



Congres Groep Maatwerk  
08/10/2015

“Van Taylorisme naar  
innovatieve  
arbeidsorganisaties”

Herman Van de Velde  
Bestuurder Van de Velde NV

MARIE JO



## Schema van de voordracht

1. Ondernemingsvisie
2. Korte bedrijfsvoorstelling
3. Aanpassing beleid aan veranderende omgeving



1. Ondernemingsvisie

MARIE JO



Stakeholdersvisie =

waarde creëren voor alle stakeholders



Bedrijf is niet enkel een machine om geld en omzet te genereren



MARIE JO

## Bedrijf is een levende entiteit met verschillende behoeften

1. Fysiek welzijn: eten/drinken  
= winst, liquiditeit, solvabiliteit,...
2. Emotioneel welzijn: kwaliteit van de onderlinge relaties  
Loyauteit, erkenning, trots, verbondenheid,...
3. Mentaal welzijn: de geestelijke conditie, de moraal  
Goesting
4. Spiritueel welzijn: interne en externe verbondenheid



## Leiders met 3-dimensioneel perspectief

In de diepte -> vanuit waarden

In de breedte -> voor alle betrokkenen

In de lengte -> op lange termijn

MARIE JO

A woman with dark, wavy hair is wearing a black and white patterned halter-neck bikini top. She is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a textured, grey wall. The text '3. Aanpassing beleid aan een veranderende omgeving' is overlaid on the left side of the image.

### 3. Aanpassing beleid aan een veranderende omgeving

MARIE JO  
L'AVENTURE





## Van een Tayloristisch gedreven organisatie naar een innovatie gedreven organisatie

Vroegere organisatie:

- Productie gedreven
- Taylorisme = sterk doorgedreven arbeidssplitsing
  - Nauwkeurig beschreven procedures
  - Sterk controlerend / geen inspraak
  - Transactioneel leiderschap
  - Premiestelsel
  - Efficiëntie centraal



## Van een Tayloristisch gedreven organisatie naar een innovatie gedreven organisatie

Omgeving verandert in jaren '80:

- Globalisering -> delocalisatie van de productie
- Mode verkort levenscyclus product
- Moeilijkheden om personeel aan te trekken



## Van een Tayloristisch gedreven organisatie naar een innovatie gedreven organisatie

Overgang naar een innovatie gedreven organisatie:

- “Lowering the brainline” (iedereen heeft talent)
- Ruimte voor initiatief
- Taakhoud verruimen
- Polyvalentie
- Transformerend leiderschap



## Transactioneel



## Transformerend

- Directief
- Controle
- Procedures zijn belangrijk
- Fouten worden niet getolereerd
- Duidelijk kader en regels

- Coachend leiderschap
- Ruimte voor initiatief
- Creatief en flexibel
- "Self-management"



## Van een Tayloristisch gedreven organisatie naar een innovatie gedreven organisatie

Overgang naar een innovatie gedreven organisatie:

(vervolg)

- Aanpassing verloningssystemen
  - Evaluatie op 4 criteria: kwaliteit, polyvalentie, productiviteit, absenteïsme
  - Horizontale groei evenzeer waarderen als verticale groei
- Intensief opleidingsprogramma
- Bevlogenheid creëren



## *Bevlogenheid*

= toestand van hoge voldoening, die gepaard gaat met vitaliteit, toewijding aan en opgaan in het werk

= méér dan jobtevredenheid

= het ongevraagde extra ten aanzien van klanten, collega's of de organisatie als geheel

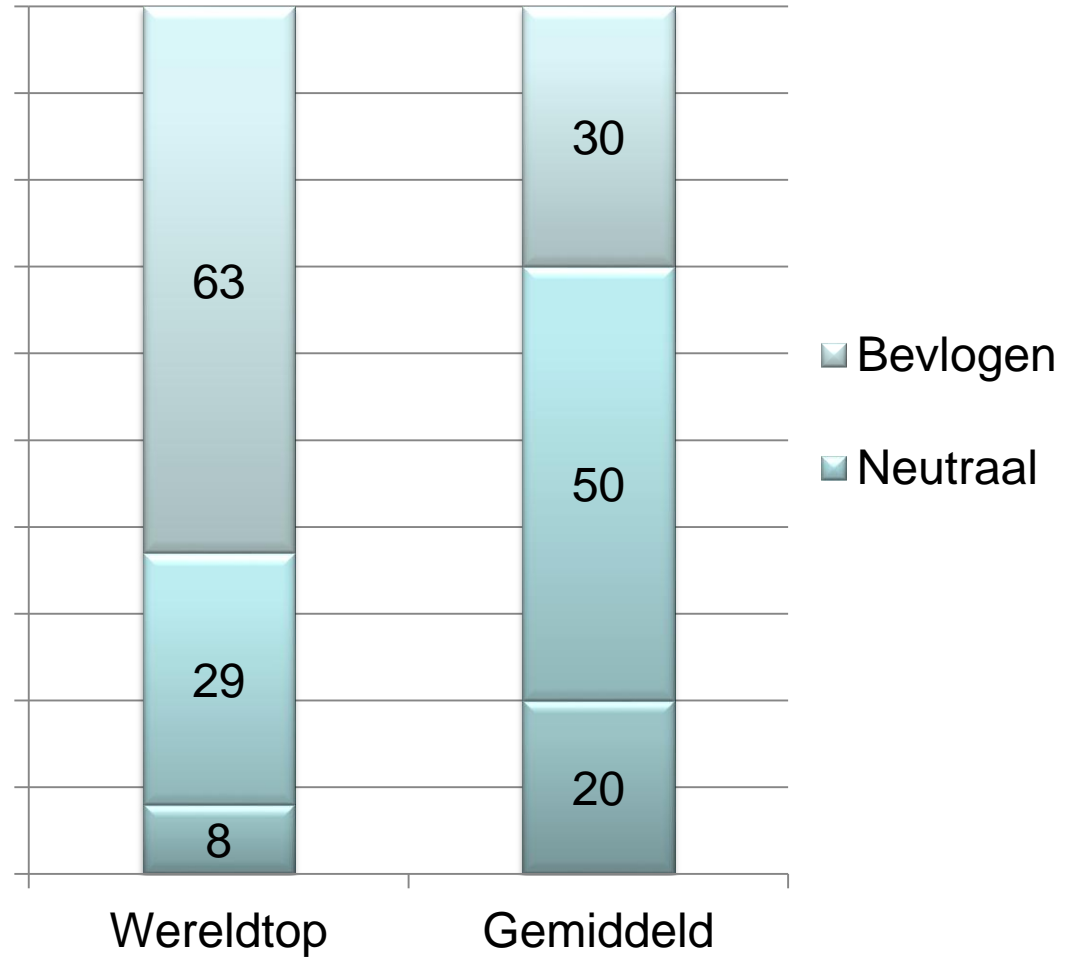


## *Bevlogenheid drijft op een aantal sleutelfactoren*

- Connectie tussen de inhoud van de job en de eigen persoon (drijfveren, persoonlijkheid, talenten)
- Duidelijkheid in verwachtingen tussen persoon en organisatie in 2 richtingen (psychologisch contract)
- Besef van invloed en betekenis (een verschil kunnen maken)
- Een toekomst zien (visie, groei en persoonlijke ontwikkeling)



*Verhouding 'bevlogen' versus 'gedistantieerd' in gemiddelde en in topbedrijven*







## Hoe gedrevenheid stimuleren?

1. Beslissingsbevoegdheid uitbreiden
2. Communicatie / Transparantie



## Communicatie formeel en informeel

- Strategische informatie / Beleidsinformatie
- Comfortinformatie  
= informatie over organisatie en personeel
- Motivatie-informatie
- Community-communicatie



## Hoe gedrevenheid stimuleren?

1. Beslissingsbevoegdheid uitbreiden
2. Communicatie / Transparantie
3. Respectvolle behandeling
4. Systematische en eerlijke feedback
5. Authenticiteit



## *Authenticiteit*

- Start bij zelfkennis en besef wat men kan en niet kan
- Open communicatie: geen verborgen agenda's
- Vertrouwen
- Integriteit
- Oprechtheid
  - = mijn gedrag is consistent met mijn innerlijke zelf



## Van welk soort organisatie droomt een werknemer?

1. Een organisatie die radicale transparantie en eerlijkheid vooropstelt

- Uitgebreide communicatie

Voorbeeld:  groei - sessies



- Eerlijke en systematische feedback



## Van welk soort organisatie droomt een werknemer?

2. Een organisatie die mensen zichzelf laat zijn
  - Verscheidenheid stimuleren (niet enkel op geslacht, leeftijd, e.d.)
  - Cultuur waar tegengestelde persoonlijkheden enthousiast kunnen samenwerken



## Van welk soort organisatie droomt een werknemer?

3. Een organisatie die meer is dan een loutere geldmachine

Bedrijf is een levende entiteit met verschillende behoeften

1. Fysiek welzijn: eten/drinken  
= winst, liquiditeit, solvabiliteit,...
2. Emotioneel welzijn: kwaliteit van de onderlinge relaties  
Loyauteit, erkenning, trots, verbondenheid,...
3. Mentaal welzijn: de geestelijke conditie, de moraal  
Goesting
4. Spiritueel welzijn: interne en externe verbondenheid



## Van welk soort organisatie droomt een werknemer?

### 4. Een organisatie die mensen beter maakt

“ De ontwikkeling van het menselijk vermogen vormt een belangrijke voorwaarde voor geluk en is een sterke motor voor motivatie.”

Aristoteles





Van welk soort organisatie droomt een werknemer?

5. Een organisatie die zinvolle arbeid aanbiedt




## Van welk soort organisatie droomt een werknemer?

6. Een organisatie met eenvoudige structuren en duidelijke regels die voor iedereen gelden
  - Evaluatie op basis van output
  - Leiderschapsontwikkeling/Authentiek leiderschap



## Hoe gedrevenheid stimuleren?

1. Beslissingsbevoegdheid uitbreiden
2. Communicatie / Transparantie
3. Respectvolle behandeling
4. Systematische en eerlijke feedback
5. Authenticiteit
6. Bevlogen doelstellingen formuleren

A woman with dark hair, wearing a vibrant floral bikini with pink straps, stands in the ocean waves. She is looking towards the camera with a slight smile, her hand near her chin. The background is a bright, sunlit sea with white foam from the waves.

“Als je een schip wilt bouwen,  
roep dan geen mannen bij  
elkaar om hout te verzamelen,  
het werk te verdelen en orders  
te geven.

In plaats daarvan, leer ze te  
verlangen naar de enorme  
eindeloze zee.”

Antoine de Saint-Exupéry

**PRIMADONNA**  
— swim —