op gepaste wijze geëerd worden, ook al zijn ze sinds lang verdwenen uit de organisatie. Daarom is het belangrijk dat passend afscheid wordt genomen van mensen. Zoniet ontstaan dysfuncties, die in de onderstroom van bedrijven en teams zeer nefast kunnen doorwerken.

Organisatiesystemen willen balans in geven en nemen.



Mensen hebben een feilloos gevoel voor wat klopt en wat niet. Disbalans in de uitwisseling zorgt op den duur voor een verwijdering en afhaken van de ene of andere partij. Organisaties wisselen niet alleen uit binnen de eigen muren. Ook de uitwisseling tussen het bedrijf en externe stakeholders en klanten is belangrijk.

Organisatiesystemen streven een intrinsieke ordening na.



Bij een plek horen verantwoordelijkheden die de houder van de plek dient op te nemen. Het dient duidelijk te zijn hoe afdelingen zich tot elkaar verhouden, het is belangrijk dat er een kader is. Dat geeft rust. Ordening en hiërarchie zijn hier geen synoniemen. Denk bij ordening aan anciënniteit (in leeftijd, tijd in het bedrijf of het team) of bijdrage aan de organisatie. Ook in functies kan ordening belangrijk zijn, net als in leidende principes. Welk principe of welke waarde gaat immers boven een andere wanneer belangrijke beslissingen moeten worden genomen?

Organisatiesystemen willen hun bestemming bereiken.



Elke organisatie ontstaat vanuit het verlangen iets in de samenleving te veranderen of er iets aan toe te voegen. Eens de bestemming bereikt lijkt, vloeit de energie weg uit de organisatie. Het is dan dat de organisatie ophoudt te bestaan of op zoek gaat naar een nieuwe bestemming.

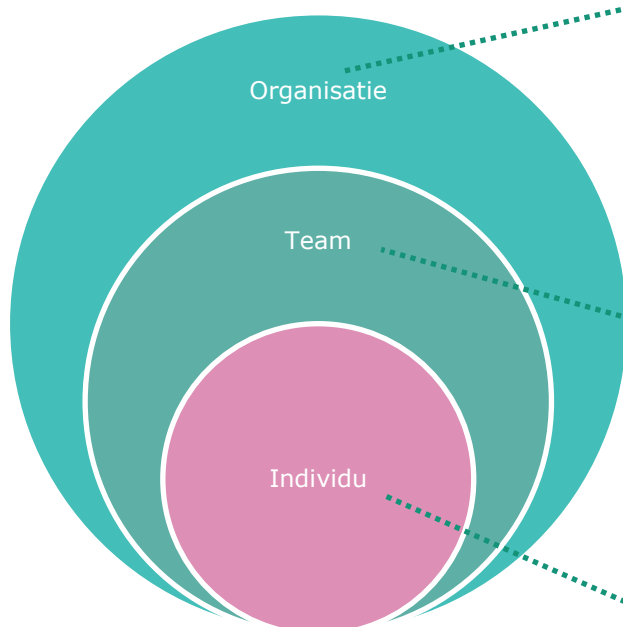
De vragen van het nieuwe tijdperk

Het nieuwe tijdperk stelt organisaties voor andere vragen die niet altijd onmiddellijk beantwoord kunnen worden. Vragen over hoe je omgaat met onzekerheid en toenemende complexiteit, als individu, als team en als organisatie. (dé waarheid bestaat immers niet). Het zijn allemaal vragen die we ook tegenkwamen in onze dialogointerviews.

We geven hieronder een aantal van deze vragen mee:

Hoe ontwikkelen we een sterke identiteit als organisatie, doorheen opeenvolgende transformaties, fusies, overnames, reorganisaties?

Wat vraagt deze paradigmashift van leiders in organisaties? Hoe definieer je jezelf nog als leider wanneer je je medewerkers uitnodigt tot het zelf opnemen van meer leiderschap, zelforganisatie, autonomie? Hoe leer je dat, loslaten?



Hoe bouwen we performante teams in dit nieuwe tijdperk? Hoe zorgen we voor de verbinding en rust die nodig zijn om tegenstellingen te overbruggen en een gezamenlijk verlangen vorm te geven?

Hoe zorgen we ervoor dat teams verbonden blijven, ook al werken teamleden op afstand van elkaar?

Welke bijdrage vraagt dit van iedere medewerker? Waartoe wordt elkeen uitgenodigd en uitgedaagd? En hoe doe je dat in hybride werkvormen die remote en office combineren? Hoe kom je tegemoet aan wat het individu nodig heeft?

Hoe creëren we betrokkenheid bij de uitdagingen van de organisatie? Hoe nodigen we medewerkers uit om mee de purpose vorm te geven en in de doelen van het bedrijf ook de eigen purpose op te nemen?

Persoonlijk leiderschap

Vast staat dat dit nieuwe tijdperk om een ander soort leiderschap vraagt. Wie wil dat er iets verandert, zal eerst zichzelf in vraag moeten stellen. Je organisatie meenemen in de transformatie die deze tijden vragen, impliceert dat je eerst als leider zelf transformeert.

Leiderschap tonen in dit nieuwe tijdperk betekent vooreerst werken aan zichzelf: persoonlijk leiderschap dus. Dit is geen opdracht voor de CEO alleen, maar het begint wel daar. Hij of zij zal de organisatie door de storm moeten loodsen. Bravoure en overmoed of een overmatig groot ego komen daarbij NIET van pas. Wel zelfkennis, moed, bescheidenheid, durf. Ondanks de angst en het niet-weten keuzes durven maken en voorop durven gaan en zo alle medewerkers uitnodigen om hetzelfde te doen.

Persoonlijk leiderschap ontwikkelen gaat over het ontwikkelen van intern en extern zelfbewustzijn: wie ben ik? Welke zijn mijn waarden, triggers, belemmerende en versterkende overtuigingen? Vanuit welke mindset kijk ik naar mezelf, anderen, mijn organisatie, de wereld? Wat wordt van mij gevraagd? Maar ook: hoe kijken anderen naar mij? Welke perceptie leeft en hoe draag ik daar zelf aan bij? Stemt het beeld van de buitenwereld overeen met het beeld dat ik van mezelf heb? De bewuste leider neemt regelmatig de tijd om te reflecteren en met anderen daarover in gesprek te gaan. Hij staat ook open voor feedback van buitenaf.



We leven in een tijdperk van verandering waarin de toekomst zich stapsgewijs ontvouwt. Ze is emerging.

Dit brengt een verschuiving in het kijken naar organisaties en samenwerken met zich mee. Het vraagt een andere manier van denken en zijn, van handelen en organiseren.

We kijken naar organisaties als levende systemen die floreren wanneer 4 systemische principes worden gehonoreerd: plek/verbinding, uitwisseling, ordening en bestemming. En daarbinnen organiseren we vanuit een verbondenheid en met voldoende fluïditeit. Werken vanuit deze principes vraagt werk in boven- én onderstroom. Niet alles is aan de oppervlakte zichtbaar.

Organisaties worden uitgedaagd om samen het antwoord te zoeken op de vraag hoe je omgaat met onzekerheid en toenemende complexiteit, als individu, als team en als organisatie. Wat vaststaat is dat (persoonlijk) leiderschap en regelmatige betekenisvolle dialogen op individueel, team- en organisatieniveau daarin een cruciale factor van succes zijn. En leiden tot wendbare, toekomstklare organisaties waarin moeiteloos samenwerken écht mogelijk wordt.

2



Opvallende observaties

'Fish don't know they are in the water'

Derek Sivers



Doorheen de gesprekken die we voerden zagen we een aantal patronen die, ongeacht sector of grootte van de organisatie, terugkwamen. De meeste patronen zijn illustraties van hoe systemische principes zich tonen in organisaties.

1. Purpose als kompas



Meerdere bedrijven gaven aan sterk in te zetten op hun 'big why' (Simon Sinek) als een manier om zich te onderscheiden in hun markt: het besef is de laatste jaren sterk gegroeid dat een heldere en gedragen purpose belangrijk is om succesvol te zijn. Meer bedrijven zijn actief bezig met het definiëren en leven van hun purpose en zien dat -terecht- als een manier om een sterk werkgeversmerk uit te bouwen en medewerkers te vinden en binden. Het heeft ons in positieve zin verrast dat bedrijven zo'n duidelijke purpose zien als een belangrijk fundament waarop vervolgens strategie en doelstellingen worden geënt. Hiermee gaat ook een zekere angst gepaard dat de match met het DNA van de organisatie verloren zou gaan, door wissels aan de top of het radicaal veranderen van richting van de organisatie.

Systemisch principe aan het werk: bestemming

2. Innoveren is key om te overleven en te floreren



In al onze gesprekken kwam het belang naar voor om voorloper te zijn in de eigen markt. Dat zagen ons respondenten op diverse manieren: door andere markten te zoeken (andere sectoren, andere toepassingsmogelijkheden) voor bestaande producten, nieuwe producten te maken of producten op een andere manier te vervaardigen. In de dienstensector was men volop bezig om het commerciële apparaat tijdig te richten op

beloftevollen sectoren en bedrijven. Iedereen beseft dat stilstaan achteruitgaan is. Het is geen nice to have, maar een noodzaak om te blijven innoveren.

Bedrijven zijn er zich van bewust dat marktleiderschap door middel van innovatie meer zal vragen dan vraaggestuurde initiatieven. Het vraagt durf om niet alleen winsten nog meer te herinvesteren in Research & Development maar om ook echt te pionieren en experimenteren. Sommigen stelden zich openlijk de vraag: 'Moeten we deze periode niet aangrijpen om nieuwe dingen uit te proberen?' De aanval is de beste verdediging, zo iets...

De coronacrisis is door het verplichten van thuiswerk ook een eyeopener geweest. Men gaat anders denken over van waar het werk dient te gebeuren: satellietkantoren aan de rand van de grote agglomeraties kunnen een meerwaarde hebben die vroeger minder werd erkend, sommige activiteiten lenen zich tot thuiswerk, andere minder. Sociale hubs kunnen comfort en flexibiliteit bieden aan medewerkers. De functies van de werkplek dienen te worden herdacht: welke activiteiten kunnen van thuis gebeuren? Welke gevolgen heeft dit voor de organisatie van functies en afdelingen?

Systemische principes aan het werk: Plek, ordening, bestemming.

3. Afstemmingsnoodzaak



De afgelopen jaren is de noodzaak voor meer afstemming alleen maar toegenomen. Steeds meer partijen zitten rond de tafel, de complexiteit neemt toe. Corona heeft dat alleen maar complexer gemaakt. Dit heeft het belang van afstemmen en communicatie in samenwerking zeer scherp gesteld. Sommigen hebben met scha en schande ondervonden dat niet transparant (genoeg) communiceren een bom kan leggen onder de organisatie. Het is beter de dingen te zeggen zoals ze zijn, toe te geven wat je wel en niet weet, bij te sturen en dat heel regelmatig te doen, op maat van de verschillende doelgroepen. Het is beter dat medewerkers informatie vanuit de organisatie krijgen dan dat ze zelf met halve waarheden en hele leugens aan de slag gaan om een verhaal te brouwen. Dat rechtbreien achteraf is heel moeilijk.

Systemisch principe aan het werk: uitwisseling.

4. Versnelde digitalisering heeft verregaande gevolgen



Covid heeft dit proces duidelijk versneld in heel wat sectoren en organisaties. Daar waren al ons respondenten het over eens. Natuurlijk zijn digitalisering en automatisering geen nieuwe thema's. Een aantal organisaties rapporteerden echter opmerkelijke fenomenen: de eerste lockdown heeft dingen mogelijk gemaakt die vroeger ondenkbaar waren.

Waar voor vele organisaties thuiswerk vroeger een absolute no go was, brachten ze het nu voor elkaar om in recordtempo alle medewerkers die niet voor de uitvoering van hun job op de werkvloer aanwezig moesten zijn, te laten werken van thuis uit. Men hoopt vurig dat de terugkeer naar een meer normale samenleving niet zal betekenen dat elke vooruitgang wordt teruggeschroefd.

Velen stelden hun mening bij: niet alleen gaan de meeste medewerkers heel goed om met het thuiswerkgegeven, men ervaaarde ook zelf dat het tijd- en plaats-onafhankelijk werken voordelen biedt. Als is dat niet voor alle activiteiten mogelijk. Dat worden dus belangrijke vragen: welke activiteiten kunnen remote georganiseerd worden? Welke impact heeft dat op het inrichten van functies en rollen?

Silodenken werd spontaan overstegen in het kader van een groter belang. Opeens waren leidinggevenden en medewerkers in staat snel oplossingen te vinden in het belang van organisatie of klant die vroeger langsheen een soms eindeloze reeks staties moesten passeren, van boven naar onder, naar opzij, terug naar onder en naar boven, ... Miracles did happen!

Verskillende organisaties rapporteren dat zij spontaan updatemomenten zijn gaan inplannen en communicatiemomenten naar medewerkers hebben geïnstalleerd. Men merkte bovendien dat dit de samenwerking en betrokkenheid ten goede kwam en nam alvast het voornemen om dit te blijven doen, ook bij een terugkeer naar een meer normale situatie.

Respondenten in HR functies beseffen meer dan vroeger dat de automatisering van HR processen noodzakelijk is. Het is een manier om lijnmanagers te ontlasten en kosten te besparen. Daardoor kan HR een bredere verantwoordelijkheid in de organisatie opnemen: meedenken over beleidskeuzes en de doorvertaling ervan, het faciliteren en ondersteunen van de organisatie in de omzetting van strategie naar duidelijke rolbeschrijvingen, verantwoordelijkheden en KPI's.

De plotse verplichting tot thuiswerk heeft een aantal organisaties ook genoopt tot een versnelde en verhoogde investering in gepast materiaal dat de digitale trend ondersteunt.

Systemische principes aan het werk: bestemming, plek, ordening

5. Hart voor mensen met aandacht voor de 3 P's



Bij al onze respondenten is de bezorgdheid om de medewerkers groot. De redenen zijn divers: men hoopt in de eerste plaats dat medewerkers zoveel als mogelijk gezond mogen blijven in deze crisis. Men hoopt ook iedereen aan boord te kunnen houden. Daartoe zal een grote wendbaarheid nodig zijn. Vele respondenten zuchtten dat daarvoor toch nog heel wat masseerwerk nodig zal zijn bij leidinggevenden en medewerkers.

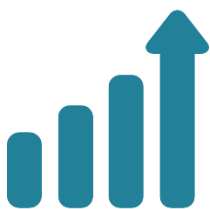
Toenemende automatisering en digitalisering heeft ook gevolgen voor de medewerkers. Zonder uitzondering zien onze respondenten daar grote uitdagingen: het her-, om- en bijscholen van medewerkers wordt een grote uitdaging. Tegelijk beseft men dat er geen andere weg is: de krapte op de arbeidsmarkt vermindert niet; ook de coronacrisis heeft daar niks aan veranderd. Het wordt sterk als een verantwoordelijkheid aangevoeld om medewerkers niet los te laten. Men rekent daarbij ook op initiatieven van de sectororganisaties en van de overheid. Het zal vaak niet binnen de organisatie zelf opgelost kunnen worden. De blik moet ruimer gericht worden met bedrijfs- en sectoroverschrijdende initiatieven, voor zowel omscholing als herplaatsing.

Ook de P van Planet blijft aanwezig als een uitdaging en bezorgdheid. In productiesectoren zoekt men actief naar toepassingen (vb. verpakkingen) die de milieu-impact verminderen. Het klimaatvraagstuk blijft een thema, daar heeft de Covidcrisis niks aan veranderd. Men ziet hier ook een belangrijke rol weggelegd voor de overheid door het geven van de juiste incentives. Investeren in milieu kan zeker anders dan het nu gebeurt.

De bezorgdheid om Profit is groot. De onzekerheid is groot. Al het voorgaande kan maar gebeuren wanneer de organisatie winstgevend kan blijven. (zie ook punt 7)

Systemische principes aan het werk: balans in geven en nemen, bestemming

6. Bezorgdheid over niet-organische groei



Een aantal van de bevroegde bedrijven zitten in een scenario waarbij groei wordt gerealiseerd door overnames. Daarbij duiken fundamentele vragen op:

Hoe behouden we ons familiale karakter? Hoe zorgen we ervoor dat onze waarden niet verloren gaan in de groei? Medewerkers hebben immers gekozen voor de organisatie omwille van bepaalde waarden. Na een fusie ontstaat een mix van culturen, why's en waarden. Dit kan zorgen voor een verlies aan 'belonging', verlies aan identiteit.

Hoe vermijden we verkokering? Hoe blijven we één wendbaar schip in plaats van een vloot met diverse kapiteins die allemaal andere richtingen uitgaan? Angst voor verlies aan focus.

Systemisch principe aan het werk: bestemming

7. Financiële en organisatorische kwetsbaarheid



Vooral bedrijven die tot multinationale structuren behoren ultiem een zekere angst voor al te sterke druk op de resultaten en spreken de angst uit dat mindere cijfers (aandeelhouders!) zouden kunnen leiden tot reorganisaties of herstructureringen, ingegeven door een overlevingsmodus of gericht op het blijvend tevreden stellen van aandeelhouders. De bezorgdheid is dan dat die reorganisaties niet noodzakelijk zullen bijdragen tot het kunnen realiseren van de doelstellingen. Men is bang dat Covid een gemakkelijke reden wordt om efficiëntieverhogende reorganisaties door te voeren. Achter deze bezorgdheid schuilt een systemisch risico dat een onjuiste ordening kan leiden tot onrust en dysfuncties in de organisatie.

Alle organisaties uit onze bevraging spreken de zorg uit dat wissels aan de top de organisatie kunnen destabiliseren, minder wendbaar maken. Men verwacht dat het topmanagement een heldere richting kiest en het kader schetst waarbinnen ieder kan werken.

Het belang van effectieve besluitvorming werd meermaals onderstreept: het neemt hindernissen weg, zorgt ervoor dat logheid vermindert. Het lokale niveau toont daar vaak de weg. Hoe verder weg van de werkvloer de projecten worden geleid hoe inefficiënter dat vaak gebeurt. Dat zorgt voor frustratie op alle niveaus.

Systemisch principe aan het werk: bestemming, ordening



Onze respondenten zijn dankbaar voor de snelle reactie van diverse overheden om steunmaatregelen in het leven te roepen. Men merkt echter een aantal perverse effecten daarvan: zo wordt volgens sommigen de arbeidsmarktkrapte in stand gehouden door de steunmaatregelen. Medewerkers krijgen extra premies wanneer ze in technische werkloosheid terecht komen waardoor hun nettoloon soms hoger uitvalt dan bij een normale tewerkstelling. Op deze manier worden ze niet aangemoedigd om her- of omscholing te overwegen, en ook niet om tijdelijk in sectoren aan de slag te gaan die extra werkkrachten zoeken. De maatregel werkt zo contraproductief in op de broodnodige flexibiliteit en wendbaarheid. Ook bedrijven worden door de steunmaatregelen niet aangemoedigd om medewerkers zo snel mogelijk terug aan de slag te krijgen. Het

lijkt wel alsof niet-werken wordt aangemoedigd. De overheid neemt hier een risico met het systemische principe van uitwisseling in nemen en geven.

Vele werkgevers vinden dat de diverse regeringen van ons land wat bewuster zouden mogen omgaan met de middelen.

Systemisch principe aan het werk: balans in geven en nemen



Over de sectoren en bedrijven heen zien we een aantal belangrijke evoluties en patronen.

1. Bedrijven ontdekken steeds meer het belang van hun purpose als een belangrijk fundament waarop vervolgens strategie en doelstellingen worden geënt.
2. Innoveren is key om te overleven en te floreren. Het gaat hierbij niet alleen om productinnovatie maar ook om het zoeken naar nieuwe afzetmarkten voor producten en diensten.
3. De afstemmingsnoodzaak neemt toe in steeds complexere omgevingen. Transparant en op maat van de doelgroep communiceren worden belangrijke criteria voor succes.
4. Versnelde digitalisering heeft verregaande gevolgen voor het organiseren en voor de medewerkers. Processen werden gedigitaliseerd en geautomatiseerd en regels en procedures werden aangepast om plaats- en tijdsafhankelijk werken mogelijk te maken en de klok zal niet helemaal teruggedraaid (kunnen) worden.
5. Organisaties hebben een hart voor mensen met aandacht voor de 3 P's. Er is de maatschappelijke verantwoordelijkheid voor een duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen of buiten de organisatiemuren, het beperken van de milieu-impact van de organisatie en het bewaken van de financiële gezondheid.
6. Er is bezorgdheid over het behoud van de identiteit en waarden van de organisatie bij niet-organische groei door fusies en overnames.
7. Financiële en organisatorische beslissingen kunnen organisaties minder wendbaar en daardoor kwetsbaar maken.
8. De overheid heeft een belangrijke rol in het bewust omgaan met onze middelen en moet aandacht hebben voor ongewenste effecten van steunmaatregelen op de arbeidsmarkt.

3



Wegwijzers voor moeiteloos samenwerken in de nieuwe tijd

"We kunnen een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt"

Albert Einstein



Vanuit de geobserveerde patronen geven we graag een aantal wegwijzers voor moeiteloos samenwerken in de nieuwe tijd mee. Ze zijn geïnspireerd op de 4 systemische principes en onze ervaring met het individueel en als team begeleiden van leiders en hun teams, in diepgaande transformatieprocessen.

Wij geloven dat ze de weg tonen naar meer moeiteloosheid in de samenwerking binnen organisaties en teams.

Eerst richten, daarna inrichten

Op zoek naar de bedoeling

Geen enkele organisatie werkt voor zichzelf. Hun bestaansrecht ontleen ze aan de mate waarin klanten van hun producten en/of diensten gebruik maken. Elke organisatie is ooit ontstaan vanuit het verlangen om iets te betekenen in of voor de samenleving. In een snel veranderende omgeving met toenemende concurrentie en onzekerheid worden organisaties haast gedwongen te excelleren op kosten, zonder toe te geven op de toegevoegde waarde voor stakeholders. Vaak gaat de aandacht daarbij naar de wijze waarop de organisatie is gestructureerd: er wordt geherstructureerd vanuit efficiëntiedenken en met het oog op productiviteitswinst. Al te vaak constateert men achteraf dat medewerkers afhaken, hun intrinsieke motivatie verliezen en vervreemden van hun werk en/of organisatie.

Deze terechte angst leeft ook bij de bevroegde organisaties. Ze zijn zich bewust van het belang van een sterke en heldere purpose als vertrekpunt. Dergelijke strategische denkoefening begint met het antwoord op de vragen: Wie zijn we, wat doen we, waarom doen we wat we doen en wie wordt daar beter van?

Zonder helder beeld van wat men wil bereiken en waar men heen wil, zijn alle wegen goed. De organisatiestructuur, of de wijze waarop een organisatie is ingericht, is slechts een middel om de strategie waar te maken en nooit een doel op zich. De organisatie dient dus eerst haar bedoeling helder te krijgen, alvorens te gaan sleutelen aan de organisatiestructuur.

Belangrijk is hierbij de authenticiteit van de eigen visie. Succesvolle bedrijven brengen hun belang en waarden immers over in alles wat ze doen. De missie, visie, waarden en strategie geven richting aan het handelen van elke medewerker binnen de organisatie en vormen daarom ook het uitgangspunt en de toetssteen voor het organisatieontwerp.

Dit soort oefening is niet alleen weggelegd voor het directiecomité van het bedrijf. Elke team heeft er baat bij zich bewust te worden van haar eigen bestaansreden. Door je te richten op het waarom spreek je mensen op emotioneel niveau aan, en het zijn de emoties die mensen in beweging brengen. Het waarom geeft richting aan het vormgeven van doelstellingen, het nemen van beslissingen over waar men zich wel en niet mee zal bezighouden en het opnemen van verantwoordelijkheden.

Wij hebben in dat opzicht heel mooie ervaringen met het achterhalen van de sleutelprincipes van organisaties en het werken met drijfveren voor verandering. Ze vormen de ontbrekende schakel tussen het waarom en de dagelijkse praktijk op de werkvloer.

Een plek voor iedereen

Iedereen binnen je organisatie en team heeft het recht om er bij te horen, op een plek die vrij is.

Een plek die écht vrij is

Turbulente tijden veroorzaken vaak **verlies en afscheid**: medewerkers kunnen niet altijd aan boord blijven. We merken dat de bevraagde organisaties hier echt mee worstelen: graag wil men zoveel mogelijk medewerkers aan boord houden al beseft men dat dit niet altijd mogelijk is.

Wanneer toch afscheid moet worden genomen is het van cruciaal belang dat hieraan de nodige aandacht wordt besteed. In onze samenleving kennen we daarvoor rituelen: denk maar aan de afscheidsplechtigheid bij een overlijden. In organisaties en teams krijgt een vertrek vaak niet het gepaste afscheid. Het is van groot belang om het verleden te eren (de medewerker heeft ook veel goeds gedaan voor de organisatie) alvorens de blik te richten op de toekomst/opvolger. Dit zorgt ervoor dat de vrijgekomen plek ook echt vrij is. We merken vaak dat medewerkers die er fysiek al lang niet meer zijn, er toch nog zijn: de oprichter die plots verdwijnt na een overname of verkoop, de ontslagen manager van het team die zonder boe of ba werd vervangen door een nieuwkomer, de medewerker die op vrijdagavond werd verzocht zijn biezen te pakken en als een dief in de nacht diende te vertrekken ('op staande voet'). Het zorgt vaak voor loyaliteitsconflicten bij de overblijvers: ze blijven trouw aan wie er niet meer is waardoor de opvolger geen echte kans krijgt. Afscheid nemen kan echter ook anders.

Hetzelfde doet zich trouwens voor bij fusies en overnames: wanneer integratieprocessen worden doorgevoerd zonder voldoende systemische intelligentie en wordt voorbijgegaan aan wat in de onderstroom speelt, is de kans groot dat **loyaliteitsconflicten** gaan woekeren: medewerkers blijven dan trouw aan waar ze in het verleden voor hebben gekozen en 'saboteren' zo onbewust de merger of acquisitie. Mensen doen dat niet met opzet. Het erkennen van het goede uit het verleden, het tijd en ruimte geven aan gevoelens van verlies, verdriet en rouw zijn noodzakelijk voor een krachtige nieuwe start.

Maar ook in de bovenstroom is het belangrijk **een plek voor iedereen** te hebben. Vaak zien we dat medewerkers een team vormen omdat ze vanop dezelfde werkplek aan de slag zijn, omdat ze dezelfde expertise hebben of omdat dit bij het uittekenen van het organogram zo werd bepaald. Om een plek te hebben binnen een team is het nodig dat teamleden bij het uitvoeren van hun taken in een groter organisatorisch verband op mekaar aangewezen zijn. Dat er een zekere taakafhankelijkheid bestaat om de dienstverlening naar de (interne) klant te realiseren.

Daarnaast is het ook belangrijk om stil te staan bij het belang van letterlijk een plek te hebben: in nogal wat organisaties is de New Way of Work een manier geworden om te gaan werken met flexibele werkplekken, waarvan er minder zijn dan er medewerkers zijn. Dat levert een mooie besparing op in vierkante meters en dus ook in de portemonnee. Het kost echter energie wanneer mensen elke dag opnieuw hun plek moeten opbouwen. Een **fysieke plek** hebben is belangrijk.

In onze interventies maken wij niet alleen bespreekbaar welke gezonde en minder gezonde taakafhankelijkheden er in het team zijn en hoe de werkplek het moeiteloos samenwerken helpt of hindert. We gaan ook in dialoog over wat eenieder nodig heeft. In een sfeer van psychologische veiligheid en verbinding wordt gewerkt rond vragen als

- Welke sfeer willen we creëren?
- Wat zijn dingen die het team zouden helpen floreren? (of: wat heb ik nodig om goed te functioneren?)
- Hoe willen we samenwerken als het lastig wordt?

Alleen al het bespreekbaar maken van wat iedereen aanvoelt maakt het beter.

Iedereen op de juiste plek

Binnen je organisatie of team heeft iedereen een natuurlijke positie ten opzichte van elkaar, er is een natuurlijke hiërarchie. Denk daarbij niet automatisch aan het formele organogram van het bedrijf. Denk wel aan verantwoordelijkheid en anciënniteit maar ook aan leeftijd, kennis of sociale klasse. Deze ordening maakt duidelijkheid welke verschillende posities teamleden ten opzichte van elkaar innemen. Het geeft rust en stabiliteit als iedereen zijn eigen positie en de daarbij horende verantwoordelijkheden kent en opneemt. In een groep of team waarin de rangorde niet duidelijk is, ontstaan vaak misverstanden en conflicten omdat onduidelijk is wie wat mag bepalen en doen.

Ranking zichtbaar maken

Wanneer spanningen opduiken of samenwerking stroef verloopt, verdient het aanbeveling hier naar te kijken: wat wordt erkend in jouw organisatie? Gaat anciënniteit boven niveau? We herinneren ons een non profit organisatie waar medewerkers met een anciënniteit van 30 jaar en meer zich verzetten tegen een 'nieuwkomer' met 5 jaar anciënniteit die promotie maakte. Hetzelfde gebeurde met ingrijpende beslissingen van het directiecomité, dat er nog maar 4 jaar was... Wat dachten die nieuwkomers wel?

In onze interventies maken wij zichtbaar wat er speelt. Goed gekozen line ups maken in één oogopslag duidelijk waar uren gesprek niet in slagen. Mensen voelen waar het om draait. Het gebeurt vaker wel dan niet dat gewoon erkennen wat er speelt zorgt voor ontspanning en een nieuwe start. Dan kan het gesprek écht beginnen. Daarnaast nodigen we mensen ook uit om verhalen te vertellen, en weg te blijven van de meningen. Die zijn er al genoeg en ze helpen een team geen stap vooruit. Zo werd duidelijk in een familiebedrijf dat we begeleidden dat het familiesysteem altijd voorgaat op het organisatiesysteem: toen de stichter werd opgevolgd door een jong familielid en de financiële directeur, die niet tot de familie behoorde maar wel vele jaren ervaring had in het bedrijf, de touwtjes in handen nam, kwam er weerstand. Zichtbaar maken wat er speelde bracht rust in de organisatie.

Denk ook aan nieuwkomers in het bedrijf: wanneer zij vanuit de beste bedoelingen adviezen geven (want als nieuwkomer brengen ze een frisse blik en zijn ze niet 'bezoedeld' door ingebakken gewoontes waar niemand zich nog vragen bij stelt), worden die vaak verworpen. Wat denkt die nieuwkomer wel? Dat hij het beter weet? Zo doen wij dat hier niet... Meer aanvaard wordt de nieuwkomer die op meer bevragende toon ideeën inbrengt. Hij of zij toont zo meer respect voor wat er is en was en brengt op minder oordelende manier nieuwe pistes aan.

En voor de HR professionals onder de lezers: hoe vaak heb je je niet gefrustreerd gevoeld omdat je advies niet werd overgenomen door de business? Als adviseur van de beslissingsnemer heb je haast nooit een veto. Het is de mate waarin je op

een positieve manier invloed verwerft die zal maken of je advies wordt gekocht of niet. Ken je plaats. Of in systemische termen: ranking (=ordening) moet gerespecteerd worden.

Organisatiestructuur als ondersteuning

In veel organisaties ontstaat een kloof tussen de bedoeling uitgedrukt in missie, visie en strategie en wat men bereikt met de inrichting en besturing dus de structuur van de organisatie.

Vanuit het idee dat output en rendement gemaximaliseerd worden als men het werk opdeelt, taken specialiseert, afdelingen creëert en managementniveaus toevoegt, ontstaan jobs waarin medewerkers niet langer zicht hebben op hun plek binnen de organisatie en hun bijdrage aan het geheel. Daardoor liggen problemen zoals moeizame communicatie, trage besluitvorming en conflicten op de loer.

Beter is het om medewerkers in teams samen te brengen rond logisch samenhangende taken en hen de verantwoordelijkheid te geven voor een zo compleet mogelijk product of dienst. Een team is immers pas een team wanneer de teamleden elkaar nodig hebben om een resultaat neer te zetten.

Duidelijkheid in doelstellingen en verwachtingen voor team en individu en een heldere rolverdeling verhogen de organisatiebetrokkenheid, autonomie en zelforganisatie. Wanneer taken, verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid in duidelijke rollen worden ondergebracht en die rollen vervolgens binnen het team worden opgenomen, wordt duidelijk voor welke output en resultaten elk teamlid verantwoordelijk is en waarop men elkaar kan aanspreken.

De rollen in het team worden best in samenspraak en op basis van energie en talent van de teamleden verdeeld. Zo worden medewerkers autonoom gemotiveerd: ze vinden plezier in hun job omdat die aansluit bij hun passie en talent, wanneer ze het belang ervan inzien of de job zien als deel van wie ze zijn. Voor ieder een plek en ieder op de juiste plek dus.

Een aangepaste werkplek

Hybride vormen van werken: Agile en activity based teamwerk

Na de fase van verplicht thuiswerk denken organisaties na over een optimale manier om het werk te organiseren: dit zal leiden tot hybride vormen van tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Met de term Activity Based werken wordt bedoeld dat activiteiten verbonden worden met de meest geschikte omgeving die die taken ondersteunt of zelfs verbetert waarbij zo goed mogelijk tegemoet wordt gekomen aan de noden van alle stakeholders. Het zal vaak niet zo zijn dat bepaalde functies zich wel en andere totaal niet lenen voor thuiswerk. Eerder zal men op zoek moeten gaan naar een compleet andere inrichting van functies: sommige activiteiten kunnen op afstand worden georganiseerd, andere totaal niet.

Zeker wanneer de fysieke afstand in teams toeneemt, wordt het belangrijk de afstemmings- en beslissingslijnen kort te houden en de wendbaarheid te bewaken: werken vanuit een agile mindset is hierbij een grote troef. Kan je als team het werken met starre blauwdrukken en lange termijnplannen loslaten en wendbaar en flexibel omgaan met voortschrijdend inzicht? Hoe staat het met de transparantie en het delen van informatie binnen en over de teamgrenzen heen? Is er voldoende openheid en vertrouwen om hulp te vragen waar nodig en feedback te geven en ontvangen wanneer het even minder goed loopt?

Wendbaar samenwerken gaat om meer dan het introduceren van een aantal Scrum en Agile technieken en brengt ook andere uitdagingen met zich mee.

Van controle en sturing naar vertrouwen en opvolging

De gewenste veranderingen situeren zich immers niet alleen op het vlak van het organiseren met aanpassingen aan werktijden, werkplekken en werkvormen maar ook op het vlak van verandering in gedrag en mindset bij leidinggevend en medewerkers.

Dit vraagt:

- Een nieuwe manier van leidinggeven waar controle en sturing vervangen worden door vertrouwen en opvolgen van het resultaat
- Het loslaten van oude gewoontes zoals vaste werkplekken en vaste uurroosters
- Het maken van duidelijke afspraken over de bijdrage van elkeen en hoe je elkaar daar in het team zal op aanspreken
- Persoonlijk leiderschap bij leidinggevend en medewerkers

Het is duidelijk dat het hier gaat om meer dan change management: het gaat over een diepgaande transformatie die ervoor zorgt dat de aanpassingen ook standhouden wanneer de dwingende context (van verplicht thuiswerk) wegvalt.

Luisteren naar de verschillende stemmen

In dialoog gaan is spreken én luisteren

Betrokkenheid van medewerkers wordt door vele van de bevroagde organisaties terecht als een sleutelement gezien voor het realiseren van de doelstellingen. Uit onze dialooginterviews blijkt dat er in organisaties en zeker in deze turbulente tijden steeds minder (informele) momenten voor echte dialoog en reflectie zijn.

We zijn het gewend geraakt om in formele overlegmomenten voor onze mening op te komen maar hebben daarbij het luisteren naar anderen als het ware verleerd en gaan afwijkende standpunten en stilte uit de weg. Het thuiswerken en online samenwerken maken ons minder bereikbaar en zorgen voor een zeker isolement en minder tolerantie.

Luisteren is nochtans de sleutel tot verbinding en begrip, tot succesvol samenwerken. Wij zijn ervan overtuigd dat écht luisteren naar en betrekken van medewerkers bij zoveel mogelijk topics daarin van groot belang is.

Inspraak: sleutel tot betrokkenheid

Dit betekent geenszins dat je alle plannen samen moeten smeden en dat besluiten in consensus worden genomen (integendeel, daar zijn we niet direct groot voorstander van). Wél dat er geluisterd wordt naar alle stemmen in het debat, zodat er rekening kan worden gehouden met de stem van de minderheid. Het is immers niet omdat een meerderheid het eens is met een plan van aanpak of een beslissing dat de rest ineens om is. Vaak zelfs levert het luisteren naar de minderheidsstem waardevolle toevoegingen op. In Deep Democracy heet dat het benutten van de collectieve intelligentie en het verrijken van het meerderheidsbesluit met de wijsheid van de minderheid. Een stappenplan kan daarbij helpen. Alles vertrekt echter vanuit de diepe overtuiging dat elke stem telt. Dit vertaalt zich in een neutrale luisterhouding waarbij alle argumenten en alternatieven worden opgehaald, ook die die men misschien liever niet had gehoord. Beter boven water brengen dan laten sudderen in de onderstroom.

Een kwestie van geven en nemen

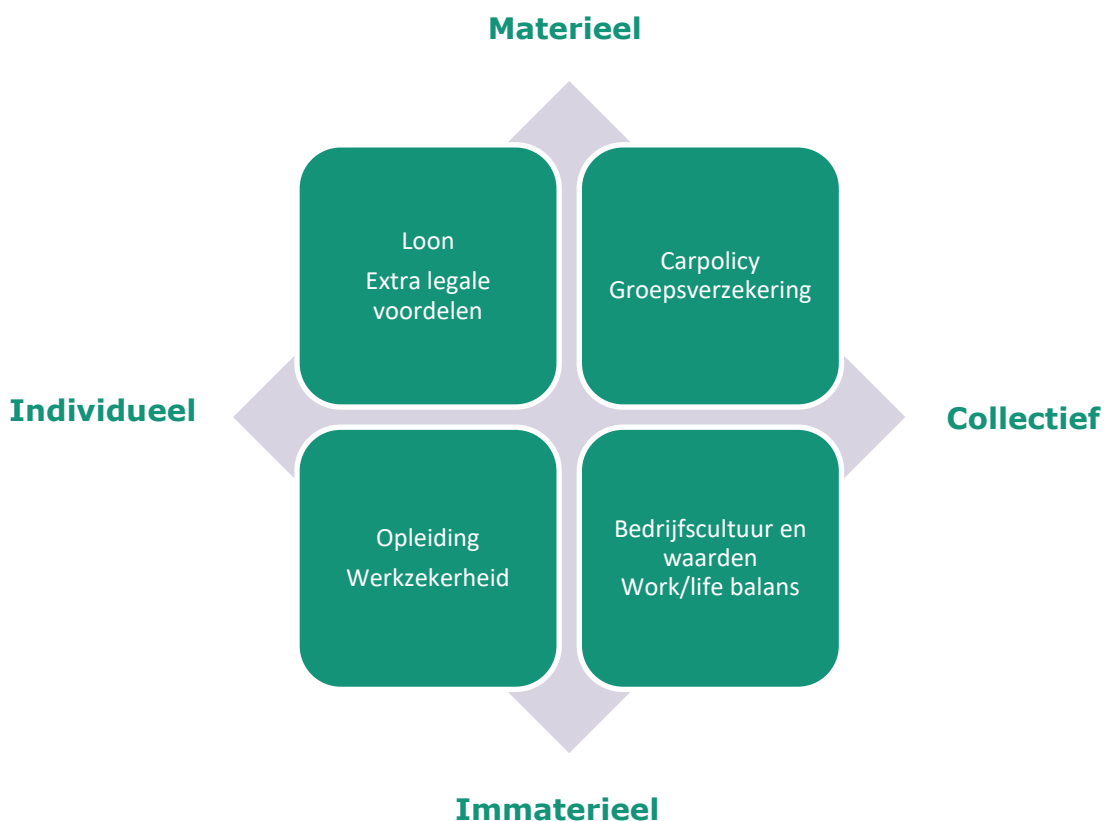
Balans van nemen en geven

In elke organisatie of team dient er een balans te zijn tussen geven en nemen. Zo nemen medewerkers taken en verantwoordelijkheden op en betaalt de organisatie hen daarvoor. Maar geven en nemen gaat niet alleen over loon of werkuren. Het gaat over een evenwicht tussen wat je investeert, je bijdrage en wat je ervoor terugkrijgt en dus ook over aandacht en waardering, invloed en inspraak.

Het verdient aanbeveling om eens stil te staan bij hoe het in jouw bedrijf staat met deze balans (of onbalans). Onderstaand schema kan helpen.

Wat beloon je? Wat waardeer je? Klopt dat met wat je wil uitstralen als bedrijf? Klopt dat met het profiel van de medewerkers die je hebt?

Je 'purpose' wordt best weerspiegeld in wat je 'geeft'.



Er kan disbalans ontstaan wanneer mensen het gevoel hebben teveel te hebben gegeven en niet het gevoel hebben er voldoende voor terug te mogen krijgen. In de organisatie worden dan symptomen gemeld als: medewerkers vinden het normaal om kantoormateriaal mee te nemen, ongevraagd en zonder vergoeding. Men zou dat diefstal kunnen noemen. Het kan ook een manier zijn om de balans te herstellen. Wat niet betekent dat we dit goedkeuren; werken aan het symptoom alleen zal echter niks oplossen. Ook een ongewoon hoge afwezigheidsgraad kan wijzen op een structurele disbalans.

Het omgekeerde kan ook: de werkgever staat teveel toe, bedekt te veel met de mantel der liefde. Daardoor ontstaat een schuld die de medewerker onmogelijk kan vereffenen. En dus begint hij er misschien helemaal niet aan...

In alle gevallen loont het om zichtbaar te maken wat er speelt. Het brengt rust in de organisatie of het team. Wij doen dat aan de hand van line ups, opstellingsvormen, story telling, creatieve werkvormen, dialoogwandelingen en deep listening-sessies,... in functie van wat het beste bij het team in kwestie past.

In een aantal organisaties zagen we trouwens heel mooie oplossingen om zichtbaar te maken wat de organisatie 'gaf': in begrijpelijke taal en op transparante wijze worden zogenaamde extralegale voordelen uitgelegd. Geen onleesbare polissen of wiskundige formules maar wel een leesbaar document dat medewerkers doet beseffen wat er achter dat lijntje op hun loonstaat schuilgaat en welke investering de werkgever daarbij doet.



In deze turbulente tijden die organisaties voor grote uitdagingen stellen kiezen wij resoluut voor dialoog in al haar vormen. Samen tot écht gesprek komen. Niet alleen de bovenstroom maar ook de onderstroom en al wat moeilijk benoemd kan worden zichtbaar maken... het zorgt heel vaak voor rust in het systeem.

Op het individuele niveau hebben leiders van nu en hun teams hun intern en externe zelfbewustzijn te ontwikkelen: werken aan persoonlijk leiderschap dus.

Op het team- en organisatieniveau komt systemische intelligentie van pas: hoe zit het met plek, rangorde, uitwisseling en bestemming van team of organisatie? Ook inzicht in de impact op het samenwerken van de context en de wijze waarop het organiseren is vormgegeven, toont de weg naar meer moeiteloosheid in de samenwerking binnen organisaties en teams.

En om de collectieve wijsheid van mensen aan de oppervlakte te brengen en optimaal te benutten is het logisch om naar alle stemmen te luisteren wanneer je transitie vorm geeft en besluiten neemt. Rekening houden met bezorgdheden en bezwaren is een bewezen effectieve manier om betrokkenheid te vergroten en op een positieve manier om te gaan met weerstand en deze zelfs te omarmen.

Nawoord

Najaar 2020: we willen graag verbinden met onze klanten. Door het wegvallen van heel wat opdrachten voelden we ons wat afgesneden van het leven in de organisatie. En dus kozen we voor deze dialooginterviews. We zijn immers overtuigd van het belang van betekenisvolle dialogen. Deze dialogen kunnen op verschillende manieren, op verschillende niveaus en met diverse groepen worden gevoerd.

Na een periode van introspectie zetten de dialooginterviews ons aan om terug meer naar buiten te treden. Die introspectie van de lente was belangrijk geweest: na een jaar keihard werken, bood het wegvallen van de meeste klantenactiviteit een onvoorziene opportuniteit om te reflecteren over wie wij als Mikondo wilden zijn. Van deze zoektocht deden we ook [verslag](#).

De herfst bracht het verlangen om de dialoog met de buitenwereld terug aan te gaan. Dat resulteerde, naast de dialooginterviews, in een reeks initiatieven.



Zo organiseren we maandelijks een gratis online **dialoogstarter** van een uurtje rond een relevant (persoonlijk) leiderschaps- of teamthema. Je kan er proeven van betekenisvolle dialogen met en over jezelf, je team en organisatie.

Alle info over komende dialoogstarters vind je op [Agenda - Mikondo](#)



Boekenverslinders als we zijn, gaven we **Uitgelezen Ontmoetingen**, interactieve boekvoorstellingen met een link naar moeiteloos samenwerken, vorm. Een eerste online versie plaatste het thema 'trauma in organisaties' centraal. Toepasselijker kon het haast niet. Een volgende editie gaat door op **woensdag 10 maart**. Paul Zonneveld en Mieke Jacobs vertellen dan meer over hun boek **EMERGENT** en de kracht van systemische intelligentie bij fusies en overnames. Een uitgelezen ontmoeting voor wie graag willen stoppen met het bestrijden van symptomen en de echte onderliggende oorzaken van het ontsporen van nieuw gevormde organisaties wil aanpakken. Om zowel het systeem als je relatie met dat systeem te verkennen.

Alle info over geplande uitgelezen ontmoetingen vind je op [Agenda - Mikondo](#)



We droomden er al lang van een spel te ontwikkelen. Een spel dat de dialoog opent over een verandervraag voor je team, afdeling of organisatie. Ook dat kreeg vorm: **Gamechangers** is klaar om getest te worden. Het spel geeft inzicht in de spanningen (als in het verschil tussen hoe het nu is en hoe het zou kunnen zijn) die aan de basis van de verandervraag liggen. Het peilt naar (onuitgesproken) waarden, overtuigingen en patronen en hoe deze de veranderuitdaging beïnvloeden. Het maakt de belangrijkste helpende en hinderende factoren voor verandering bespreekbaar en zet jou en je team in beweging.

Staan jij en je team voor een uitdaging en wil je wel eens weten wat er daarover leeft in je team of wil je gewoon eens kijken wat een dialoog over jullie samenwerking kan brengen? Geef ons een seintje via mikondo@mikondo.be en we contacteren je om verder af te spreken.

Heb je een andere vraag voor ons of zoek je een sparringpartner voor een organisatie- of teamvraag: we maken graag tijd voor jou.

Els Aelbrecht	els@mikondo.be	+32 (0)476 83 22 29
Els Roelandt	els.roelandt@mikondo.be	+32 (0)474 71 49 68
Katrien Rommens	katrien@mikondo.be	+32 (0)496 23 48 82







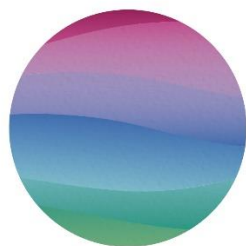
BIJLAGES

Vragenlijst voor dialooginterviews

1. Wie ben je? OF: Met welke metafoor zou je je bedrijf op dit moment het best kunnen beschrijven?
2. Clairvoyant/helderziend: Wat zijn jouw voornaamste zorgen en onzekerheden met betrekking tot de situatie: wat zijn de 3 vragen die je aan een helderziende (orakel) zou willen stellen over de toekomst van jouw bedrijf?
3. Goede toekomst: Stel dat je helderziend bent en de toekomst zou 'goed' zijn, hoe zou je deze 3 vragen beantwoorden? Wat is er dan gebeurd? Welke events, gebeurtenissen en beslissingen zijn er genomen in de periode voorafgaand aan deze goede toekomst? En hoe ver in de toekomst wil je gaan kijken tijdens dit proces?
4. Slechte toekomst: Als de toekomst 'slecht' zou zijn, hoe zou je deze 3 vragen beantwoorden? Wat heeft er dan plaatsgevonden? Welke events/gebeurtenissen en beslissingen zijn er genomen in de periode voorafgaand aan deze slechte toekomst?
5. Erfenissen: Welke ervaringen staan centraal, of welke ervaringen kan je identificeren uit het verleden, die jou en jouw organisatie bijblijven als belangrijke lessen voor de toekomst?
6. Besluiten: Wat zijn de grote, lange termijn besluiten (gerelateerd aan de situatie) die jij en jouw organisatie het komende jaar moeten nemen?
7. Beperkingen: Welke beperkingen ervaar je, binnen of buiten de organisatie, en limiteren wat je wilt bereiken?
8. Graftschrift: Wanneer je niet meer jouw huidige positie bekleedt, omdat je een andere positie heeft gekregen of je bent met pensioen, welke associatie hoopt je na te laten als men terug denkt aan de tijd dat jij deze functie bekleedde? Met andere woorden, hoe zou je herinnerd willen worden?

Literatuurlijst

-  Berger, J. G. & Johnston, K., Simple Habits for Complex Times
-  Hutchins, G., Toekomstklaar
-  Kahane, A., Collaborating with the enemy
-  Kahane, A., Power & Love
-  Kramer, J., Deep Democracy
-  Mc Kinsey & Company, Nieuwsbrieven
-  Murphy, K., Je luistert niet
-  Rotmans, J., Omwenteling
-  Stam, J. J., Vleugels voor verandering



mikondo
MOEITELOOS SAMENWERKEN

www.mikondo.be

mikondo@mikondo.be