



Leesexemplaar

© 2019, Kris Danckaert, Annick Gregoire, Pascale Mijten en Pelckmans Pro  
Pelckmans Pro maakt deel uit van Pelckmans uitgevers nv  
[www.pelckmansuitgevers.be](http://www.pelckmansuitgevers.be)  
Brasschaatsteenweg 308, 2920 Kalmthout, België

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de uitgever, behalve in geval van wettelijke uitzondering. Informatie over kopieerrechten en de wetgeving met betrekking tot de reproductie vindt u op [www.reprobel.be](http://www.reprobel.be).

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored or made public by any means whatsoever, whether electronic or mechanical, without prior permission in writing from the publisher.

Omslagontwerp: Filip Coopman ([www.tinxz.be](http://www.tinxz.be))  
Zetwerk: Filip Coopman ([www.tinxz.be](http://www.tinxz.be))  
Tekeningen: Inge Jacobs

D/2019/13955/32  
ISBN 978 94 6337 125 4  
NUR 801

[pelckmanspro.be](http://pelckmanspro.be)  
[pelckmanspro.nl](http://pelckmanspro.nl)



[pelckmanspro](https://twitter.com/pelckmanspro)

KRIS DANCKAERT · ANNICK GREGOIRE · PASCALE MIJTEN

---

Kind & Gezin



Een authentiek verhaal over  
gedeeld leiderschap en zelforganisatie

Pelckmans Pro

# INHOUD

---

Inleiding **7**  
**EEN INTIEME INKIJK**

**13** Hoofdstuk 1  
**HET WAAROM VAN DE VERANDERING**

Hoofdstuk 2 **23**  
**EEN HORIZONTALE STRUCTUUR MET NIEUWE HOUVAST**

**39** Hoofdstuk 3  
**TOPMANAGEMENT ONTWIKKELT EEN ANDER SOORT LEIDERSCHAP**

Hoofdstuk 4 **51**  
**HET MIDDENKADER VERDWIJNT**

**63** Hoofdstuk 5  
**NIEUWE MANIEREN VAN LEIDERSCHAP**

Hoofdstuk 6 **73**  
**ALLES IS COMMUNICATIE EN COMMUNICATIE IS ALLES!**

91

Hoofdstuk 7

**EEN SWITCH IN DE ORGANISATIECULTUUR**

Hoofdstuk 8

**INZETTEN OP BEGELEIDING NAAR ZELFORGANISATIE**

117

Hoofdstuk 9

**EEN ANDERE MANIER VAN WERKEN**

Hoofdstuk 10

**BEN JIJ EEN PIONIER?**

141

Hoofdstuk 11

**VERWACHTE EN ONVERWACHTE RESULTATEN VAN ONZE TRANSITIE**

**BIBLIOGRAFIE  
WEBSITES  
#WIJSAMEN**

157



# INLEIDING

---

## EEN INTIEME INKIJK

DIT BOEK SCHRIJVEN WE niet omdat we ouders met jonge kinderen extra willen ondersteunen of omdat we uitgerekend dit jaar 100 jaar bestaan. Het boek is er omwille van onze eigen interne innovatieve reorganisatie naar gedeeld leiderschap en zelforganiserende teams.

Dit boek ligt er vanuit de diepste overtuiging dat andere medewerkers, teams, bedrijven of organisaties in transitie of aan de vooravond van een innovatieve reorganisatie, inspiratie kunnen putten uit onze verhalen. Het voelt een beetje zoals een ouder die zijn kinderen dat kleine zetje geeft om op eigen kracht zelfstandig te lopen of de sprong te wagen, want wat daarna komt, is zoveel rijker en boeiender. We willen het leergeld dat wij betalen en de successen die we behalen met zo veel mogelijk mensen delen. We willen sensibiliseren om ook de stap te zetten. Het is absoluut de moeite waard om de uitdaging aan te gaan ondanks de chaos, de weerstand, de onzekerheid, het vallen en weer opstaan. Het maakt medewerkers, management en teams performanter en sterker. Innovatief reorganiseren biedt een kans om beter aan te sluiten bij de behoeftes van de klanten en sterker te worden bij veranderingen en uitdagingen van welke aard dan ook.

## ONZE DROOM

DAAR ZATEN WE DAN, Pascale en ik, in de bar van een hotel om onze droom, het schrijven van dit boek, te concretiseren. Pascale vanuit haar kennis van verandering, groepsdynamische processen en als projectleider van de transitie. Ik vanuit de overtuiging dat je je eigen verhaal altijd beter zelf kunt vertellen. Na ruim twintig jaar in deze organisatie blijf ik verwonderd over de vele aanwezige talenten en de krachten binnen onze organisatie. Wanneer je die talenten en krachten op de juiste manier met elkaar kunt verbinden, wordt één plus één drie. De transitie naar zelforganiserende teams biedt de perfecte basis om die verbinding te realiseren.

## WIE ZIJN WE?

KIND EN GEZIN IS een Vlaamse overheidsorganisatie waar 1 400 medewerkers zich dagelijks inzetten om kinderen zo veel mogelijk kansen te bieden. Mensen kennen ons van de werking in de consultatiebureaus, de adviezen over jonge kinderen, de regie van de kinderopvang, het groeipakket of interlandelijke adoptie. We zijn een organisatie die veel wind vangt omdat we ons inzetten voor de meest kwetsbaren. Onze klanten, de gezinnen, beschouwen ons als een geschenk uit de hemel wanneer ze geconfronteerd worden met het prille ouderschap. Uit de interne personeelspeiling weten we dat voor Kind en Gezin werken door de medewerkers positief beoordeeld wordt. Onze waarden en onze missie zijn voor vele collega's een echte drijfveer. De transitie waar we voor stonden, zou niet gemakkelijk zijn en veel lef, overtuiging en vertrouwen vragen, maar een sterk geloof in onze collega's gedreven door onze missie en waarden, stemde ons erg hoopvol.



## GEEN MANAGEMENTBOEK

DE AFGELOPEN JAREN STELLEN we met de regelmaat van de klok vast dat in andere projecten of samenwerkingsverbanden iedereen zelf het warm water probeert uit te vinden. Vanuit die gedachte en het besef dat het mensen zijn met dezelfde universele behoeftes die projecten uitvoeren, zou het verhaal van onze transitie wel eens heel herkenbaar en inspirerend kunnen zijn.

We willen absoluut niet het zoveelste managementboek over verandering schrijven. Wat we wel willen vertellen, zijn de echte verhalen van de medewerkers, door hen en met hen. Een oproep in heel de organisatie om mee te werken aan dit boek leverde meer dan dertig gedreven enthousiastelingen op. Het was een mooie mix van betrokken en getalenteerde collega's. Het idee was er, de goesting om co-creatief dit boek te schrijven ook. Annick, een collega uit een dienstverlenend team, toonde interesse, nam initiatief, smukte op eigen initiatief de hoofdstukken op, schreef teksten, dacht mee na en sloot zich zo op een heel vanzelfsprekende manier aan bij de harde kern. Een mooi voorbeeld van hoe het er bij ons steeds meer aan toegaat. Verborgene talenten waar je bij de oude manier van werken het raden naar had, staan plots op.

## VAN HET WAT NAAR HET HOE

ALLE HOOFDSTUKKEN EN VERHALEN bouwen zich op van het 'wat' naar het 'hoe'. We starten in hoofdstuk 1 bij het grote verhaal, het waarom van de verandering en de visie die ermee gepaard gaat. Erg herkenbaar omdat het gestoeld is op het principe om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de behoeftes van de klant en de burger. In hoofdstuk 2 bekijken we een aantal strategische designprincipes die de basis vormen van onze transitie. Het zijn beproefde methodes aangepast aan onze organisatie, maar toepasbaar op de meeste bedrijven. Vervolgens staan we in hoofdstuk 3 stil bij de weg die ons eigen management aflegt om tot een ander soort leiderschap te komen. Het verdwijnen van het middenkader ten voordele van zelforganiserende

teams is een van de meest betekenisvolle ingrepen in onze transitie. Hoe we dat aanpakken en waar we tegenaan lopen, vertellen we heel open en eerlijk in hoofdstuk 4. Zelforganiserende teams met veertien leiderschapsrollen op te nemen door de teamleden lijkt heel ambitieus en misschien in contradictie. Je leest er alles over in hoofdstuk 5. Vanaf hoofdstuk 6 zitten we in het 'hoe'. Hoe pak je de communicatie van een dergelijke transitie aan? Doe je dat met grote campagnes of met individuele verhalen? Wat communiceer je op corporate niveau en hoe communiceren teamleden onderling? Welke kanalen zet je daarvoor in? Naast de communicatie is er natuurlijk ook de cultuur van een organisatie. Cultuur kun je niet vastpakken. Dus hoe maak je het concreet? In hoofdstuk 7 stellen we het cultuurkompas, een van de instrumenten waar we het meest fier op zijn, voor ter inspiratie.

Hoe teams begeleiden naar zelforganisatie? Wat maakt dat teams het verschil kunnen maken en hoe hen optimaal laten samenwerken met andere teams? Het inzetten van eigen interne procesbegeleiders, dat aanbod komt in hoofdstuk 8, zou wel eens ons geheime wapen tot succes kunnen zijn. Naast de ondersteuning van de teams is er natuurlijk nog een belangrijke rol weggelegd voor het managen van projecten. Hoe doe je dat op een flexibele en innoverende manier? Hoe zorg je ervoor dat je projecten tegemoetkomen aan de behoeftes van de medewerkers en bovendien succesvol zijn? Je leest er alles over in hoofdstuk 9. Als alles bedacht is en de medewerkers staan te springen om te starten, hoe pak je dat dan aan? Doe je het met een big bang of eerder met een piloot? Je ontdekt het in hoofdstuk 10. Ben je benieuwd wat de verwachte en onverwachte resultaten zijn van onze transitie, spring dan meteen naar hoofdstuk 11. Hier lees je hoe de CEO en het management de transitie beleefden en tonen we de inzichten van de teams.

Wil je graag zelf aan de slag, dan vind je in de bibliografie alles wat ons inspireert.

## AL DOENDE GELEERD

VANAF HOOFDSTUK 2 VIND je aan het einde telkens de rubriek ‘Al doende geleerd’. Daarin geven we een eerlijke en intieme inkijk in wat we zelf leerden vanuit het principe *fail fast, learn always*. Laat je vooral inspireren door de verhalen die erachter zitten.

## QUOTES EN CITATEN

HET HELE BOEK IS doorspekt met quotes en citaten van medewerkers, het management, enkele externe consultants en onze CEO Katrien Verhegge. We verzamelden ze doorheen heel het traject op verschillende momenten en via verschillende kanalen. Ze bieden een eerlijke of kritische uiting over een bepaalde stap in het proces of zijn illustratief bij een bepaalde gedachtegang.

## WERKEN MET CONSULTANTS

HOEWEL DE HELE TRANSITIE van binnenuit heeft kunnen plaatsvinden, hebben we ons laten ondersteunen door consultants. De externe blikken die zij binnenbrachten, zijn gestoeld op onderzoek. We deden vooral een beroep op hun expertise op het vlak van leiderschap, aanpak rond verandering en projectmethodologie. We appreciëren hun specifieke aanpak want ze zorgden ervoor om vanuit het principe ‘train de trainer’, de kennis binnen te brengen en te borgen tot diep in onze organisatie zodat we op eigen kracht maximaal verder kunnen.

Jan, Koen, Karen, Frank, hartelijk dank voor het parcours dat jullie samen met ons liepen.

## DANK JE WEL

Ann, Anneleen, Annemie, Annik, Christine, Elke, Gert, Guy, Johan, Linda en Renate. Om het met een cliché te zeggen, zonder jullie was er geen boek, maar vooral jullie bijdragen gingen van straf naar straffer en strafst. Al jullie bliken zorgen voor een interessant geheel, voor ieder wat wils. Jullie zijn vooral de ambassadeurs van dit verhaal. Door mee te werken aan dit boek namen jullie even afstand van de dagelijkse drukke praktijk, durfden jullie een stap achteruit te zetten en niet alleen stil te staan bij wat interessant, inspirerend en leerrijk kan zijn voor anderen, maar ook waar we de mist ingingen. Een welgemeend dank je wel!

*Kris Danckaert*

Hoofdstuk

# 1

.....

## HET WAAROM VAN DE VERANDERING



De gezinnen van nu zijn niet de gezinnen van morgen. De huidige samenleving is niet de samenleving van de toekomst. De maatschappij evolueert steeds sneller: digitalisering, intersectoraal samenwerken, de verwachtingen en de mondigheid van de klant en de burger. Ook de diversiteit in gezinsvormen is enorm toegenomen. Dat alles maakt de dienstverlening voor een organisatie als Kind en Gezin complexer. Om relevant te blijven moeten we continu klaarstaan om aan te sluiten bij deze dynamische context. Inspelen op de veranderingen biedt ons ook de kans om te groeien. Dat doen we door te bouwen aan een open, flexibele en wendbare organisatie waar verantwoordelijkheden liggen waar ze moeten liggen en waar er zo weinig mogelijk schotten bestaan tussen de medewerkers en de klanten, en tussen de organisatie en haar partners.



**Als organisatie moeten we evolueren naar een open netwerk-organisatie die geïntegreerde samenwerking intern en extern hoog in het vaandel draagt, die de medewerkers toelaat zo wendbaar mogelijk aan te sluiten bij klanten, door zo dicht mogelijk bij deze klanten te opereren en die het opnemen van eigenaarschap vanuit een gedeeld leiderschap aanmoedigt.**

*(CEO Katrien)*

.....

Wendbaarheid wordt voor onze organisatie vertaald naar zelforganisatie. Binnen een kader vastgelegd in een visie, krijgen de medewerkers alle ruimte.

Zelforganiserende multidisciplinaire teams gaan aan de slag met leiderschapsrollen en bouwen gedeeld leiderschap structureel in. Zo zijn ze in staat om zich snel aan te passen en beter aan te sluiten bij de veranderende realiteit. Projectwerking zorgt ervoor dat er geen nieuwe muren tussen teams worden gebouwd.

## SAMENSPEL TUSSEN INTERNE EN EXTERNE FACTOREN

HET IS NIET TOEVALLIG dat een organisatie kiest voor een transitie. Meerdere factoren zowel in de context als in de organisatie zelf spelen mee. Burn-out, absenteïsme, personeelsleden die langer dienen te werken. Jonge mensen die veelal uit een participatief opvoedingsmodel komen, aarden vaak niet goed in een hiërarchisch-gestuurde organisatie. De verhouding tussen medewerkers is veel meer dan vroeger gestoeld op gelijkwaardigheid.



**De omstandigheden waarin onze organisatie de laatste jaren werkte, hebben ons doen beseffen dat we niet meer louter konden praten over verandering, maar dat we zelf ook moesten veranderen om beter te kunnen inspelen op de maatschappelijke uitdagingen.**

*(Management)*

Het is belangrijk om als organisatie een werkcontext te creëren waarin mensen met hoofd, hart, handen en ziel of met andere woorden, met bezieling willen werken.

Om een aantrekkelijke werkplek te blijven, dienen we te pionieren in de manier waarop we onze organisatie inrichten. Een organisatie met 1 400 medewerkers veranderen, doe je niet zomaar. Om daarin te slagen moeten niet alleen de teams maar ook elke individuele medewerker geloven in de verandering. Het waarom van de verandering moet zo duidelijk mogelijk een bepaalde urgentie uitstralen waarin iedere medewerker zich herkent.

De voortdurende afstemming tussen een tevreden klant enerzijds en een tevreden medewerker en organisatie anderzijds, is een belangrijke drijfveer. Dat betekent concreet dat we, als we er als organisatie nog voor onze kinderen willen zijn, niet anders kunnen dan mee evolueren.

## DENKEN EN DOEN

DOOR DE AARD VAN onze dienstverlening staan we goed in verbinding met onze omgeving. Dat is een sterke eigenschap, een verdienste, maar tegelijk ook een valkuil. Onze focus lag in het verleden vooral op meebewegen met de golven rondom ons. We vergaten hierbij aandacht te besteden aan het intern wendbaar maken van de organisatie.

Dat resulteerde in twee snelheden: enerzijds de frontlinie waar de dienstverleners lokaal werken en goed in verbinding staan met wat er buiten gebeurt, en anderzijds de centrale diensten met een eigen logica en eigen processen. Een model dat in de meeste organisaties vandaag nog van toepassing is.



Het is duidelijk dat wij vooral zeer sterk zijn in de zachte kant van de organisatie: visieontwikkeling, cultuur, wat verwachten we van mensen, hoe zorgen we ervoor dat mensen kunnen rekenen op de hulp en de talenten van hun collega's. De hokjes en afdelingen die er waren, hielpen niet om te groeien naar de gewenste cultuur.

*(Management)*

.....