

**UNIVERSITEIT ANTWERPEN**

**FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN**

# **Impact van strategische wendbaarheid op menselijke duurzaamheid binnen organisaties**

Student: Bart De Keyser

Masterproef voorgedragen tot het bekomen  
van de graad van:

Master in de toegepaste economische wetenschappen:  
Handelsingenieur

Promotor:

Prof. dr. Koen Vandenbempt







**UNIVERSITEIT ANTWERPEN**

**FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN**

# **Impact van strategische wendbaarheid op menselijke duurzaamheid binnen organisaties**

Student: Bart De Keyser

Masterproef voorgedragen tot het bekomen  
van de graad van:

Master in de toegepaste economische wetenschappen:  
Handelsingenieur

Promotor:

Prof. dr. Koen Vandenbempt



## Voorwoord

Deze masterproef kon enkel tot stand komen door de hulp en medewerking van enkele kernpersonen. Ik acht het in dit voorwoord dan ook meer dan gepast om de ondersteunende rol die deze mensen hebben opgenomen expliciet in de verf te zetten.

Allereerst wens ik de consultants Bob Duys (McKinsey & Company), Eric Meyers (Hudson Belgium) en Sandra Schreyers (Quintessence Consulting) te bedanken voor de geboden inzichten aangaande menselijke *change*. Het is mede dankzij hun praktijkervaring dat het frictieveldenmodel, opgesteld in deze proef, uit haar academische grenzen is kunnen breken – om aldus te streven naar het bieden van toegevoegde waarde voor bedrijven in het hedendaags dynamisch landschap.

Verder wens ik de geïnterviewde medewerkers van PSA Antwerpen (Sacha Denys, Dirk Thyssen en Jurgen De Wachter) en Tenneco Sint-Truiden (Adinda Van Praet, Rudy Pieters en Nadia Nossin) bijzonder te bedanken voor hun tijd en openheid. Ik besef dat het peilen naar ervaringen zo persoonlijk als veranderingservaring niet geheel vanzelfsprekend is, waardoor hun aandeel in deze masterproef meer dan beklemtoond dient te worden.

Mijn finale dankbaarheid gaat uit naar prof. Koen Vandenbempt, promotor van deze thesis. Promotoren zullen in alle maten en gewichten komen, maar de ondersteuning van prof. Vandenbempt reken ik buiten categorie. Feedback, praktische hulp, bijsturing,... Aankloppen bij prof. Vandenbempt betekende effectief geholpen worden met obstructies, maar tegelijkertijd ook de vrijheid worden gelaten om zelf het gewenste pad uit te stippelen.

Ter afsluiting van dit voorwoord wens ik de hoop uit te drukken dat de inzichten uit deze thesis niet zo maar in een lade stof zullen vergaren – daar deze thesis inherent een praktijkcomponent meeneemt, hoop ik dat zowel PSA, Tenneco als eventueel andere spelers concreet gebruik zullen maken van dit werk. Het in voegen stellen van een menswaardig veranderingsproces is niet vanzelfsprekend – maar deze thesis wenst een stap in de goede richting toch enigszins te faciliteren.

Bart De Keyser

Antwerpen, mei 2016.

## Abstract

Deze masterthesis bekijkt hoe een wendbare organisatie strookt met de individuele duurzaamheid van haar werknemers. Ter inleiding bekijken we twee hedendaags wendbare bedrijven (McDonald's en Ericsson) – hoe verloopt hun streven naar een verhoogde organisationele flexibiliteit? We beschouwen de literatuur omtrent de concepten 'strategische wendbaarheid' en 'menselijke duurzaamheid' van naderbij, om uit te monden in twee omvattend conceptuele modellen. Vervolgens gaat deze thesis na waar beide noties potentieel met elkaar in conflict treden – aan welke individueel menselijke problemen kunnen strategisch wendbare organisaties zich mogelijk verwachten? Het resulterende frictieveldenmodel schuift vier wezenlijke conflictvelden naar voor: sturingsconflict, competentieconflict, zingevingsconflict en traagheidswet. De ontwikkeling van dit frictieveldenmodel gaat gepaard met een set proposities, die als aanhechtingspunten gelden voor latere praktijkevaluatie. Na een theoretische duiding van deze frictievelden, gaan we voor twee hedendaags wendbare organisaties (PSA Antwerpen en Tenneco Sint-Truiden) na in welke mate zij het sturingsconflict, het competentieconflict, het zingevingsconflict en de traagheidswet aan de lijve ondervinden. Waar PSA een betrekkelijk deugdelijk samenspel van strategische wendbaarheid en menselijke duurzaamheid weet te realiseren, lijkt Tenneco de menselijke component bij wijlen te verzakten. Ten grondslag van dit verschil verwijzen we naar een differentiële complexiteitsvervolmaking van de strategische wendbaarheidsidee, en het al dan niet aanwezig zijn van een sterk communicatief kader. We sluiten af met een scherpstelling van het wendbaarheidsmodel, het duurzaamheidsmodel en het frictieveldenmodel naar inzichten uit de praktijktoetsing.



## Executive summary

Today's business environment is increasingly ruthless – if organisations wish to remain competitive and relevant, they have to be ever more dynamic. Two examples of companies who experience this pressing need for dynamism are McDonald's and Ericsson: despite their incredible legacy, both have to continuously gear up in order to cope with the fast-changing world around them. *Agility*, as such, becomes a creed for companies to live by. However, the question arises whether this agility comes for free: do firms have to 'pay' for an increased level of organisational flexibility? This thesis argues that they do, and that human sustainability is all but too often the currency of use. Change is hard on people – any organisation that aims to become the living embodiment of flexibility should keep this closely in mind.

This thesis starts by scrutinizing the two notions of use, being 'strategic agility' and 'human sustainability'. In establishing the conceptual models for both constructs, we make use of three main layers: core, fundamentals and enrichment.

'Strategic agility' can, at its core, be defined as "the ability to remain flexible in facing new developments, to continuously adjust the company's strategic direction, and to develop innovative ways to create value" (Weber & Tarba, 2014, p.5). Adding to this definition, three major organisational capabilities indicate how to practically link to true strategic agility: (i) by being strategically sensitive; (ii) by establishing a unity of leadership, and (iii) by ensuring fluidity of the firm's resources (Doz & Kosonen, 2008b). Digging deeper, it becomes apparent that 'strategic agility' encompasses three major paradoxes: (i) stability – dynamism; (ii) internal – external, and (iii) top-down - emergent. Should a firm wish to adhere to true strategic agility, it should be mindful of the concept's complexly layered composition – in becoming agile, there simply don't seem to be any quick fixes.

'Human sustainability', for its part, can be stated as "the proactive use of current personal capabilities, that doesn't harm a future use of these capabilities" – in its core, human sustainability relates to the display of an increased attention for unique human wants and needs. But what do people need within an organisation? Based on the theories of Ryan & Deci (2000) & Pink (2009), this thesis identifies three fundamental notions, being (i) autonomy, (ii) mastery and (iii) purpose. Integrating the diverse outlook of the academic literature on the topic, three additional notions provide further enrichment: (iv) individuality, (v) integration,

and (vi) perspective. Acting in a human sustainable way requires paying attention to these six complementary fields – skip out on one, and personal failure is to be expected.

Having constructed these two conceptual models, it becomes apparent that trying to merge both of them into one enfolding reality is no easy task – strategically agile firms seem to be inherently adhering to certain characteristics that potentially obstruct them from acting in a humanly sustainable way. Four major areas of conflict arise, being (i) conflict of control; (ii) conflict of mastery; (iii) conflict of meaning, and (iv) law of inertia.

(i) Conflict of control: Being agile requires a decision-process that is fast and clear-cut. While discussion is acceptable, it is the ability to back up a particular decision quickly and collectively that enables a firm to remain on top of the game. However, this decisive unity often surpasses the potential of the individual to act autonomously. In addition, as the initiation of change can, in reality, often be traced back unilaterally to top management, the participative capabilities of ‘ordinary’ employees are often disregarded.

(ii) Conflict of mastery: As firms continuously adapt to the needs of the evolving environment, the skill set that they require becomes inherently volatile. This gives way to decreased job security for individual employees, with diminished change acceptance as a result. If, moreover, this alteration in skill set requirement takes place too often, it becomes impossible for the employee to reach a status of mastery, with personal arousal and anxiety as a result. Furthermore, it is expected that blue-collar workers are more vulnerable to the conflict of mastery than knowledge workers.

(iii) Conflict of meaning: Becoming more agile often clouds the organisational direction for its employees – where are we going to, and why are we acting we way we are? In addition, although strategic agility drives the firm towards improved contextual alignment, the reason for this alignment often lacks societal motivation, which hampers employees’ adherence to the change process of the firm.

(iv) Law of inertia: In order to adapt in parallel with their dynamic business environment, agile firms transform quickly. However, in doing so, they often forego on the required time and space for the adaptation of mental maps of individual employees.

This thesis evaluates how two presently agile firms (PSA and Tenneco) are exposed to these four areas of conflict.

Although PSA seems to be confronted, to some extent, to all four areas of conflict, what stands out is the firm's willingness to tackle their current shortcomings. With the company's alleviating methods still lacking some calibration at present, the friction model of this thesis seems a proper tool to help fine-tune PSA's supportive undertakings.

Tenneco, on the other hand, seems to be mired in deeper trouble. Not only are the four areas of conflict strongly present, the company seems to be almost oblivious to them being so, with little employee support to accommodate for change as a result. The friction model of this thesis can, as such, act first and foremost as an instrument to raise awareness of present-day issues within Tenneco.

Although both companies can be stated 'strategically agile', the difference between the sustainability of their change processes is striking. What might explain such discrepancy? In answering this question, this thesis identifies two major causal factors, being (i) feeling for nuance in implementing the strategic agility concept and (ii) the presence of a sensible communicative platform.

Although steering towards ever-stricter agility may seem like a rational thing to do from a strictly organisational perspective, integrating the angle of the individual employee in the picture offers a far subtler outlook. If firms wish to adhere to a policy that offers them long-term prospects on a competitive as well as on a human level, they should do well as to pay attention to these nuances.

## Lijst van Tabellen

Tabel 1: Overzicht frictievelden	
strategische wendbaarheid – menselijke duurzaamheid .....	24
Tabel 2: Overzicht frictievelden PSA Antwerpen.....	44
Tabel 3: Overzicht frictievelden Tenneco Sint-Truiden.....	53

## Lijst van Figuren

Figuur 1: Procentuele wijziging McDonald's same-store volumes U.S. (2011-15).....	2
Figuur 2: Sleuteldimensies van strategische wendbaarheid.....	11
Figuur 3: Het multidimensionale speelveld van strategische wendbaarheid.....	15
Figuur 4: Menselijk duurzaamheidsmodel.....	21
Figuur 5: Frictievelden strategische wendbaarheid – menselijke duurzaamheid.....	23
Figuur 6: 'Map of Everyday Experience' .....	29
Figuur 7: Illustratie Wet der Traagheid .....	33
Figuur 8: Samenvatting proposities.....	35
Figuur 9: Strategisch wendbaarheidsmodel – Scherpstelling.....	58
Figuur 10: Menselijk duurzaamheidsmodel – Scherpstelling.....	58
Figuur 11: Frictieveldenmodel – Scherpstelling.....	59

## Inhoudstafel

<b>Abstract</b> .....	ii
<b>Executive summary</b> .....	iii
<b>Lijst van Tabellen</b> .....	vi
<b>Lijst van Figuren</b> .....	vi
<b>1. Inleiding</b> .....	1
1.1. Cases .....	1
1.2. Probleemstelling .....	6
<b>2. Methodologie</b> .....	7
2.1. Onderzoeksvraag en deelvragen .....	7
2.2. Onderzoeksdoelstellingen .....	7
2.3. Data verzameling en analyse .....	8
<b>3. Conceptueel kader</b> .....	9
3.1. Strategische wendbaarheid .....	10
3.1.1. Kern .....	10
3.1.2. Fundamenten .....	11
3.1.3. Verrijking .....	13
3.1.4. Naar een conceptueel model .....	15
3.2. Menselijke duurzaamheid.....	16
3.2.1. Kern .....	16
3.2.2. Fundamenten .....	17
3.2.3. Verrijking .....	18
3.2.4. Naar een conceptueel model.....	21
<b>4. Frictieveldenmodel</b> .....	23
4.1. Frictieveld 1: Sturingsconflict .....	25
4.2. Frictieveld 2: Competentieconflict .....	27
4.3. Frictieveld 3: Zingevingconflict .....	30
4.4. Frictieveld 4: Wet der Traagheid.....	32
4.5. Discussie .....	36

<b>5. Praktijkttoetsing</b> .....	37
5.1. PSA Antwerpen.....	38
5.1.1. <i>Bedrijfs</i> overzicht.....	38
5.1.2. <i>Fric</i> tieveldenmodel: <i>Toegepast</i> .....	40
5.1.3. <i>'Closing the loop': Terugkoppeling en gevolgtrekking</i> .....	45
5.2. Tenneco Sint-Truiden.....	47
5.2.1. <i>Bedrijfs</i> overzicht.....	47
5.2.2. <i>Fric</i> tieveldenmodel: <i>Toegepast</i> .....	49
5.2.3. <i>'Closing the loop': Terugkoppeling en gevolgtrekking</i> .....	54
5.3. Discussie.....	56
<b>6. Conclusie</b> .....	61
<b>Literatuurlijst</b> .....	65
<b>Appendix</b> .....	75
Appendix 1: Interviews overzicht.....	77
Appendix 2: Vragen semigestructureerde interviews (PSA/Tenneco).....	78
Appendix 3: Business model hernieuwing: Agenda voor leidinggevendenden....	80
<b>Verklaring op woord van eer</b> .....	81

# 1. Inleiding

## 1.1 Cases

De hedendaags turbulente bedrijfsomgeving is onverbiddelijk. Waar topbedrijven in 1958 nog een gemiddelde levensverwachting van 61 jaar konden rapporteren, luidt het huidige verdict anders: 18 jaar – en dat schijnt voor ‘mindere goden’ al heel wat te zijn (Innosight, 2012). Snel wijzigende consumentenvoorkeuren, technologische ontwikkelingen, vervagende geografische grenzen... De grondvesten waar bedrijven zich bij oprichting op baseren, lijken steeds sneller ondergraven (Doz & Kosonen, 2008a; Project Management Institute, 2012). Om te kunnen gedijen in dergelijke snel wijzigende omgevingen trachten veel bedrijven flexibeler op te treden (The Economist, 2009; Reeves & Daimler, 2011; Bazigos, De Smet & Gagnon, 2015). Minder stilstaan, meer vooruitgaan: dat lijkt het motto te worden. Maar net als Milton Friedman (1975, zoals teruggevonden in There ain't no such thing as a free lunch, 2015) reeds aangaf, heeft alles zijn prijs – ook flexibiliteit. In de volgende inleidende cases bekijken we hoe twee bedrijven (McDonald's en Ericsson) aan deze wijsheid onderhevig zijn. Welke problemen ervaren zij in hun streven naar lange termijn relevantie?

### *CASE 1: McDonald's*



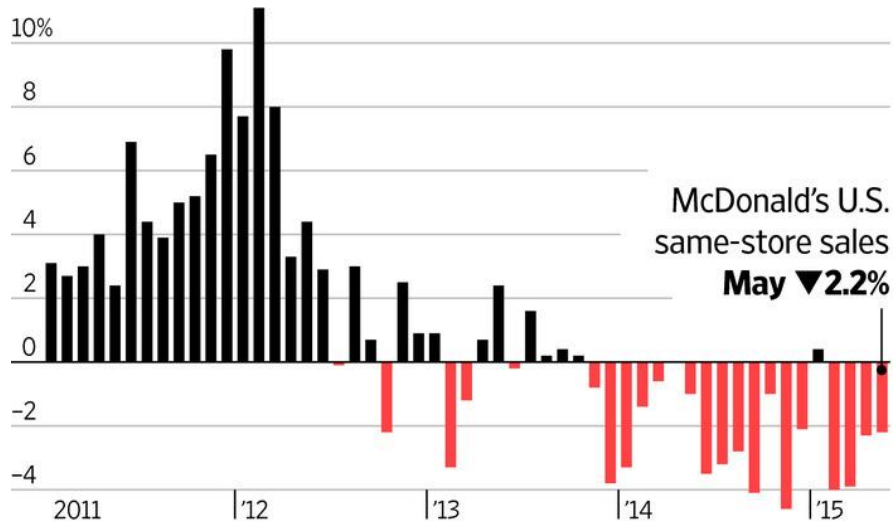
<b>FACTSHEET</b>	<b>Industrie:</b>	Restaurant, Voeding
	<b>Geografische aanwezigheid:</b>	Mondiaal
	<b>Hoofdkantoor:</b>	V.S.
	<b>Huidig CEO:</b>	Steve Easterbrook
	<b>Omzet:</b>	\$ 27,4 miljard (2014)
	<b>Winst:</b>	\$ 4,8 miljard (2014)
	<b>Aantal medewerkers:</b>	420 000 (2014)

Bron: McDonald's, 2014.

Hoewel de bedrijfsnaam in vroeger jaren nog het schoolvoorbeeld van een mondiaal imperium vormde, heeft McDonald's vandaag de dag moeite om relevant te blijven. Een aanhoudend slecht imago bij klanten, voedselschandalen in de Aziatische markt, ontevredenheid van werknemers wat betreft werkomstandigheden... Het vormt slechts een greep uit de problemen waar de globale hamburgerketen momenteel mee kampt (Jargon, 2012; Dulaney, 2015). Aldus CEO Steve Easterbrook: “In the last five years, the world has

moved faster outside the business than inside” (McDonald’s, 2015). Met verkoopvolumes van gevestigde eethuizen die gedurende zes opeenvolgende kwartalen omlaag tuimelden in de thuismarkt (zie Figuur 1), lijkt een grondige bedrijfsherziening geen overbodige luxe meer.

**Figuur 1: Procentuele wijziging McDonald’s U.S. same-store volumes (2011-15)**



Bron: Dulaney, 2015.

McDonald’s lijkt een dergelijke bedrijfsherziening in de stijgers te hebben. Hoewel vele stemmen de scope en diepgang van de voorziene ommekeer reeds als ontoereikend afdoen (Peterson, 2015b; The Economist, 2015b; Wahba, 2015), kan het niet betwist worden dat McDonald’s sterk inzet op een meer flexibel bedrijf. CEO Steve Easterbrook verwoordt deze visie als volgt: “We have to modernize our approach and run the system differently - refocus our scale, firepower, ownership and talent. Our structures are too cumbersome, decision-making too slow. We have to make our scale count, by simplifying and getting closer to markets. Less layers and bureaucracy, more listening: agility and speed on the customer agenda” (McDonald’s, 2015). Een eerste gevolg van deze meer flexibele marktpositionering is de voorziene introductie van de ‘maakbare burger’. Eerder dan te kiezen uit een set van vooropgestelde menu’s, zouden klanten in de toekomst zelf – en ‘on the spot’ - hun gewenste burger kunnen samen stellen. Hoewel een dergelijke wijziging in eerste instantie bescheiden kan lijken, is ze dat niet – meer zelfs: ze haalt de kern van het fastfoodwezen grondig door elkaar. Fastfood vertegenwoordigt in dit opzicht niet langer dezelfde productwaarden: waar het product zich voorheen positioneerde in termen van snelheid en consumptiegemak, lijkt een hedendaagse herziening naar kwaliteit en persoonlijke voorkeur veeleer aangewezen.



Deze wijziging van positionering zal aldus grote gevolgen hebben voor McDonald's bestaande bedrijfsvoering. Voorraadbeheer, keukenwerking, aankoopmodellen,... Allen zullen zij op de schoep moeten genomen worden, om hoofd te kunnen bieden aan de gewijzigde vereisten. Merk op dat deze introductie van een 'maakbare burger' slechts één voorbeeld is van de nieuwe bedrijfsinvulling die McDonald's voor ogen stelt: wanneer stilstaan achteruit gaan betekent, is de enige optie voorwaarts te marcheren. (Dulaney, 2015; McDonald's, 2015; Peterson, 2015a; Wahba, 2015)

Dat McDonald's zich aldus wenst te herbronnen mag duidelijk wezen. Het leidinggevende personeel wenst de organisatie in stelling te brengen voor de uitdagingen van de toekomst, en zet hierbij sterk in op een kentering. In welke mate deze ommezwaai echter strookt met de persoonlijke mogelijkheden van McDonald's individuele werknemers, lijkt minder beredeneerd. Kan het individu nog aanhechting vinden bij het kerende bedrijf? Dat werknemers zich reeds bij aanvang van het proces gegriefd voelen, maakt een doordachte bespiegeling nog relevanter. Medewerkers kaartten in het verleden reeds verschillende bronnen van ontevredenheid aan: slechte werkomstandigheden, onvoldoende promotiemogelijkheden en een tot weinig tevredenheid stemmende verloning vormden hierbij sleutelproblemen (CNN, 2015; Glassdoor, 2015; Reuters, 2015). Verdere wispelturigheid kan mogelijk de positie van het individu binnen de organisatie bijkomend ontwrichten. Kan de werknemer het hoofd bieden aan de wijzigende noden en vereisten? In welke mate voelt het individu zich nog gewaardeerd binnen een hoofdzakelijk top-level gedreven beleidsperspectief? Dit lijken vragen die McDonald's maar beter kan stellen, wenst het een succesvolle terugkeer op lange termijn mogelijk te maken.

## *CASE 2: Ericsson*



<b>FACTSHEET</b>	<b>Industrie:</b>	Telecommunicatie
	<b>Geografische aanwezigheid:</b>	Mondiaal
	<b>Hoofdkantoor:</b>	Zweden
	<b>Huidig CEO:</b>	Hans Vestberg
	<b>Omzet:</b>	\$ 26,4 miljard (2014)
	<b>Winst:</b>	\$ 1,3 miljard (2014)
	<b>Aantal medewerkers:</b>	118 000 (2014)

Bron: Ericsson, 2016b.

Ericsson kent een erg woelige geschiedenis. Sinds haar oprichting in 1876 heeft het bedrijf als geen ander de impact van een snel wijzigend technologisch kader meegemaakt. Hoewel Ericsson gedurende haar initiële honderdjarige bestaansperiode een relatief stabiele marktsituatie kon handhaven, introduceerde de opkomst van het internet en de mobiele telefonie tijdens de jaren '90 van de vorige eeuw een volslagen nieuw bedrijfveld. Wenste Ericsson te blijven presteren binnen de telecomindustrie, dan was een gevoelige omschakeling noodzakelijk: weg van traditionele telefonie, in volle overtuiging het mobiel millennium tegemoet. Stevige investeringen dreven Ericsson daarbij opnieuw naar een prominente marktpositie, tot het uiteenspatten van de dot-com bubbel kort na de eeuwwisseling het bedrijf een gevoelige klap toebedeelde. Mobiele telefonie werd steeds minder winstgevend, investeringen wisten hun beloften niet te verzilveren, en het bedrijf raakte op de dool. Herstructureringen, herfinancieringen, ontslagen, en een joint venture met Sony voor de mobiele telefoniedivisie moesten Ericsson gaandeweg terug aan het roer van de telecomindustrie brengen. Met een omzettoename van ruwweg 55% ten aanzien van cijfers uit 2002 lijkt een dergelijke strategische herziening meer dan geslaagd. Na de dot-com crash investeerde Ericsson steeds meer in netwerktechnologie, en betrachtte het ontbrekende kennis op te bouwen door een reeks overnames te realiseren (bv. Marconi, Redback Networks, LHS, etc.). Sinds de aanstelling van CEO Hans Vestberg (2009) focust het bedrijf zich dan weer hoofdzakelijk op de software en service segmenten, en heeft het de consumententak grotendeels verlaten. Het mag duidelijk zijn dat hertekeningen van de strategische bedrijfsrichting voor Ericsson geen *fait-divers* wezen, of *spielerei* van het hoger managementkader: dergelijke hertekeningen voorzien de organisatie van de nodige zuurstof om zich staande te houden binnen de immer verschuivende krijtlijnen van de telecomindustrie. (Ericsson, 2002; Ericsson, 2014; Ericsson, 2016a; Ericsson, 2016b)

In termen van flexibele bedrijfspositionering lijkt Ericsson aldus sterk te staan: het bedrijf anticipeert/reageert op contextuele wijzigingen, en het onderneemt actie om vooropgestelde veranderingen effectief geïmplementeerd te krijgen. Dat deze flexibiliteit echter niet in een organisationeel vacuüm tot stand komt, blijkt uit een interview met Bina Chaurasia, Ericsson's chief HR officer (McKinsey & Company, 2016): strategische hertekeningen dienen binnen Ericsson steeds te stroken met de mogelijkheden van het aanwezige medewerkersveld, willen zij kans op slagen hebben. "We needed a people strategy that was fully aligned with the business strategy", zo stelt Chaurasia (McKinsey & Company, 2016). "We had a vision to build

an HR team with the knowledge and skills to partner with our leaders on implementing strategic shifts in the business. So we had to clarify roles, promote from within, bring in some strong external talent, and provide everyone with thorough training that included business acumen, financial analysis, and data analytics.” (McKinsey & Company, 2016) Ericsson lijkt aldus niet alleen stevig in te zetten op een organisatie die naar wens en noodzaak kan pivoteren – het bedrijf wenst haar tewerkgesteld personeel daarbij integratief te betrekken.

Merk op dat de organisatie er, ondanks deze intenties, niet altijd in geslaagd is om strategische hertekeningen in volkomen overeenstemming te doen gelden met de mogelijkheden van haar werknemers. Zo zag het bedrijf zich genoodzaakt om, ten gevolge van de gewijzigde bedrijfssituatie, haar werknemersbasis tussen 2001 en 2005 meer dan te halveren, met tienduizenden banen die in rook opgingen als resultaat. Echter, dergelijke besparingsrondes niettegenstaande, is het opvallend dat Ericsson zich doorheen haar aanhoudend transformatieverhaal steeds zo menselijk mogelijk betrachtte te positioneren – met steun voor zij die het bedrijf moesten verlaten, en met aanmoediging en aandacht voor zij die bleven. Ericsson is zich in die zin niet enkel bewust van de uitdagingen op vlak van strategische positionering: het bedrijf erkent dat dergelijke grote verhalen gestoeld zijn op de reikwijdte van haar tewerkgesteld personeel. (Karlsson & Lugn, n.d., Ericsson, 2016b)

---

Voorgaande cases wensen duidelijk te maken dat flexibiliteit veelal geen ‘vrij’ concept is: aanhechten bij een notie van snelle bedrijfswijzigingen lijkt zowel bij McDonald’s als bij Ericsson inherent spanningen te doen rijzen. Hoewel beide cases het (beoogde) veranderingsparcours van een gevestigd mastodont illustreren, verschillen de onderliggende intermenselijke relaties gevoelig. Ten gevolge van reeds gespannen werkgever-werknemers relaties staat McDonald’s voor een uitdaging van formaat, wenst zij deze schare medewerkers nog zinvol mee te krijgen in haar wijzigingsverhaal. Het management van Ericsson daarentegen, dat wel kan terugvallen op positieve relaties met haar medewerkers, lijkt hierbij meer krediet te krijgen – maar ook zij zijn in hun flexibiliteitsnastrevingen niet vrij van intermenselijke onenigheid. Veranderen lijkt aldus voor beide bedrijven ontegensprekelijk *menselijke* spanningen met zich mee te brengen. Flexibiliteit in strategische koers nastreven is één – dit eveneens in samenspel doen verlopen met de noden en behoeften van het aanwezige medewerkersveld lijkt minder evident.

## 1.2 Probleemstelling

Flexibel optreden lijkt niet zonder gevolgen voor het menselijk welbehagen binnen de organisatie (Hill *et al*, 2008; Jacobs, 2011). Hoewel de hedendaags turbulente bedrijfsomgeving organisaties steeds meer tot het adaptief stellen van hun lange termijn strategie drijft (Grant, 1996; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Aldrich, 1999; The Economist, 2009; Reeves & Daimler, 2011; Nijssen & Paauwe, 2012), strookt een dergelijke opvatting mogelijk niet met de interne menselijke vermogens. De eisen die een veranderende organisatie aan haar werknemers stelt zijn niet van de minste – dat dergelijke eisen persoonlijke spanningen kunnen doen rijzen, is in dergelijk opzicht niet verwonderlijk (Crochitto & Youssef, 2003). Is het bedrijf zich onbewust van deze menselijke fricties, dan zal haar continuïteit wezenlijk ondergraven worden. Het weten plaatsen van **spanningsvelden** lijkt aldus een belangrijke voorwaarde te worden voor een succesvolle – en menswaardige – organisatie. Waar situeren de problemen zich? En hoe kunnen deze problemen het best worden aangepakt? Het lijkt aldus niet langer te volstaan om zuiver te focussen op de uitbouw van een ‘aanpasbare’ organisatie: tezelfdertijd de vinger aan de pols van de individuele werknemer houden wordt vanuit een lange termijnvisie steeds relevanter (Ployhart, 2015).

De focus van deze thesis ligt niet in de flexibiliteitsidee voor organisaties, noch ligt zij in de zuivere welzijnsvoorziening van haar medewerkers – zij ligt in de wezenlijke interactie van beide begrippen. Dit werk zal zich nadrukkelijk centreren rond de menselijke spanningen die binnen wijzigende organisaties naar voren treden. Aldus gaat deze thesis niet terug op het in vraag stellen van de literatuur omtrent organisatorische wijzigingen of menselijk welzijn: eerder wenst het beide brokken kennis tegen elkaar uit te zetten om tot nieuwe, concreet toepasbare inzichten te komen.

## 2. Methodologie

### 2.1 Onderzoeksvraag en deelvragen

Geleid door bovenstaande probleemstelling, plaatsen we de volgende onderzoeksvraag centraal. Uit deze onderzoeksvraag komen vervolgens zes concrete deelvragen naar voor.

#### Onderzoeksvraag

Hoe conflicteert een strategisch wendbare bedrijfshouding anno 2015 potentieel met de individueel menselijke duurzaamheid van de werknemer?

#### Deelvragen

1. Wat is strategische wendbaarheid?
2. Wat is menselijke duurzaamheid?
3. Welke spanningsvelden kan men vaststellen binnen het menselijk duurzaamheidsmodel, gesteld dat we uitgaan van een wendbare organisatie?
4. Hoe zijn deze spanningsvelden aanwezig binnen ondervraagde bedrijven?
5. Hoe verklaren we mogelijke verschillen in spanningsveldmanifestatie tussen ondervraagde bedrijven?
6. Welke implicaties hebben praktisch inzichten op het gehanteerd theoretisch kader?

### 2.2 Onderzoeksdoelstellingen

Deze masterthesis wenst een solide model op te stellen betreffende de spanningen tussen een wendbare organisationele houding enerzijds, en een duurzaam mensbeleid anderzijds. Merk op dat deze thesis niet beoogt om zich in extenso over beide concepten *afzonderlijk* uit te laten - beide topics werden immers reeds uitvoerig in de literatuur besproken. Na een zekere theoretische duiding hanteren we beide termen veelal als 'vastgeklikte' vertrekpunten, ter opbouw van ons *integratief* spanningsmodel.

Hoewel dit werk onmiskenbaar een academische oorsprong kent, wensen we te beklemtonen dat deze thesis zich eveneens een praktische toepasbaarheid voor ogen stelt. De identificatie van conflictzones tussen een organisationele veranderingshouding en het individuele 'zich goed voelen' is geen werk van louter academische waarde: een dergelijke inspanning tracht inherent tegemoet te komen aan de informatievereisten van de ontwikkelende bedrijfsrealiteit.

### 2.3 Dataverzameling en analyse

Dit werk is vormgegeven naar twee luiken, zijnde een theoretisch en een praktisch deel.

Wat de data verwerkt in het theoretische luik betreft, maakten we met name gebruik van informatie afkomstig uit gepubliceerde vakliteratuur. Merk op dat, ter aanvulling van deze geschreven bronnen, het geconstrueerde frictieveldmodel zich gevestigd ziet op de inzichten van drie praktijkexperten (zijnde senior consultants Bob Duys (McKinsey & Company), Sandra Schreyers (Quintessence Consulting) en Eric Meyers (Hudson)) (zie Appendix 1, p.77). Er werd expliciet voor deze gecombineerd theoretisch-praktische dataverzameling gekozen, dit om de toepasbaarheid van het vooropgestelde model te verstevigen. Een tweede opmerking betreft het uitgangspunt van de gemaakte analyse. Om deze thesis niet aan focus te doen inboeten, vertrekt onze analyse vanuit de strategisch wendbare organisatie als gegeven. Dit standpunt wordt aangenomen om enige vorm van vaste grond onder de voeten te hebben, en om aldus te vermijden dat deze thesis haar onderzoeksdoel voorbij gaat.

De inzichten uit deze praktijktoetsing werden gegenereerd door zes diepte-interviews en twee terugkoppelingsgesprekken, gevoerd met mensen uit verschillende departementen en hiërarchische niveaus van PSA Antwerpen en Tenneco Sint-Truiden (zie Appendix 1, p.77). Mits deze masterthesis in hoofdzaak latent menselijke indrukken tracht bloot te leggen, werd geopteerd voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Voorafgaand aan het gesprek werden ondervraagden schriftelijk op de hoogte gebracht van het beoogde onderwerp, dit om een zekere voorbereiding en mentale focus mogelijk te maken. Om focus aan te houden binnen de bespreking van het individueel sentiment werd een vragenlijst opgesteld (zie Appendix 2, p.78), gebaseerd op de zes dimensies uit het menselijk duurzaamheidsmodel (Figuur 4, p.21). Gesteund door deze vragenlijst werden semigestructureerde gesprekken gevoerd. Binnen het afgebakend gesprekskader werd betracht de geïnterviewde een zekere vrijheid te verschaffen omtrent aanhechtingspunt – dit om niet te verzanden in algemeenheden en overkoepelend bedrijfsbeleid, maar om tot wezenlijke ervaringen en bedenkingen te komen. Om het praktisch ongemak voor ondervraagden tot een minimum te beperken, vonden gesprekken hoofdzakelijk telefonisch of binnen de muren van het respectievelijke bedrijf (PSA Antwerpen / Tenneco Sint-Truiden) plaats. Gesprekken werden opgenomen, getranscribeerd en vervolgens categorisch gescand: waar komen theoretische frictievelden mogelijk op de proppen? Hoe vullen de visies van de verschillende departementen/niveaus elkaar aan? Deze categorische labels werden, als sluitstuk, geheel verwerkt in een tekstuele bespreking.

### 3. Conceptueel kader

*“If I have seen further than others, it is by standing upon the shoulders of giants.”*

- Isaac Newton, zoals gevonden in *Standing on the shoulders of Giants*, 2015.

Deze masterthesis wortelt extensief in decennia aan literatuur en onderzoek, opgesteld door academici van verschillende strekking en afkomst. De sectie ‘Conceptueel kader’ wenst het theoretisch raamwerk van deze masterproef bevattelijk te duiden. Twee fundamentele onderzoekspijlers treden hierbij op de voorgrond: **strategische wendbaarheid** en **menselijke duurzaamheid**. We wensen hierbij reeds van bij aanvang aan te geven dat dit kader geenszins een exhaustieve revisie van de hedendaagse literatuur beoogt. Deze thesis handelt niet over strategische wendbaarheid, noch handelt ze over menselijke duurzaamheid - zij handelt over het spanningsveld dat tussen beide domeinen optreedt. Iedere toelichting van vermelde concepten tracht tegemoet te komen aan informatiebehoeften eigen aan deze specifieke masterthesis: theorieën zullen aldus slechts in die mate worden aangehaald als instrumenteel is voor een goede interpretatie van dit werk. Voor een meer extensieve uitwerking van vermelde concepten wensen we te verwijzen naar de literatuur.

Beide concepten zullen analoog worden opgebouwd. In een eerste paragraaf ‘Kern’ wordt getracht de essentie van het desbetreffende concept te vatten. De paragraaf ‘Fundamenten’ voorziet in de grondvesten van een conceptueel model. ‘Verrijking’ plaatst klemtonen en levert solide aankleding van het aangereikte raamwerk. De paragraaf ‘Naar een conceptueel model’ positioneert de geïdentificeerde elementen tot slot in onderlinge relatie.

## 3.1 Strategische wendbaarheid

### 3.1.1 Kern

*Het vermogen van een organisatie om haar strategische koers<sup>1</sup> snel en effectief te veranderen, anticiperend of reagerend op kansen en bedreigingen in haar omgeving.*

(Hulshof, van Leeuwen & Meijers, 2013, p.11)

*The ability to remain flexible in facing new developments, to continuously adjust the company's strategic direction, and to develop innovative ways to create value.*

(Weber & Tarba, 2014, p.5)

Bovenstaande definities lijken reeds een niet mis te verstane invulling te bieden van de strategische wendbaarheidsidee<sup>2</sup>. Allebei omschrijven ze de strategisch wendbare organisatie als een kneedbare massa, die zich vormt naar de grillen van de externe omgeving. De significantie van de eerste definitie schuilt in het daarenboven beklemtonen van een mogelijk anticiperende vorming. Wendbaarheid betekent niet dat men ternauwernood de kogel weet te ontwijken: het duidt op een tijdig waarnemen van het spannen van de haan, en een schrandere omgang met de situatie zoals deze zich voordoet. De tweede definitie biedt surplus in dat zij de uiteindelijke creatie van waarde benadrukt: het is de organisatie niet als doel om de wijzigende bedrijfsomgeving simpelweg bij te houden – zij beoogt wezenlijk het realiseren van waarde, zijnde waarde voor klanten, voor aandeelhouders en voor werknemers.

Hoewel dergelijke slagzinnen een erg waardevolle eerste notie van het strategische wendbaarheidsconcept aandragen, wenst deze masterthesis tot voorzichtigheid aan te manen. Om een begripsvatting te realiseren die in overeenstemming is met de hedendaagse bedrijfsrealiteit, dient men namelijk oog te hebben voor het *multidimensionaal* – en vaak ook *paradoxaal* – karakter van de term. Enkel door deze afwegingen correct te maken, kan strategische wendbaarheid voor organisaties werkelijk tot de mogelijkheden gaan behoren.

---

<sup>1</sup> Dit werk hanteert de term 'strategie' zoals gesteld door De Wit & Meyer (2010): "Organizations exist to fulfil a purpose and strategies are employed to ensure that the organizational purpose is realized" (p.6).

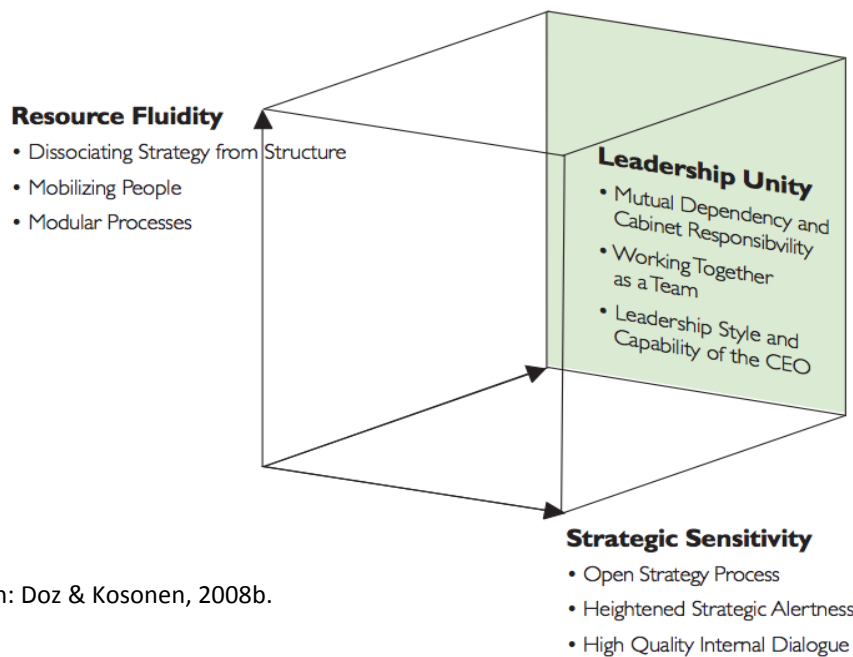
<sup>2</sup> Deze masterthesis zal zich voornamelijk uitlaten over *strategische* wendbaarheid. Een dergelijke expliciete klemtoon wordt gelegd om enige arbitraire invulling van de wendbaarheidsidee tegen te gaan. Spreekt deze thesis aldus over 'wendbaarheid', dan doelt zij in hoofdzaak op een vermogen tot veranderen van *dat wat tot de kern van het organisationeel handelen wordt gerekend*.



### 3.1.2 Fundamenten

Twee sleutelauteurs die de eerder aangehaalde veelzijdigheid treffend weten in te vullen, zijn Doz & Kosonen (2008b). Zij beschouwen strategische wendbaarheid als vormgegeven door drie onderliggende metavermogens. Een grafisch overzicht van deze pijlers<sup>3</sup> is weergegeven in Figuur 2.

**Figuur 2: Sleuteldimensies van strategische wendbaarheid**



Bron: Doz & Kosonen, 2008b.

- **Strategische sensitiviteit:** Het vermogen om veranderingen in de omgeving snel te percipiëren. Naast een hoge mate van organisationele attentie (McCracken, 2013) veronderstellen Doz en Kosonen (2008b) de aanwezigheid van een doorgedreven dialoogcultuur. Merk op dat een belangrijke voorwaarde voor het bestaan van een efficiënte dialoogcultuur het in voegen zijn van een uniform taalgebruik is (Brannen & Doz, 2010).

<sup>3</sup> Hoewel andere auteurs soms alternatieve wendbaarheidsdimensies formuleren (bv. Vokurka & Fliedner, 1998; Allied Consultants Europe, 2010; Reeves & Deimler, 2011; Hulshof, van Leeuwen & Meijers, 2013), lijken deze veelal te herleiden tot de dimensies van Doz & Kosonen (2008b). Om een werkbaar kader te behouden, zal deze masterthesis zich dan ook voornamelijk oriënteren rond de pijlers strategische sensitiviteit, leiderschapseenheid en fluiditeit van middelen. We wensen met deze keuze **niet** te stellen dat het kader van Doz en Kosonen (2008b) het enige werkbaar kader vormt voor de strategische wendbaarheidsidee. Om de focus van deze thesis echter niet te doen verwateren, kiezen we expliciet voor een positionering rond de dimensies van Doz & Kosonen (2008b).

- **Leiderschapseenheid:** Vertaalt zich in een management team dat snel knopen weet door te hakken, zonder dat de leden hierbij persoonlijk gewin nastreven. Beslissingen worden, eens genomen, unaniem verdedigd en uitgevoerd. (Eisenhardt, 1989)
- **Fluïditeit van middelen:** Duidt op het gemak waarmee middelen gheralloceerd kunnen worden, en waarmee -in extenso- business systemen kunnen worden gewijzigd. Merk op dat de term 'middelen' hier eerder ruim begrepen moet worden: zowel tastbare (bv. geld, machines, mensen) als ontastbare middelen (bv. kennis) worden verondersteld 'fluïde' te zijn.

Organisaties kunnen, zo stellen de auteurs, enkel tot strategische wendbaarheid komen indien zij *zowel* strategische sensitiviteit, leiderschapseenheid en fluïditeit van middelen vertonen. Doz & Kosonen (2008b) benaderen de drie aangehaalde elementen als een complementaire eenheid: ontbreekt een van deze drie fundamenteën, dan hinkt de organisatie als het ware mank verder. Voeren we de denkoefening uit voor de pijler 'strategische sensitiviteit', dan wordt de discrepantie maar al te snel duidelijk: hoewel de organisatie op vlak van intern adaptief vermogen in de startblokken staat ('leiderschapseenheid' en 'fluïditeit van middelen' zijn beide aanwezig), slaagt zij er niet in een correcte strategische alineëring met haar omgeving te bekomen – dit mits zij ontstane opportuniteiten en discrepanties simpelweg niet (voldoende snel) waarneemt. Ook voor de pijlers 'leiderschapseenheid' en 'fluïditeit van middelen' kan een soortgelijk scenario worden opgesteld – het ontbreken van één van de drie 'metavermogens' doet de daadkracht van de organisatie telkenmale teniet. Belangrijk om weten is dat het in dergelijke situaties niet is aangewezen om ternauwernood alle pijlen te richten op het ontbrekende aspect - eerder zal een dergelijke actie de balans van de twee andere fundamenteën verder verstoren. Wenst de organisatie een correcte overeenstemming te treffen, dan zal zij steeds simultaan investeringen moeten maken, waarbij alle drie de pijlers voldoende gewaarborgd worden. (Doz & Kosonen, 2008b; Lewis, Andriopoulos & Smith, 2014)

Hoe deze drie metavermogens concreet in te vullen, wordt door Doz & Kosonen in een later werk behandeld (2010: *Embedding Strategic Agility*). Appendix 3 (p.80) voorziet in een samenvatting van de door hen gemaakte aanbevelingen. Om de focus van dit conceptueel kader echter niet te laten verwateren, wenst deze sectie voor verdere duiding te verwijzen naar het desbetreffende artikel.

### 3.1.3 Verrijking

Kijken we verder dan de aangehaalde fundamenten, dan vinden we in de strategische wendbaarheidsliteratuur inherent drie wezenlijke paradoxen terug. In de bespiegeling van deze paradoxen is het belangrijk om steeds simultaan aandacht te verlenen aan beide zijden van het ogenschijnlijk tegenstrijdige spectrum. Strategische wendbaarheid vloeit voort uit de ambivalente bekommernis om stabiliteit én dynamiek; om intern én extern; om top-down én emergent – niet uit een keuzeprocess, of een mengelmoes van polen (Lewis, Anriopoulos & Smith, 2014; Aghina, De Smet & Weerda, 2015). Deze paragraaf bespreekt achtereenvolgens de drie kernparadoxen, besloten in de strategische wendbaarheidsidee.

#### *Stabiliteit - Dynamiek*

---

De eerste paradox, stabiliteit – dynamiek, ligt reeds in de kern van de strategische wendbaarheidsidee besloten. We citeren Lewis, Andriopoulos & Smith (2014), die deze tweestrijd treffend weten te duiden: ‘Strategic agility is inherently contradictory. Being strategic depends on a stable, unwavering commitment to a future vision, and involves formal planning processes and established routines. Yet agile organizations are adaptable and nimble, applying emergent decision-making and novel approaches as needed’ (p.58). Strategisch wendbare organisaties bevinden zich, met andere woorden, in een ogenschijnlijk onverzoenbare tweespalt: zij behoren het zwaartepunt van stabiliteit en dynamiek te laten samen vallen (Dyer & Shafer, 1998). In dergelijk opzicht lijkt het ‘ambidexterity’ concept, zoals uiteen gezet door Duncan (1976), March (1991) en Tushman & O’Reilly (1997), een vroege voorloper van de strategische wendbaarheidsidee. ‘Ambidextrous’ organisaties weten de exploitatie van korte termijn sterktes te verzoenen met de exploratie van lange termijnmogelijkheden - een dergelijke organisatie weet als het ware de voordelen van zowel stabiliteit als dynamiek te capteren. Waar ‘ambidexterity’ echter nog een fundamenteel onderscheid maakt tussen het korte en het lange termijn handelen, doet strategische wendbaarheid de kloof vervagen: enkel door te handelen volgens de wetten van vandaag én morgen kan een bedrijf organisationele rigiditeit vermijden (Lewis, Andriopoulos & Smith, 2014). Organisaties dienen hun sterkten uit te bouwen tot een niveau van hoog efficiënt handelen, doch dienen de vergankelijkheid en beperkingen van opgebouwde kennis evenzeer te erkennen. (Brown & Eisenhardt, 1997; Weber & Tarba, 2014, Aghina, De Smet & Weerda, 2015)

### Intern - Extern

Niettegenstaande dat wendbaarheid een voornaam adaptieve organisatie predikt, veronderstelt het concept dat men zich bewust is van de eigen bewegingsruimte en de eigen mogelijkheden. Het is de *organisatie* zelf die impliciet de wending lijkt te sturen, net zozeer als het de *omgeving* is die de organisationele wending drijft. Als dusdanig lijkt wendbaarheid de wezenlijke vertaalslag te vormen van een interne én een externe bedrijfsbenadering, en kan het concept niet tot één van beide perspectieven worden gereduceerd. Strategische wendbaarheid vloeit hierbij inherent voort uit de klemtonen van *zowel* de middelen-gebaseerde benadering (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) als de marktadaptatie benadering (Porter, 1979; Shapiro, 1989; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998). Wendbare organisaties vormen zich wezenlijk naar de behoeften van de externe omgeving, doch moeten tezelfdertijd de eigen interne opportuniteiten naar de voorgrond laten treden. De organisatie moet zich binnen haar omgeving kunnen laten gelden als soevereine speler, en dient tezelfdertijd contextuele vorming te verwelkomen. (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Legnick-Hall & Beck, 2007; Doz & Kosonen, 2010; Nijssen & Paauwe, 2012)

### Top-down - Emergent

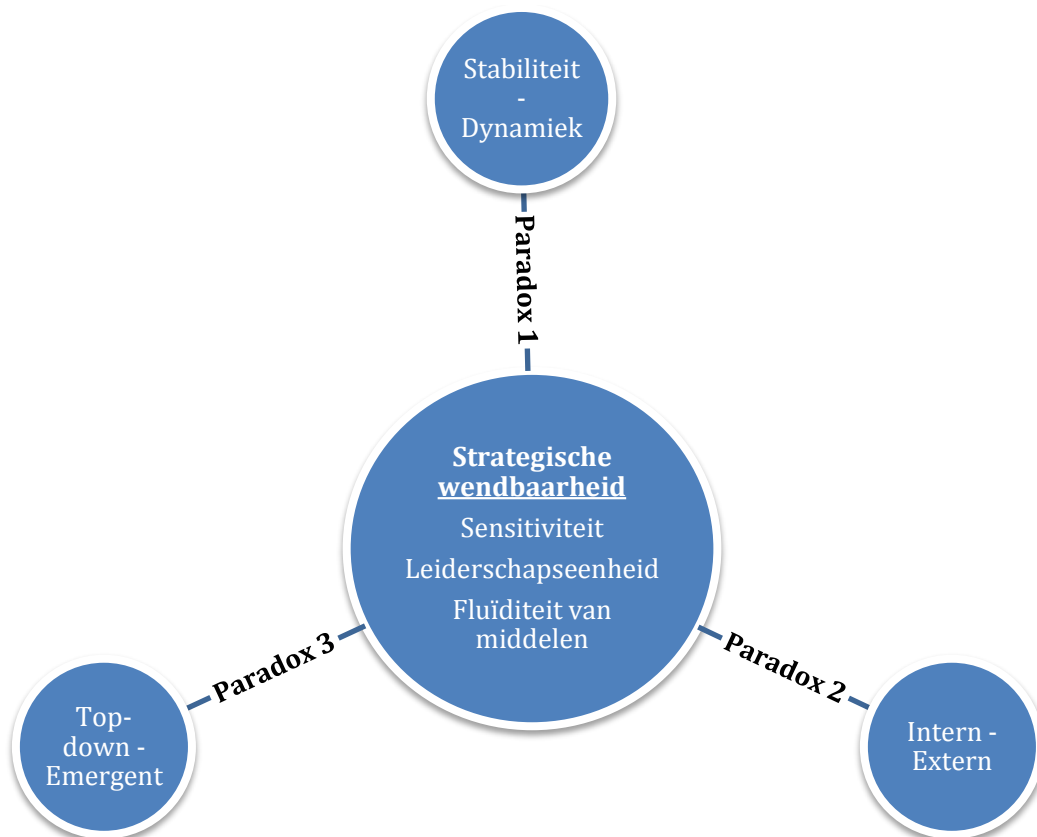
Wat de sturing van de wendbaarheidsidee betreft, is het opmerkelijk dat de hedendaagse literatuur een veelal *top-down* geïnspireerde visie hanteert (zie Doz & Kosonen (2010), of Davis, Frechette & Boswell (2010)). Strategische wendbaarheid wordt hierbij welhaast gereduceerd tot een managementkeuze, waarbij de resterende organisatieleden – als liepen zij aan de teugel - tot resultaten moeten worden geleid. In dit opzicht wordt het proces van spontane ontwikkeling, veelal eigen aan de hedendaagse strategievorming, verloochenend (Morgan & Page, 2008; Weber & Tarba, 2014). Zich zuiver laten inspireren door een organisationeel leiderschapsperspectief (De Wit & Meyer, 2010) zou echter jammerlijk voorbij gaan aan de organische dynamiek die inherent mee ten grondslag ligt aan het strategisch wendbaarheidsconcept. Al hun inspanningen ten spijt, moeten leiders soms hun eigen onmacht durven erkennen: net als een goed menner de teugels moet kunnen laten vieren, zo dicteert strategische wendbaarheid een zekere organisationele vrijheid om anticipatie en reactie *überhaupt* mogelijk te maken (Leonard-Barton, 1995; Beinhocker, 1999). Dat het leidinggevend kader nagenoeg zelfstandig het volledige organisationele speelveld in het oog kan houden, is niet reëel; dat zij zich daarenboven niet bewust zou zijn van haar onderhuidse organisationele stromingen en diens bijzondere potentieel, is zelfs schadelijk (Stacey, 1993).

Strategische wendbaarheid kan enkel resulteren uit een organisationele verwevenheid, waar leiden en volgen een evenwaardige positie innemen.

### 3.1.4 Naar een conceptueel model

Alvorens deze sectie af te sluiten, wensen we complexiteit van de strategisch wendbaarheidsidee te visualiseren. Figuur 3 voorziet in een grafische weergave van de geïdentificeerde kernelementen. Deze sectie wenste aan te tonen dat strategische wendbaarheid het product is van het simultane samenspel van stabiliteit én dynamiek; van interne én externe sturing; van leiden én van volgen – te concretiseren binnen de metavermogens strategische sensitiviteit, leiderschapseenheid en fluïditeit van middelen. Eerder dan dat het wendbaarheidsconcept focust op de *resultante* van de aanpassing, beklemtoont de term het voorafgaande *proces*. Iedere organisatie die zich werkelijk op een strategisch wendbare manier wenst te positioneren, dient zich bijgevolg te onthouden van gemakzuchtige *quick-fix solutions*. Enkel door voldoende aandacht te schenken aan alle aangehaalde aspecten, alsook aan hun onderlinge wisselwerking, kan een organisatie tot daadwerkelijke strategische wendbaarheid komen. (Doz & Kosonen, 2008a; Morgan & Page, 2008; Lewis, Andriopoulos & Smith, 2014)

**Figuur 3: Het multidimensionale speelveld van Strategische wendbaarheid**



## 3.2 Menselijke duurzaamheid

### 3.2.1 Kern

*Duurzame ontwikkeling: Ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder daarbij het vermogen van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien in gevaar te brengen.*

- World Commission on Environment and Development, 1987.

Dat organisaties fundamenteel opgebouwd zijn uit mensen, behoeft geen betoog. Van het senior management tot het middenmanagement en het operationeel personeel: allen worden zij in stand gehouden door de dagelijkse werkdruk van tientallen, zo niet honderden, of zelfs duizenden werknemers. Deze werknemers vertegenwoordigen ieder een persoonlijk veld van verlangens, passies en doelen. Hoewel een dergelijke uitspraak bijzonder vanzelfsprekend lijkt, schijnt ze dat voor vele organisaties in de praktijk niet te zijn. Waar sommige werknemers dagelijks gebukt gaan onder torenhoge werkdruk en extreme eisen - met 'opbranding' van het psychisch vermogen tot gevolg-, worden anderen geconfronteerd met repetitieve, ogenschijnlijk weinig zinvolle taken (Cordes & Dougherty, 1993; Melamed *et al.*, 1995). Hoewel termen als 'werkbaar werk', 'welzijn' en 'work-life balance' steeds frequenter opgeworpen worden, hanteren organisaties werknemers nog te vaak als korte termijn werkinstrument – te vervangen wanneer gestelde prestaties te wensen overlaten (Jacobs, 2015). Hoe organisaties hun werknemers echter *menselijk* weten te plaatsen, zal in belangrijke mate bepalen hoe zij in de toekomstige turbulente omgeving stand houden.

Hoewel het duurzaamheidsconcept met steeds grotere interesse gevolgd wordt, lijkt het gros van de aandacht voornamelijk naar ecologische overwegingen te gaan - sluitende definities aangaande duurzaam mensbeleid schijnen voornamelijk niet voorhanden (Pfeffer, 2010). Baseren we ons echter op de algemene duurzaamheidspropositie, vooropgesteld door de VN-commissie Brundtland (1987), dan kan de essentie van menselijke duurzaamheid als volgt worden geïdentificeerd:

*Duurzaam mensbeleid betreft het proactief aanwenden van de huidige menselijke competenties, zonder daarbij een toekomstige aanwending van deze competenties in het gevaar te brengen. Niettegenstaande doelstellingen van bedrijfskundige aard, kan een duurzaam mensbeleid onmogelijk voorbij gaan aan de emotioneel menselijke inborst: duurzaam mensbeleid wortelt extensief in de aandacht voor uniek humane behoeften.*

### 3.2.2 Fundamenten

De grondvesten aangaande een duurzaam mensbeleid vinden we terug in de bespiegelingen van Ryan & Deci (Self-Determination theory: 2000), alsook in het bundelende werk van Pink (Drive theory: 2009), waarin inzichten van een waaier aan voorafgaande auteurs (bv. Amabile; Camerer; Frey; Harlow & Meyer; etc.) bevattelijk worden samengebracht. Hoewel de ideeën van beide werken wortelen in de motivatietheorie (Maslow, 1943; Herzberg, 1959; McClelland, 1961), zijn zij ruimer dan dat te begrijpen: ze bieden een eerste inkijk op wat werknemers *gelukkig* stelt binnen organisaties (Loehr, 2012). Als dusdanig vormen de elementen van deze theorieën zinvolle eerste aanhechtingspunten voor een menselijk duurzaamheidskader.

Een eerste element dat door Ryan & Deci (2000) en Pink (2009) aangehaald wordt, is **autonomie**: mensen wensen de vrijheid om hun werk naar eigen goeddunken in te vullen. Dit betekent niet dat het resultaat van dit werk zonder meer vrij is van strikte specificaties. In de zogenaamde 'results-only work environment' worden resultaten wel degelijk nauwgezet gemonitord; hoe deze resultaten echter behaald worden, ligt binnen de vrijheid van de werknemer in kwestie. Zo stelt Pink (2009) dat werknemers behoefte hebben aan vier vormen van autonomie, zijnde zeggenschap over taak (wat), tijd (wanneer), team (met wie) en techniek (hoe). Door mensen – weliswaar binnen afgebakende grenzen - het eigen handelen te laten vormgeven, voorzien organisaties in de fundamenteel menselijke behoefte tot zelfbeschikking en identiteit (Spreizer, Porath & Gibson, 2012).

Een tweede aspect is **meesterschap/competentie** (Ryan, 2000; Pink, 2009). Eerder dan een uitvoerbaar vermogen betreft de term een mentale toestand, waarbij men de eigen mogelijkheden als inherent progressief beschouwt. Een belangrijke theorie in dit kader betreft het werk van Csikszentmihalyi (1990) omtrent *flow*. Flow wordt omschreven als een toestand waarbij de gestelde - complexe - uitdaging en het eigen vermogen in overeenstemming gelden. Hoewel de eisen omvangrijk zijn, ervaart de uitvoerder zijn persoonlijk kunnen als toereikend. In een dergelijke configuratie betreedt de uitvoerder een toestand van volledige immersie: hij wordt als het ware ondergedompeld in het onderbewustzijn van zijn handeling, waarbij alles wat niet tot de handeling toebehoort op de achtergrond verdwijnt. Wat opmerkelijk is, is dat Csikszentmihalyi (1990) benadrukt dat nagenoeg iedere actie een potentiële flowervaring kan

bieden. Iedere taak, gaande van assemblage-arbeid tot administratief werk, kan grond bieden voor uitvoerdersimmersie – gesteld dat de uitdaging voldoende zwaar is voor de persoon in kwestie, en dat het persoonlijk vermogen toereikend is. Op deze manier beschrijft Csikszentmihalyi's flowtheorie niet alleen hoe werknemers intrinsiek gemotiveerd kunnen worden gedurende de aanscherping van de eigen vermogens: het verruimt deze mogelijkheden naar werknemers van alle organisationele niveaus.

Een derde en laatste pijler betreft de **ervaring van nut** (Ryan, 2000; Pink, 2009). Waar motiveringsinstrumenten zich voorheen hoofdzakelijk beperkten tot *carrot-and-stick* methoden, biedt de nutsbehoefte een meer genuanceerde visie op menselijke drijfveren. Nutservaringen overstijgen het zuiverweg vergaren van een financiële vergoeding; zij worden veelal omschreven als het 'bijdragen aan een groter geheel'. Merk op dat het ervaren van nut niet voor alle operationele niveaus even evident is. Hoewel hoger geplaatste werknemers vaak de finaliteit van hun handelen kunnen overschouwen, is dit voor lager gepositioneerd personeel niet altijd het geval. Het is in dergelijke opzichten cruciaal om voldoende organisationele betrekking te voorzien, met adequate feedback over de gestelde prestaties en de plaats die deze innemen binnen het ruimere geheel (Spreitzer, Porath & Gibson, 2012).

Weten organisaties afdoende – en simultaan - in deze drie elementen te voorzien, dan mogen zij een intrinsiek gemotiveerd werknemerskader verwachten, dat energie puurt uit haar takenpakket, eerder dan dat zij hierdoor wordt afgetobd. Merk op dat deze drie pijlers nog niet volstaan om tot een volwaardige invulling te komen van de menselijke duurzaamheidsidee – maar zij bieden alvast een goede basis.

### 3.2.3 Verrijking

Hoewel de intrinsieke motivatiefactoren van Ryan & Deci (2000) en Pink (2009) de menselijk duurzaamheidsidee reeds van degelijke grondvesten voorzien, lijken zij hoofdzakelijk de individuele satisfactie op korte termijn voor het oog te stellen. Wat motiveert mensen om de vereiste actie hier en nu uit te voeren? Wensen we echter aan te hechten bij een gedegen lange termijnbeleid, dan schijnen we behoefte te hebben aan drie aanvullende *duurzaamheidsfactoren*: hoe voorzien we mensen *aanhoudend* in hun mentale behoeften? Deze paragraaf vat de literatuur in drie wezenlijke duurzaamheidsfactoren samen, zijnde de nood tot *individualiteit, integratie* en *perspectief*.



Waar Ryan & Deci (2000) en Pink (2009) zich reeds toespitsten op de werknemer als mens, deden zij dit in se vanuit een strikt organisationeel oogpunt. Steeds was het de organisatie waarvoor men de uiteindelijke baten beoogde – niet de werknemer. Ook andere auteurs spraken over het ‘ontketenen van organisationele energie’ (Bruch & Ghoshal, 2003), dit door proactief handelen van werknemers te stimuleren (Bateman & Crant, 1993; Luthans *et al.*, 2007; Grant & Ashford, 2008). Oog voor de grieven en behoeften van werknemers diende zich te vertalen in een verhoogde performantie: als volwaardig organisationeel lid zetten werknemers zich immers sneller in voor niet-contractueel bepaalde taken, zoals het helpen van een collega (Juran, 1980; Deming, 1982; Organ & Ryan, 1995). Dat werknemers zich hierbij eveneens gelukkiger voelen, was mooi meegenomen, maar het was geen *intentioneel* resultaat van de actie (Crochitto & Youssef, 2003; Molloy & Barney, 2015). Een daadwerkelijk menselijk duurzame organisatie dient dit vertrekpunt te herzien en de waarde van oorzaak en gevolg om te keren. Menselijke duurzaamheid benadrukt hoe de organisatie in eerste instantie ten gronde kan bijdragen aan een beter en gelukkiger mens-zijn van haar werknemers. Eens een dergelijke zorg gedragen, valt te verwachten dat de werknemer op zijn beurt meer performant weet bij te dragen aan het organisationeel (sociaal/fysiek) kapitaal. Hoewel het menselijk duurzaamheidsconcept een dergelijke bedrijfskundige finaliteit dus eveneens onderschrijft, schuift zij wezenlijk de *oorzaak* naar voren, eerder dan het gevolg. (Marks, 1977; Hochschild 1983; Csikszentmihalyi, 2003;)

Spreitzer, Porath en Gibson (2012) voorzien in een tweede kerncomponent, zijnde de idee van de **vitaliteit**<sup>4</sup>. Waar de immersie van Csikszentmihalyi's (1990) *flow* concept nog de passie binnen het uitvoeren van een welbepaalde activiteit betrof, verruimt de vitaliteitsidee deze wezenlijke staat naar de bredere werkomstandigheden. Vitaliteit vertaalt zich in een gevoel van energie binnen het organisationeel kader, dat zowel de eigen als de gedeelde prestaties ten goede komt. Het is met name in de hedendaagse realiteit van frequente *burn-out* dat vitaliteit geen loos concept blijkt. Organisaties - alsook hun individuele leden - doen er verstandig aan vitaliteitsniveaus strikt te overzien en tijdig rustmomenten in te bouwen: denk hierbij aan korte wandelingen, een aangename maaltijd, of het lezen van een boek ter

---

<sup>4</sup> Spreitzer, Porath en Gibson (2012) hanteren de vitaliteitsidee als deel van een tweeluik: in synergetisch samenspel met lerend vermogen creëert de idee een omgeving waarin werknemers optimaal ‘gedijen’ (lees: *thriving*). Mits de essentie van deze theorie echter impliciet in de reeds geïdentificeerde drijfveren aanwezig is, beperkt deze masterthesis zich tot het vitaliteitselement.

ontspanning. Iedere tijd die hiermee ‘verloren’ zou gaan, wordt in productiviteit ruimschoots teruggewonnen. (Marks, 1977; Spreizer & Porath, 2012; Spreitzer, Porath & Gibson, 2012)

### *Integratie*

---

Van cruciaal belang binnen een duurzaam mensbeleid is een gezonde **werknemer-werkgever balans**. Menselijke duurzaamheid erkent de fundamentele rol van het leidinggevend kader, maar stelt daarbij de mogelijkheden en inzichten van het operationeel personeel in tandem. Door een dergelijke waarderingsoefening aandachtig te vervolmaken, kan een bedrijf aanhechten bij een vorm van consistent wederzijdse inzet en toewijding, waar innovatie en groei deel uitmaken van het gevestigde vertrouwenskader. (Csikszentmihalyi, 2003; Crochitto & Youssef, 2003; Pfeffer, 2009)

Alle bedrijfsinterne integratie ten spijt, groeit menselijke duurzaamheid niet in organisationele isolatie: het is een concept dat diepgaande hechting veronderstelt met de ruimere **sociale context** (Spreitzer *et al.*, 2005). Csikszentmihalyi (2003) stelt in dit opzicht dat bedrijfsleiders ‘tot de meest invloedrijke leden van de gemeenschap behoren’ (p.5). Als dusdanig dragen zij een verantwoordelijkheid om zorg te dragen voor het menselijk welzijn binnen, maak ook buiten de grenzen van de eigen organisatie. Dit dicteert *niet* dat bedrijven zich als humanitaire organisaties moeten gedragen. Eerder duidt deze notie op het synergetische samenspel dat mogelijk kan ontstaan tussen maatschappij en organisatie<sup>5</sup>.

### *Perspectief*

---

Een laatste aandachtspunt aangaande daadwerkelijk menselijke duurzaamheid betreft het tijds kader dat men hanteert. Waar instrumentale mensvisies veelal handelen vanuit een korte tot middellange termijnperspectief, benadrukt menselijke duurzaamheid stellig een **lange termijnoptiek** op mensen en performantie. Of, zoals Chouinard, bedrijfsleider van Patagonia, stelt: “We really try to act like this company is going to be here a hundred years from now” (Csikszentmihalyi, 2003, p.11). Daarenboven is dit lange termijnperspectief sequentieel: abstracte einddoelstellingen worden vertaald in tussentijdse oogmerken. In dit opzicht worden werknemers niet verwacht zich uitsluitend te verzoenen met de rijkdommen aan het einde van de regenboog – tussentijdse successen dragen net zozeer bij aan een zinvolle werkinvulling. (Bipp & Kleingeld, 2011)

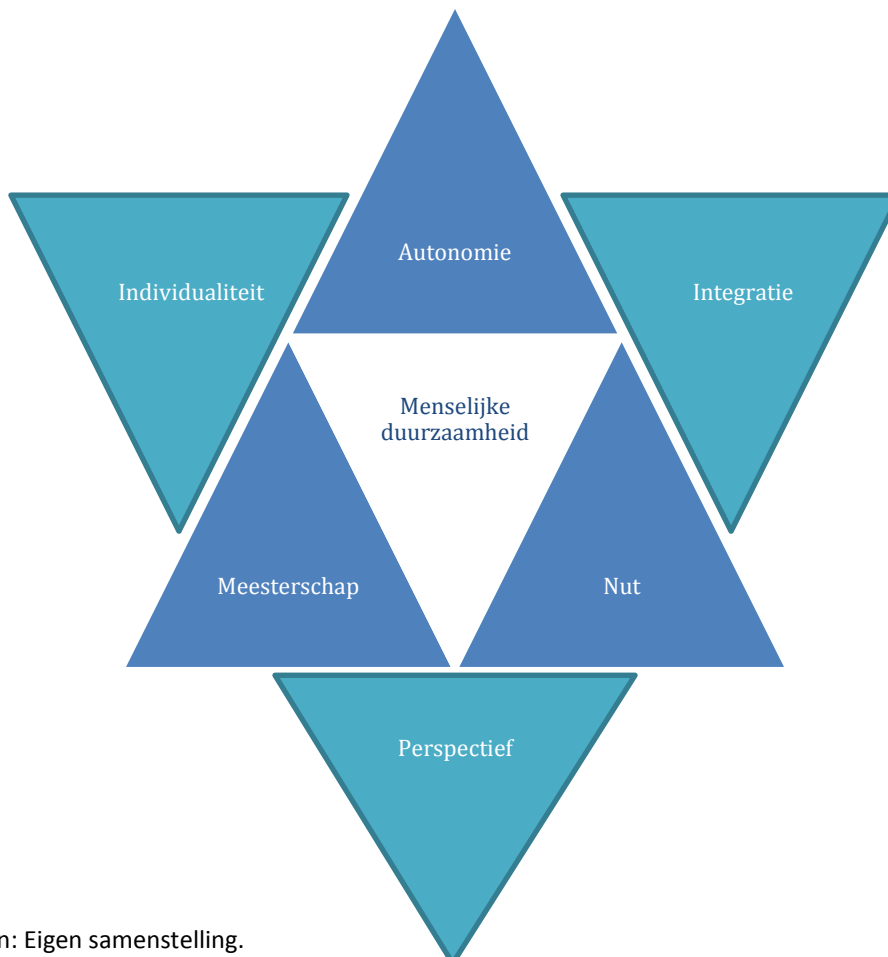
---

<sup>5</sup> In dit aspect kan men parallellen vaststellen met het ecologisch competitiviteitsprincipe, zoals opgesteld door Porter en van der Linde (1995). Zij pleitten ervoor dat duurzaamheidsinvesteringen niet langer als principiële kost worden beschouwd: eerder dienen bedrijfsleiders opmerkzaam te worden voor het competitiviteitspotentieel dat dergelijke investeringen kunnen ontketenen.

### 3.2.4 Naar een conceptueel model

Het menselijk duurzaamheidsconcept plaatst werknemers inherent onder humaan statuut: waar zij voorheen slechts de fysieke vertegenwoordiging van een bedrijfsfunctie en -rol schenen, representeren zij nu een meer complexe waaier aan individuele behoeften en onderlinge verhoudingen. Deze sectie trachtte te voorzien in een geïntegreerd begrip van menselijke duurzaamheid. Door de bevindingen uit verschillende theoretische kaders te combineren, beoogt deze masterthesis een eenzijdige beschouwing uit de weg te gaan. Om het overzicht te bewaren, voorziet Figuur 4 in een grafische weergave van de onderscheidde duurzaamheidselementen. Waar de centrale driehoek de drie fundamentele steunpunten behelst (autonomie, meesterschap en nut), voorzien de verrijkende duurzaamheidselementen (individualiteit, integratie en perspectief) in bindende cohesie - als vormden zij de specie die in hechting tussen de bouwstenen voorziet. Belangrijk om op te merken is bijgevolg dat de aanbevelingen uit dit model geen 'menukaart' vormen, waar organisaties naar eigen goeddunken elementen uit kunnen kiezen. Wensen bedrijven inherent te presteren, dan dienen zij op integratieve wijze hoofd te bieden aan *al* deze aspecten.

**Figuur 4: Menselijk duurzaamheidsmodel**

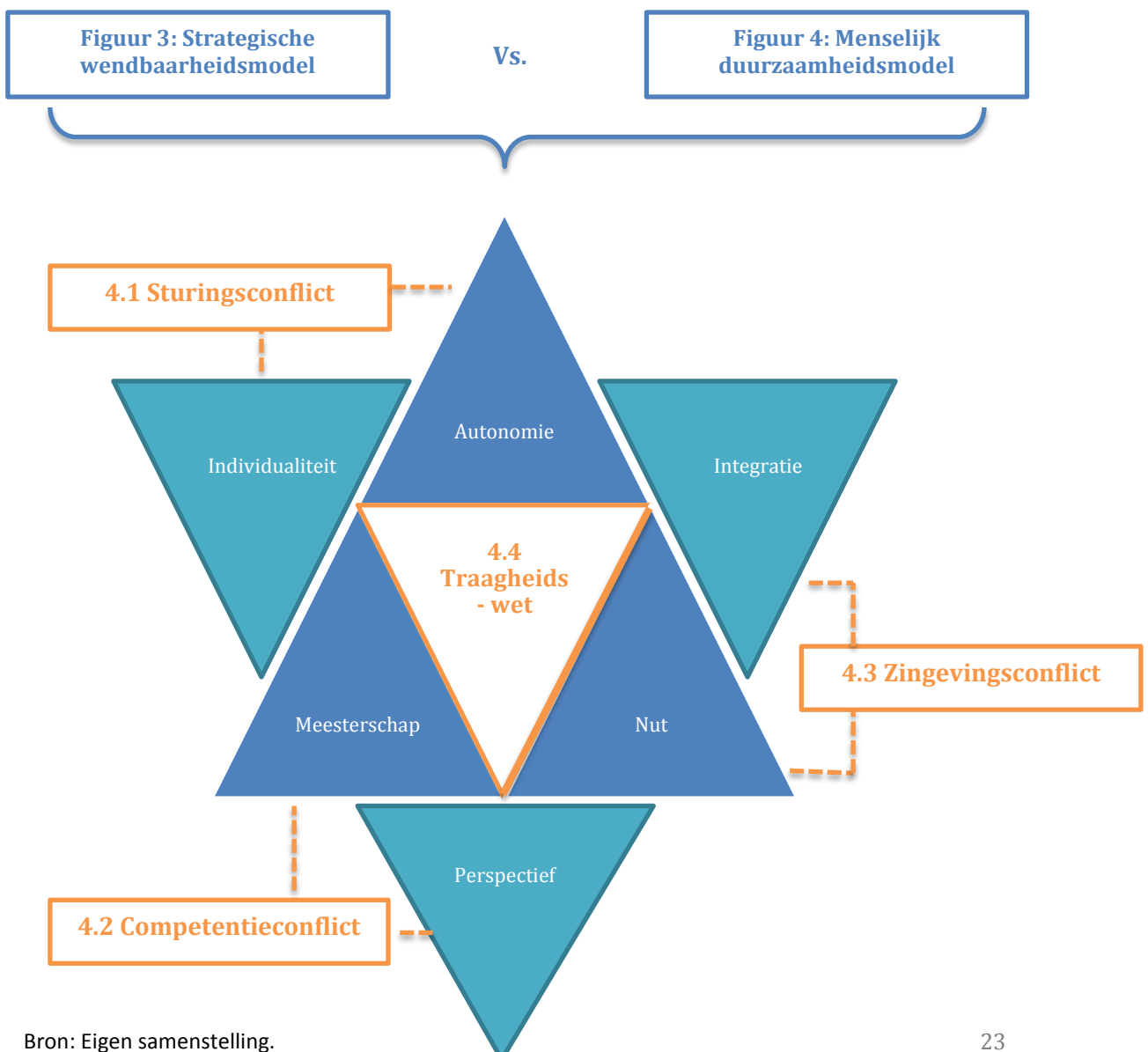




## 4. Frictieveldenmodel

Met de uitklaring van onze twee sleutelconcepten onder de arm, kunnen we komen tot de kern van de zaak: welke menselijke conflictpunten zien we anno 2015 potentieel ontstaan binnen een actueel strategisch wendbare organisatie? Geruggesteund door de bevindingen uit intense literatuurstudie en drie gevoerde expertinterviews (zie Appendix 1, p.77: Duys, 2015; Meyers, 2015; Schreyers, 2015) tracht deze thesis de mogelijke frictievelden te identificeren. Figuur 5 voorziet in een grafisch overzicht van vastgestelde velden, zijnde (4.1) het sturingsconflict, (4.2) het competentieconflict, (4.3) het zingevingconflict, en (4.4) de traagheidswet. Waar de eerste drie frictievelden inherent gepositioneerd staan ten aanzien van hun primaire duurzaamheidselementen, gaat het vierde veld terug op de onderliggende menselijke cognitie. In wat volgt, worden aangehaalde frictievelden sequentieel besproken.

**Figuur 5: Frictievelden strategische wendbaarheid – menselijke duurzaamheid**



**Tabel 1: Overzicht frictievelden Strategische wendbaarheid - Menselijke duurzaamheid**

Frictieveld	Primair wendbaarheidsconflict met... <sup>6</sup>	Abstract
1. Sturingsconflict	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie</li> <li>• Individualiteit</li> </ul>	Strategische wendbaarheid dreigt voorbij te gaan aan de individuele zeggingskracht: beoogde eendracht kan de menselijke behoefte aan persoonlijke werkinvulling ondergraven. Daarenboven lijkt actueel waarneembare wendbaarheid de bekrachtiging van operationele werknemers nog onvoldoende in acht te nemen.
2. Competentieconflict	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meesterschap</li> <li>• Perspectief</li> </ul>	Strikte wendbaarheid kan de uitbouw van een duurzaam vaardigheidskader veronachtzamen. Dit heeft een tweeledige implicatie. Enerzijds verliest de werknemer aan competentiewaardering, met een verlies van ontwikkelingsmotivatie tot gevolg. Anderzijds leidt een wankel vaardigheidskader tot werkonzekerheid, wat weerstand tot organisationele verandering mogelijk in de hand speelt.
3. Zingevingconflict	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nut</li> <li>• Integratie</li> </ul>	Door in te zetten op een immer kerende organisatie kan de persoonlijke aanhechting bij een heldere bedrijfsmissie en –visie bemoeilijkt worden. Een eenzijdige focus op organisationeel presteren kan daarenboven de sociaal gerelateerde functie van het bedrijf doen verwateren. Aandacht is daarenboven vereist om de legitimiteit van de term ‘wendbaarheid’ te vrijwaren – doet een bedrijf dit niet, dan dreigt het concept tot ‘buzzword’ te verzanden.
4. Traagheidswet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘Background processing’: Bestaande cognitieve mappen</li> </ul>	Mensen behoeven tijd en ruimte om aan te hechten bij een vooropgestelde verandering. Voorziet een organisatie geen houvast, of laat zij na om een overgangperiode te respecteren, dan ontwricht zij potentieel verkerende cognitieve structuren, met irrationele aanpassingsverloochening tot gevolg.

Bron: Eigen samenstelling

<sup>6</sup> Merk op dat aangehaalde menselijke duurzaamheidsparameters diegene zijn die de *essentie* van het frictieveld in kwestie het beste belichamen (*primaire* conflictzones). Hoewel het – bij wijze van voorbeeld - in die zin niet onmogelijk is om het sturingsconflict eveneens aan de parameter ‘perspectief’ te koppelen, zou het leggen van een dergelijke link de klare duiding van het frictieveld ondergraven, met een conceptuele vertroebeling van frictievelden tot gevolg.

## 4.1 Frictieveld 1: Sturingsconflict

Een eerste conflict dat lijkt op te duiken binnen de strategisch wendbare organisatie, is een **sturingsconflict**. Zoals vermeld in het voorafgaande conceptuele kader, omarmt strategische wendbaarheid de eendrachtsidee. Leaders - maar eveneens de andere organisatieleden - dienen steeds gezamenlijk de schouders te zetten onder het veranderingsproces (Doz & Kosonen, 2008b; Davis, Frechette & Boswell, 2010). Binnen deze eendracht is er wel degelijk ruimte voor dialoog, maar deze ruimte lijkt beperkt - op het einde van de rit moet er aan hetzelfde zeel getrokken worden (Lewis, Andiopoulos & Smith, 2014). Dat een dergelijke opvatting conflicteert met de menselijke behoefte tot zelfbeschikking, lijkt in die zin onafwendbaar. Strategische wendbaarheid beoogt het keren van de organisatie als geheel, maar veronachtzaamt hierbij mogelijk de discretionaire beweging van haar particuliere elementen. De individuele werknemer verliest in een dergelijke opstelling aan zeggingskracht en controle over het eigen handelen (Andri & Kyriakidou, 2014), met organisationeel ondergravend gedrag als mogelijk gevolg (Darr, 2002). Dat een strategisch wendbare organisatie alle neuzen in dezelfde richting wenst te draaien is begrijpelijk – maar met deze betrachting onderkent zij wezenlijk de autonome werkingskracht van vele werknemers (Langfred, 2013). De actueel wendbare organisatie lijkt zich in die zin echter niet zo zeer *onbewust* van de geprefereerd soevereine werkmethode van het individu; eerder lijkt zij deze eigenmachtige werkwijze ondergeschikt te stellen aan de organisationele consensus. Senior Consultant Sandra Schreyers (2015) tekent hieromtrent een soortgelijke vaststelling op: ‘We merken dat autonomie altijd al een moeilijk punt is geweest voor veel bedrijven: hoe kunnen we zelfstandige werknemers integreren binnen het bedrijfswezen? De evolutie naar snel veranderende organisaties lijkt deze kwestie echter nog verder te compliceren – met vaak slechte resultaten tot gevolg.’ Voor werknemers kan de vraag rijzen in hoeverre men nog kan handelen volgens de eigen inzichten, op een manier die persoonlijke voldoening biedt. Verplicht de organisationele wendbaarheid mij in die zin steeds in te binden, en te keren naar de overkoepelende modus operandi?

*P.1a: Strategisch wendbare organisaties drijven de balans tussen eendracht en participatieve inbreng in hoofdzaak naar de eendrachtspool, met verlies van persoonlijke autonomie tot gevolg.*

Interessant binnen dit sturingsconflict is het mogelijk impactsverschil tussen verschillende niveaus van organisatieleden. Zo is het niet ondenkbaar dat kenniswerkers en operationeel personeel het eendrachtsmotief van strategische wendbaarheid op een geheel andere wijze ervaren. Mits kenniswerkers intrinsiek groter belang hechten aan autonomie binnen de werkomgeving dan operationele medewerkers (Ryan & Deci, 2000; Pink, 2009), valt te verwachten dat deze organisatieleden een sterkere adverse impact ervaren van de wendbaarheidssturing. BU Manager 'Talent Management Solutions' Eric Meyers (2015) verwoordt dit als volgt: 'Wil je kenniswerkers duurzaam omschakelen tot jouw [het organisationeel] hernieuwd perspectief, dan moet je hen de ruimte geven om zelf tot conclusies te komen - om te handelen volgens de uitgezette krijtlijnen, maar met inspraak, en eigen invulling.' Operationeel personeel wordt daarentegen traditioneel gekaderd als minder behoevend voor autonome werkinvulling (Ryan & Deci, 2000; Pink, 2009) - mits zij gewend zijn aan een overstijgend beslissingsgericht kader, lijkt het sturingsconflict op dit niveau minder prangend. Echter, ook het aannemen van een lijdzame houding lijkt een correct menselijke invulling van strategische wendbaarheid tegen te gaan: afwezigheid van enige vorm van operationele activering gaat namelijk geheel voorbij aan de essentie van de veerkrachtige organisatie (Coleman, 1996; Honold, 1997; Boudrias *et al.*, 2009). Wanneer de voltallige operationele staf zich onthoudt van participatie en medezeggenschap kan men simpelweg niet spreken van een inherent flexibele organisatie.

Dit leidt tot een additionele invulling van het sturingsconflict. Hoewel het strategische wendbaarheidsconcept in haar ideale verschijningsvorm gestoeld is op onder meer de top-down - emergent paradox<sup>7</sup>, lijkt zij in haar hedendaagse toepassing hoofdzakelijk *top-level* gestuurd (Doz & Kosonen, 2010; Lewis, Andiopoulos & Smith, 2014). Dit doet vragen rijzen omtrent de wezenlijke positie van de lager geplaatste medewerker: in welke mate voelt deze zich nog onderdeel van het aanhoudende veranderingsprocedé? In welke mate gelden inspraaknormen zowel voor hoger als voor lager geplaatste werknemers? Strategische wendbaarheid lijkt deze intermenselijke organisatiebalans heden ten dage slechts gebrekkig te vervolmaken (Schreyers, 2015). Door zich te zeer te centraliseren lijkt de wendbaarheidsidee niet alleen aan de mogelijkheden van een participatief en bekrachtigd medewerkersveld voorbij te gaan – een onbezonnen centralisering schaadt daarenboven de menselijke interconnectie en het individueel waarderinggevoel (Kappelman & Richards, 1996; Yang &

---

<sup>7</sup> Zie '3.2.3 Verrijking' (p.18).



Choi, 2009; Gill *et al.* 2010; Pellit, Öztürk & Arslantürk, 2011). In haar flexibiliteitsambitie schijnt de actueel wendbare organisatie het potentieel van een gebalanceerd hoger en lager werknemerskader te veronachtzamen, en onthecht zij van een duurzaam werknemersevenwicht. Wenst strategische wendbaarheid een mensgerichte tendens te worden, dan is het cruciaal dat de uitvoerende organisatie zich bewust is van haar werknemerspotentieel binnen *alle* gelederen, eerder dan dat zij lagere beleidsniveaus beschouwt als obligatoir fluïde – als een watermassa die gestuurd moet worden, en die haar beweging best in stilte voltrekt.

*P.1b: Strategisch wendbare organisaties drijven de balans tussen ‘top-down’ en ‘emergent’ in hoofdzaak naar leidinggevenden, met verlies van inbreng door lagere echelons tot gevolg.*

## 4.2 Frictieveld 2: Competentieconflict

Een tweede vast te stellen frictieveld binnen wendbare organisaties is een **competentieconflict**. Strategische wendbaarheid lijkt voor velen nog steeds een in hoofdzaak organisationele betrekking: de organisatie tracht te transformeren naar dat voorkomen dat haar het meeste competitieve meerwaarde garandeert (Morgan & Page, 2008; Ployhart, 2015). Als dusdanig kan bij de individuele werknemer echter de vraag rijzen in hoeverre de *eigen* vakbekwaamheid nog duurzame meerwaarde vertegenwoordigt: zal ik nog kunnen meedraaien in de organisatie van de toekomst? Pillay, Watkins en Marsick (zoals gevonden in Van Loo, De Grip & De Steur, 2001) leggen de vinger treffend op de wonde: ‘Organisational developments such as reorganisations and changing management systems can have a dramatic influence on job content and may – therefore - increase the risk of job-specific skills obsolescence’ (p.123). Een snel wijzigende organisatie drijft in die zin tot de vervolmaking van organisatiedoelen, maar plaatst persoonsgebonden vaardigheden onderwijl op losse schroeven. Hoe de individuele werknemer binnen de wendbaarheidsidee zijn positie kan vrijwaren, is aldus veelal onzeker - met mentale spanning en veranderingsweerstand tot gevolg (De Cuyper *et al.*, 2014; Duys, 2015).

Een interessante anekdote omtrent de duale impact van deze werkonzekerheid wordt opgetekend door Bob Duys, Senior Consultant bij McKinsey Company. In een interview (2015)

verklaarde deze het volgende: 'Wat me doorheen de jaren is opgevallen, is het verschil dat er bestaat in de uitvoer van *change* opdrachten voor overheidsbedrijven, of voor private corporaties. Waar ik aanvankelijk verwachtte om grotere weerstand te ondervinden bij overheidspersoneel, bleek het vaak net omgekeerd: binnen private ondernemingen werd ik regelmatig met argusogen gevolgd, terwijl overheidspersoneel me veeleer geïnteresseerd en nieuwsgierig benaderde. Het duurde even voor ik besepte dat de vastheid van betrekking hier een stevige rol in speelde.' Deze korte anekdote illustreert treffend het persoonsgebonden competentieconflict dat leeft binnen strategisch wendbare organisaties: waar de persoonlijke werkzekerheid niet gevrijwaard wordt, kan de flexibele organisatie stuiten op een gebrek aan *ownership* en veranderingsintentie – simpelweg omdat het individuele organisatielid de eigen positie tracht te beschermen (Richter et al., 2013). In die zin lijkt strategische wendbaarheid potentieel voorbij te gaan aan de menselijke behoefte tot werkzekerheid door bewezen competentie (Thompson & Guile, 1994). Hierbij snijdt de wendbare organisatie bovendien in eigen vlees: immers, niet alleen treft zij de werknemer in zijn mentaal welzijn - zij ondergraaft hiermee de concrete veranderingsinzet, resulterend in een organisatie die enkel wendbaar is in naam, en niet in daad (Burchell, Ladipo & Wilkinson, 2002; De Cuyper et al., 2014).

*P.2a: Strategisch wendbare organisaties devalueren potentieel bestaande competentievelden, wat leidt tot individuele weronzekerheid.*

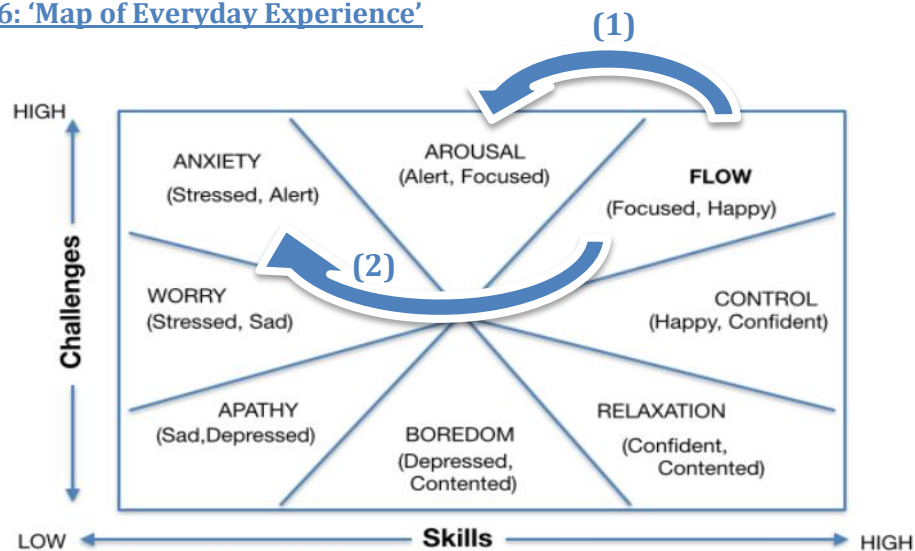
*P.2b: Individuele weronzekerheid devalueert potentieel de praktische wendbaarheidsinvulling.*

Verschuiven we de klemtoon van een zekerheids- naar een groeimotief, dan kan er nog een bijkomende invulling van het competentieconflict opgetekend worden. Door een snelle omschakeling van menselijke 'activa' te benadrukken, lijkt een strikt nageleefde wendbaarheidsvisie de uitbouw van een duurzaam vaardigheidskader deels te verhinderen. Kunnen werknemers überhaupt nog werken aan een bruikbaar competentieveld? Strikte wendbaarheid lijkt in die zin niet alleen te conflicteren met competentie-gebaseerde werkzekerheid: zij schijnt mogelijk voorbij te gaan aan de hieraan voorafgaande vaardigheidsuitbouw. In een context waar verandering dermate frequent plaatsvindt, kan de ontplooiing van een bestendig competentiekader onmogelijk gemaakt worden: vaardigheden verliezen immers dermate snel aan toepassingsmogelijkheden dat men zich niet kan toelagen op de persoonlijke eigenmaking ervan (Bendoly & Prietula, 2008). Passen we deze slotsom toe

op het vaardigheid-uitdagingskader van Csikszentmihalyi (2003; Figuur 6), dan wordt de negatief menselijke impact duidelijk. Ten gevolge van hun intrinsiek snel wijzigende setting, dreigen strategisch wendbare organisaties de individuele werknemer in een aanhoudend cognitief deficit te dwingen: eerder dan dat deze zich een sluitend competentiekader kan eigen maken, dient hij steeds opnieuw aan te hechten bij nieuwe grillen en behoeften. In die zin kan de individuele werknemer simpelweg niet meer tot *flow* komen, maar wordt deze tot de velden *arousal* (1) en zelfs *anxiety* (2) gedreven. Dat een dergelijk opzet de menselijke draagkracht op de proef kan stellen, behoeft weinig betoog: voor hen die het water voortdurend aan de lippen staat, is uitval vaak de enige resterende optie (Richter *et al.*, 2013).

*P.2c: Strategische wendbaarheid bemoeilijkt mogelijk de persoonlijke uitbouw van nieuwe competentievelden.*

**Figuur 6: 'Map of Everyday Experience'**



Bron: Eigen samenstelling, op basis van Csikszentmihalyi, 2003.

Nuttig om op te merken is dat - net zoals binnen het sturingsconflict - ook hier een verschil kan bestaan tussen verschillende werknemerstypen. Waar hoger opgeleide werknemers mogelijk eerder kunnen steunen op 'kneedbare' competenties, lijkt het nauw omschreven takenpakket van veel uitvoerend personeel een voortdurende aanpassing minder goed te verdragen (Duys, 2015). Deze stelling niettegenstaande, is het competentieconflict een potentiële bron van humane belasting voor iedere wendbare organisatie – ongeacht de structurele bezetting of formele opleidingsgraad.

*P.2d: Lager geschoolde werknemers ervaren het competentieconflict in hogere mate dan hoger geschoolde werknemers.*

### 4.3 Frictieveld 3: Zingevingconflict

‘Organisaties moeten kunnen begeisteren’, zo stelt Meyers (2015). ‘Niet alleen begeisteren door actie – door wat ze doen –, maar evenzeer begeisteren door einddoel – waar gaan we naartoe –, of door de waarden die ze aanhangen – waar staan we voor? Naar mijn ervaring is het de doorleving van een gedreven missie - of visie, noem het zoals je wilt - die werknemers echt vooruit kan stuwten – niet het saldo dat op het einde van de maand op de bankrekening verschijnt.’ Met deze woorden duidt Meyers (2015) treffend op een cruciaal aspect binnen bedrijven, zijnde de organisationele missie en visie. Het mag duidelijk wezen dat het aanhouden van een sluitende missie en visie voor organisaties vandaag reeds veel verder dient te gaan dan het promoten van een sloganeske bedrijfsidentiteit: een doorleefde missie en visie hebben een dermate integratieve waarde dat zij veelal onontbeerlijk zijn geworden in de primaire bedrijfspositionering (Klemm, Sanderson & Luffman, 1991; Ireland & Hitt, 1992). Het is echter met betrekking tot de persoonlijke aanhechting bij de bedrijfsmissie en -visie dat strategisch wendbare organisaties mogelijk in de problemen komen. Niettegenstaande de stabiliserende rol van missie en visie kunnen deze binnen een aanhoudend veranderingsproces immers aan *helderheid* inboeten (Jones, 2007). Werknemers verliezen in een dergelijke context aan houvast: sluit mijn waarde kader nog wel aan bij dat van de veranderende organisatie? Kan ik mij nog vinden in de richting die we uitgaan? Dat voor sommige werknemers deze denkoefening in een negatief antwoord resulteert, is daarbij nog niet het ergste kwaad – dat de resterende groep hierop mogelijk geen antwoord *kan* formuleren, is dat wel. Ten gevolge van haar voortdurende organisationele kentering dreigt het strategisch wendbare bedrijf te verliezen aan positionering en kernkracht, met onduidelijkheid en verlies van individuele nutsbeleving als mogelijk resultaat (McCracken, 2013). Schreyers (2015) doet een dergelijke vaststelling ook in de praktijk: ‘Eén van de moeilijkste taken binnen een veranderend bedrijf is het vermijden van onzekerheid. Doorheen mijn werkervaring is het mij opgevallen dat het ophelderen van operationele punten – hoe gaan we de verandering uitvoeren – daarbij slechts één benodigde pijler van informatisering vormt. Hoe de verandering kadert binnen de overkoepelende bedrijfsrichting is daarbij minstens van even groot belang. Voorzien bedrijven hier niet in, dan zien we mensen simpelweg afhaken – vaak met een mislukte verandering als eindresultaat.’ Strategisch wendbare organisaties dienen aldus behoedzaam te zijn voor een connectieverlies tussen organisatie en werknemer: een

overmoedige klemtoon op het veranderingsproces kan voorbij gaan aan het zingevingproces van de individuele werknemer<sup>8</sup>.

*P.3a: Werknemers verliezen binnen wendbare organisatie aan duidelijkheid omtrent de bedrijfsrichting (missie, visie), met persoonlijk zingevingverlies tot gevolg.*

Naast dit mogelijk verlies aan heldere interne positionering, kan strategische wendbaarheid daarenboven de sociale rol van de organisatie loochenen. Hoewel de flexibele organisatie intentioneel beter aansluit bij de wijzigende bedrijfscontext, kan de *bewegreden* voor deze uitlijning aan het motief van de individuele werknemer voorbij gaan (Meyers, 2015). Zijn we enkel wendbaar om als ultieme overwinnaar uit de turbulente bedrijfsstrijd te komen? De strategisch wendbare organisatie behoeft, in dit opzicht, aandacht te bieden voor drijfveren die los staan van de zuiver organisatiegerichte veranderingsmotieven. Plaatst zij echter het organisationeel presteren doorlopend primair, dan kan de menselijke aansluiting bij de sociale context geschaad worden. Kan ik als werknemer nog bijdragen aan de noden van een duurzame samenleving, of doet dit af aan het pivoteringsvermogen van mijn bedrijf? Is de strategisch wendbare organisatie niet in staat zich evenzeer te laten inspireren door haar rol binnen de ruimere sociale context, dan dreigt zij opnieuw tekort te schieten in termen van Meyers' 'begeestering' – resulterend in een werknemerskader dat zich louter dient toe te leggen op de bedrijfsontwikkeling, en zich stelselmatig onthecht van haar positie binnen de samenleving. (Schreyers, 2015)

*P.3b: Ondanks een verhoogde contextuele inbedding boeten strategisch wendbare bedrijven potentieel in aan ideologische samenlevingsaanhechting.*

Een laatste vaststelling binnen dit zingevingconflict wordt gemaakt door Bob Duys (2015), en betreft de operationele waarde van de term 'strategische wendbaarheid' *an sich*: 'Het valt me op dat werknemers gedurende de laatste jaren enthousiast opgeworpen managementtermen steeds meer van zich af laten glijden. Veel van hen hebben al een ruim scala aan termen weten komen en gaan – met op het einde van de dag weinig concrete

---

<sup>8</sup> De lezer kan zich hierbij afvragen in hoeverre deze dwaling niet reeds verholpen wordt door een correcte invulling van de wendbaarheidsparadox 'Stabiliteit – Dynamiek' (zie '3.2.3 Verrijking'). Echter, de auteur van deze masterthesis is van mening dat het zingevingconflict verder rijkt dan een louter stabiliteitsprobleem: het betreft een verlies aan persoonlijke identificatie dat niet zozeer terug gaat op een *stabiliteitsprobleem*, als wel op een *positioneringsprobleem*.

betekenis en impact.’ Wendbare organisaties dienen zich bijgevolg te behoeden voor de valkuil van de abstractie. Wensen zij mensen daadwerkelijk te inspireren tot veerkracht en gemotiveerde verandering, dan moeten zij het nagestreefde wendbaarheidsconcept concreet voeten in de aarde doen krijgen – dit door een doorgedreven operationalisering van de wendbaarheidsidee voorop te stellen, en zich te onthouden van een ‘buzzword’-cultuur. (Collins, 2000; Collins, 2001; Gibson & Tesone, 2001)

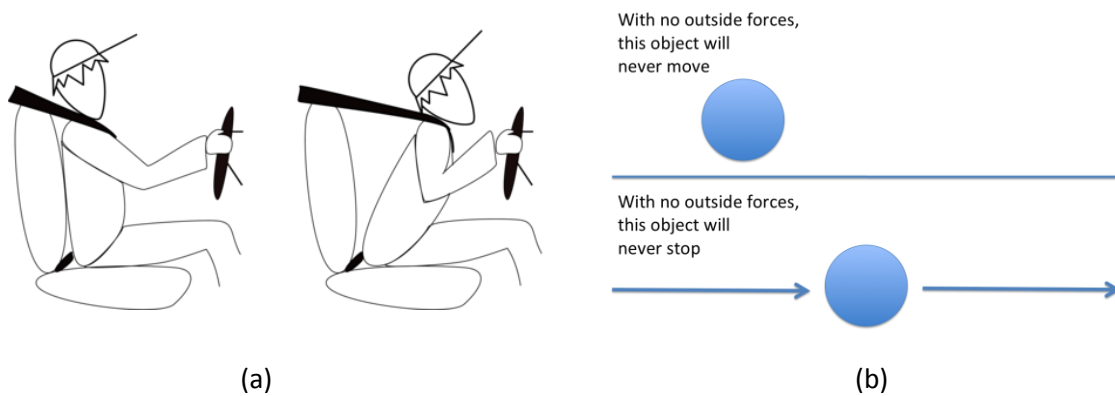
*P.3c: ‘Strategische wendbaarheid’ leeft als concept momenteel veeleer in hoofde van het managementkader.*

#### 4.4 Frictieveld 4: Wet der Traagheid

Een vierde en laatste element in deze ‘impactsanalyse’ betreft niet zozeer een conflictveld *pur sang*, als wel een achterliggende menselijke realiteit. Binnen de **wet der traagheid** bestaat het elementaire gevaar voor strategische wendbare organisaties niet zozeer uit het potentieel schenden van elementen uit het menselijk duurzaamheidsmodel: eerder dreigt een veronachtzaming van de traagheidswet een correcte invulling van deze elementen simpelweg niet te doen aarden. In wat volgt, wordt deze stelling verder verduidelijkt.

Iedereen kent de volgende fenomenen wel. Bruusk remmen in de wagen zorgt ervoor dat je lichaam naar voor wordt geslingerd, waarbij enkel je autogordel je behoedt voor zware lichamelijke schade (Figuur 7a, p.33). Een bal zal nooit vanzelf beginnen rollen – deze vereist steeds een trap ter aansporing (Figuur 7b, p.33). Allebei illustreren deze voorbeelden de wet der traagheid. Deze wet – zijnde een praktische doorsteek van de drie bewegingswetten van Newton (1687, zoals gevonden in Newton’s Law of Motions, 2015) – stelt dat een voorwerp steeds zijn huidige staat van beweging tracht aan te houden. Voorwerpen in rust kunnen enkel door een resulterende kracht tot beweging worden aangezet; voorwerpen in beweging kunnen enkel door een tegenwerkende kracht in rust worden gebracht. Het lijkt duidelijk dat de wet der traagheid zich niet zozeer uitlaat over de toestand van een object – eerder beschouwt de wet de *verandering* van deze toestand.

**Figuur 7: Illustratie Wet der Traagheid**



Bronnen: Sisney, 2011; Boundless 2015.

Hoewel de traagheidswet initieel louter van toepassing lijkt op fysische entiteiten, wordt reeds lang de zinvolle analogie gemaakt naar het mentale veranderingsproces bij mensen (Piderit, 2000; Sisney, 2011). Auteurs als Lewin (1952, zoals gevonden in Maccoby, Necomb & Hartley, 1958) en Lawrence (1954) hanteerden de traagheidswet reeds om veranderingsweerstand bij mensen te kaderen: verandert de organisatie, dan zal zij steeds tegen het bestaand menselijke denkkader oplopen. Senior Consultant Bob Duys (2015) verwoordt dit als volgt: 'Veranderingen binnen een organisatie gaan altijd gepaard met een vorm van weerstand – daar is, naar mijn mening, niet aan te ontkomen. Eens comfortabel in een gegeven werksituatie, is het voor de gemiddelde werknemer nu eenmaal moeilijk omschakelen. Kunnen we niet blijven verder doen zoals we bezig zijn? Waarom moet ik veranderen? Hoe men met deze weerstand weet om te gaan, dat maakt het verschil. Mensen moeten, beetje bij beetje, warm gemaakt worden voor de verandering – men moet coachen, mentale steun bieden.' Strategisch wendbare organisaties dreigen een dergelijk 'opwarmingsproces' echter te verzaken. Fixeert de organisatie zich louter op haar flexibiliteitsinvulling, dan ontkent zij potentieel de wet der traagheid, en – bijgevolg - de ontwrichtende kracht van een veranderingsproces. Merk op dat deze ontwrichting vrij letterlijk mag worden genomen: verandering dwingt mensen veelal hun bestaande cognitieve mappen los te wrikken, te herzien, en vervolgens opnieuw te laten wortelen (Lewin, 1947; Tolman, 1948; McCaskey, 1982; Schwenk, 1984). Worden mensen echter dermate wendbaar verondersteld - met veranderingen die noch in grootte, noch in frequentie enige grens ontzien-, dan dreigt deze aarding spaak te lopen: de individuele werknemer verzandt in een cognitief labyrint dat alle redelijke veranderingsevaluatie onmogelijk maakt. Daarenboven

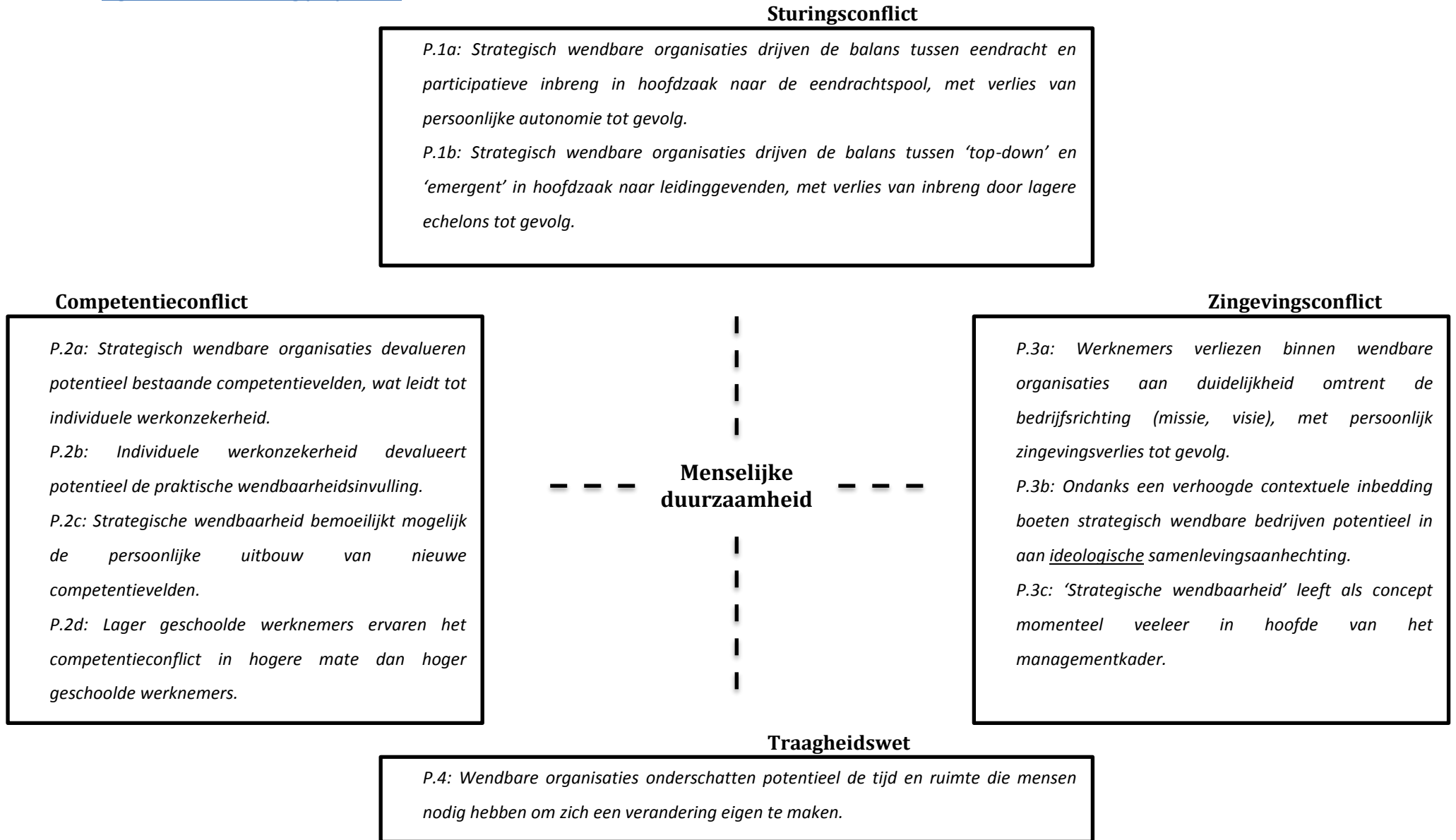
blijft dit onvermogen niet beperkt tot de evaluatie van de vooropgestelde verandering: ook de evaluatie van de *eigen draagkracht* lijkt hierdoor gestremd. Hoewel de wendbare organisatie in een dergelijke situatie mogelijk tegemoet komt aan alle elementen van het menselijk duurzaamheidsmodel, zal de individuele werknemer zich toch potentieel gegriefd voelen - dit mits de cognitieve ontwrichting iedere *aanhechting* van het duurzaamheidsmodel simpelweg onmogelijk maakt. Schreyers (2015) beschrijft dit als volgt: 'Vaak zien we mensen afhaken, en dit vreemd genoeg niet omwille van een echt persoonlijk ondervonden probleem – maar simpelweg omwille van een gebrek aan tijd en ruimte om de verandering een plaats te geven in hun huidig functioneren.' Waar voorafgaande conflictvelden dus steeds een concrete aanvaring aanklaarten van de wendbaarheidsvisie met de menselijke draagkracht, bestrijkt de wet der traagheid ander terrein: willen strategisch wendbare organisaties überhaupt tot conflict met het menselijk duurzaamheidsmodel komen, dan moeten zij mensen de ruimte bieden om de eigen cognitieve mappen opnieuw uit te tekenen. 'Mensen zijn beperkt in de korte termijn', zo stelt Meyers (2015). 'Maar bieden organisaties tijd, dan zijn de mogelijkheden veelal onbeperkt.'

*P.4: Wendbare organisaties onderschatten potentieel de tijd en ruimte die mensen nodig hebben om zich een verandering eigen te maken.*

Belangrijk om op te merken is dat de traagheidswet daarenboven nooit dient te worden opgevat als een pleidooi voor strikte stabiliteit. Net als de bal na de gegeven trap zich opnieuw schikt in de beweging, zo kan het individu binnen de veranderende organisatie opnieuw tot een staat van genoegzaamheid en gading komen. Waar de traagheidswet wél bijkomend aandacht voor vraagt, is de ondersteuning en geijkte houvast die geboden wordt tijdens het veranderingsproces zelf (Stacey, 1993; Kotter, 1996; Herzig & Jimmieson, 2006). Wendbare organisaties lijken in dit opzicht niet noodzakelijk slechter geposteerd dan andere organisaties – echter, de frequentie en de impact van de beoogde verandering indachtig, is een dergelijk geboden aandacht voor deze spelers van cruciaal belang.



**Figuur 8: Samenvatting proposities**



Bron: Eigen samenstelling.

## 4.6 Discussie

Eerder dan te worden begrepen als een opsomming van feitelijke tekortkomingen op (inter)menselijk vlak, dient deze analyse te worden opgevat als een *waarschuwing* aan het adres van de wendbare organisatie. Wendbaarheid lijkt inherent een aantal kenmerken te vertonen die potentieel botsen met de menselijke realiteit – ga hier niet te licht aan voorbij. Door de belangrijkste frictievelden bloot te leggen (zie Tabel 1, p.24), betracht deze analyse organisaties dan ook te informeren en tot actie aan te sporen, eerder dan hen doelloos op de vingers te tikken. Hebben wij deze conflictvelden al expliciet aangepakt? Of zijn ze binnen onze bedrijfswerking vooralsnog onbehandeld gebleven? Gesteld dat organisaties deze aandachtspunten correct in acht nemen, menen we het ten stelligste mogelijk dat zij tot effectieve lange termijn wendbaarheid kunnen komen. Slaan zij de aangeboden raad echter in de wind, dan lijkt een confrontatie met de menselijke draagkracht in de toekomst onvermijdelijk.

Een tweede opmerking die we hier wensen te maken, is dat deze analyse het resultaat is van geaccumuleerde inzichten uit zowel de literatuur als de praktijk (zie expertinterviews Duys (2015), Schreyers (2015) en Meyers (2015)). Als dusdanig mag men deze analyse niet interpreteren als een zuivere bespreking van *ideale* concepten. Het zal de aandachtige lezer mogelijk zijn opgevallen dat bepaalde conflictpunten in een volmaakt strategisch wendbare organisatie – zijnde een organisatie die het concept ‘wendbaarheid’ (zie paragraaf 3.1 (p.10)) in al haar complexiteit weet te vervolmaken – niet, of in mindere mate zullen voorkomen. Veel hedendaagse organisaties zijn echter niet perfect strategisch wendbaar – vaak laten zij na de idee in al haar facetten te doorgronden, en beperken zij zich tot een meer eenzijdige invulling. Doen alsof deze realiteit onbestaande is, zou bijgevolg voorbij gaan aan de noden van de hedendaagse industrie. Mits deze masterthesis een duale waarde beoogt – zijnde een *academische* waarde enerzijds, en een *toegepaste* waarde anderzijds – zou het zuiver vertoeven in de theoretische wereld van het ideaalbeeld onze intenties schaden. Door beschouwingen uit zowel de literatuur als de praktijk aan elkaar af te toetsten, betrachtten we als dusdanig een conflictidentificatie te realiseren die in lijn is met de hedendaagse bedrijfsrealiteit – en niet uitsluitend met de conceptuele theorie.

## 5. Praktijktoetsing

Deze praktijktoetsing wenst het theoretische frictieveldmodel, zoals voorgesteld in de vorige sectie, expliciet aan de werkelijkheid bloot te stellen. In welke mate zien we de vier geïdentificeerde frictievelden opduiken bij twee hedendaags wendbare spelers? Zijn de spelers zich bewust van de eventuele aanwezigheid van deze frictievelden? Hoe maken ze al dan niet gebruik van deze kennis? Merk op dat deze praktijktoetsing in die zin een tweeledige opzet beoogt: enerzijds betracht het de opgebouwd conceptuele kennis empirisch scherp te stellen; anderzijds is het bedoeld als concreet werkdocument, gericht op de (aanzet tot) objectieve verbetering van reële veranderingsprocessen binnen twee hedendaagse bedrijven.

We wensen op te merken dat deze analyse een momentopname betreft, tot stand gekomen door de gezamenlijke verwerking van verschillende individuele visies en ervaringen. Als dusdanig wenst deze analyse niet te pretenderen de gehele veranderingswerking van beoogde bedrijven onomstotelijk te vatten. Eerder beoogt deze analyse een empirische toespitsing van het theoretische frictieveldenmodel te bewerkstelligen, alsook bij te dragen aan een eerste identificatie van wendbaarheid – duurzaamheid probleemstellingen binnen PSA en Tenneco.

## 5.1 PSA Antwerpen

### 5.1.1 Bedrijfsoverzicht

PSA Antwerpen maakt deel uit van de PSA International groep. Met een aanwezigheid in de belangrijke havens van Europa, Azië en Noord- en Zuid-Amerika is de groep een wereldspeler in containerbehandeling. PSA Antwerpen is binnen deze groep geen kleine aanwezigheid – opgebouwd uit het voormalige Hessenatie en Noord Natie vertegenwoordigt deze vestiging een prominente tweede plaats in termen van behandelde volumes. Vier containerterminals en één multipurpose terminal zien daarbij gezamenlijk een slordige 80% van alle containers die Antwerpen aandoen, passeren. Merk bovendien op dat PSA Antwerpen zich niet uitsluitend toespitst op containerbehandeling: de onderneming neemt ook stukgoedbehandeling (bv. ijzer, woudproducten, etc.) voor haar rekening. (PSA, 2016)

Met een personeelsbasis van 2 600 medewerkers lijkt het dagelijkse management van PSA Antwerpen geen kleine onderneming. Om een sluitend werkingskader te bekomen, communiceert PSA International de volgende bedrijfsmissie:

*“De geprefereerde havenoperator zijn, in alle werelddhavens, erkend om onze eersteklas service en succesvolle samenwerkingsverbanden.”* (PSA, 2016)

Aanvullend op deze missie stelt de onderneming zich in haar dagelijkse werkkijver te laten leiden door vier kernwaarden, zijnde (i) engagement tot uitmuntendheid, (ii) klantgericht werk, (iii) mensgericht werk, en (iv) wereldwijde integratie. Deze waarden moeten het bedrijf gidsen in haar streven – zij moeten antwoorden bieden waar vragen boven drijven. (PSA, 2016)

Dat een sluitend HR beleid broodnodig is, mag duidelijk zijn: PSA Antwerpen is geen bedrijfseenheid die kabbelt naar gewoonte – het is onderdeel van een wereldwijd goed geoliede machine, die snel en efficiënt tracht in te spelen op wijzigingen van de bedrijfscontext. Om te presteren, dient het bedrijf stabiliteit en dynamiek te consolideren; het dient zich te richten op de balans tussen interne bedrijfsvoering en externe afstemming; het dient te leiden in internationale vaarwateren, en te volgen in lokale expertise. Wendbaarheid is binnen de PSA groep geen loze belofte: het is een positioneringsstrategie.

Passen we de conceptualisering van paragraaf 3.1 (p.10) toe, dan komen we tot de volgende wendbaarheidsevaluatie voor PSA Antwerpen:

### *Wendbaarheidsevaluatie: Fundamenten*

---

**Sensitiviteit:** Veranderingen in de omgeving (zijnde de algemene omgeving en de taakomgeving) worden door PSA op de voet gevolgd. Het bedrijf is zich terdege bewust van haar operatief raamwerk.

**Leiderschapseenheid:** PSA's managementteam weet snel tot beslissingen te komen en ondersteunt deze beslissingen unaniem.

**Fluiditeit van middelen:** PSA tracht middelen (geld, fysieke activa, menselijke werkrachten, etc.) zo flexibel mogelijk aan te wenden.

Bronnen: Denys (2016a), De Wachter (2016), PSA (2016) en Thyssen (2016).

### *Wendbaarheidsevaluatie: Verrijking*

---

**Stabiliteit – Dynamiek:** Ondanks de nagestreefde visie van verhoogde dynamiek, blijft PSA simultaan aandacht schenken aan efficiëntiebeheer en gevestigde modaliteiten.

**Intern – Extern:** Waar de omgeving de verandering hoofdzakelijk initieert, tracht PSA deze kiem steeds vanuit het intern waarde kader verder te doen groeien.

**Top-down – Emergent:** PSA's centrale besluitvorming staat operationele contributie niet in de weg. Inspraak is mogelijk en wordt in overweging genomen.

Bronnen: Denys (2016a), De Wachter (2016), PSA (2016) en Thyssen (2016).

Het mag duidelijk wezen dat PSA in haar wendbaarheidsbespiegeling geen half werk levert: niet alleen weet het bedrijf te voorzien in gedegen fundamenten van een wendbaarheidskoers – ook wat verrijkingfactoren betreft staat PSA stevig in haar schoenen. Stellen dat PSA aanhecht bij de zuiver ideale strategische wendbaarheidsidee gaat mogelijk een brug te ver, maar de huidige realisatie weet alvast een uiterst verdienstelijke benadering neer te zetten.

## 5.1.2 Frictieveldenmodel: Toegepast

### *Sturingsconflict*

---

Zoals vermeld in het voorgaande bedrijfsoverzicht, is PSA Antwerpen geen op zichzelf staand bedrijf – de entiteit maakt sinds 2002 deel uit van het mondiale PSA. Veranderingen kaderen aldus niet zuiver binnen een lokale context: zij worden ingevuld binnen een globale krijtlijn. Dat een dergelijke mondiale configuratie het sturingsconflict potentieel aandrijft, behoeft weinig betoog: wenst men veranderingen integratief op wereldschaal door te voeren, dan kan men slechts in zeer beperkte mate luisteren naar het rumoer van individuele stemmen. Binnen PSA Antwerpen kan men vaststellen dat de autonome invulling van voorgestelde trajecten bijgevolg beperkt blijft. Wijzigingen dienen veelal collectief te worden nageleefd, eerder dan dat zij ruimte bieden voor persoonlijke invulling. We citeren Thyssen (2016), die deze visie treffend weet te duiden: “Als de koers vastligt, is het niet de taak van de machinist om bij te sturen. Dat kan die machinist jammer vinden, maar het is gewoon niet anders.” (Denys, 2016a; De Wachter, 2016; Thyssen, 2016)

Hoewel de vereiste eendracht omtrent de *veranderingssuitvoer* aldus de individuele autonomie binnen PSA lijkt te ondergraven, is het belangrijk te erkennen dat het bedrijf zich niet noodzakelijk onttrekt van een participatieve *veranderingsgeneratie*. Werknemers – gaande van middenkader tot operationele werknemers - worden gestimuleerd om met ideeën op de proppen te komen, en dergelijke ideeën worden wel degelijk behandeld. Zuiver globale maatstaven maakten hierbij gaandeweg plaats voor een gecombineerd globaal/lokaal toetsingsmiddel, waardoor iedere werknemer wel degelijk een verschil kan maken binnen het organisationeel veranderingstraject. In dit opzicht betracht PSA de afstand tussen ‘uitvoerders’ en ‘planners’ te laten vervagen, om aldus tegemoet te komen aan de drang tot individuele sturing. Een bijkomend initiatief betreft de inschakeling van kaderleden op de vloer, om aldus een correcte verstandhouding tussen werknemers van alle niveaus te realiseren. We citeren Denys (2016a): “Enkel door die afstand zo klein mogelijk te houden, kan je verwachten dat mensen met hun ideeën naar voor komen – en op die manier het gehele bedrijf verbeteren.” (Denys, 2016a; De Wachter, 2016; Thyssen, 2016)

Heerst er binnen PSA een sturingsconflict, dan blijft dit beperkt tot afbakening binnen de veranderingssuitvoer. Door participatie en inbreng binnen het veranderingsproces aan te houden, tracht het bedrijf inherent de zelfsturende kwaliteiten van haar werknemersbasis te respecteren. PSA kampt met een sturingsconflict – maar slechts van zeer beperkte aard.

Ontwaarding van bestaande competentievelden is binnen de PSA groep harde realiteit. Evoluties van de bedrijfskoers gaan vaak gepaard met gewijzigde eisen omtrent werknemersprofielen en bijbehorende vaardigheden. Werkonzekerheid is in die zin niet uit te sluiten: past het profiel van de werknemer werkelijk niet meer bij de gewijzigde behoeften, dan ziet het management zich mogelijk genoodzaakt tot het laten afvloeien van bepaalde werkrachten. Dergelijke onzekerheid leidde in het verleden reeds tot conflictsituaties (met/zonder betrokkenheid van vakbonden). Denys (2016a) kadert het onzekerheidsvraagstuk in dergelijke situaties als volgt: “Binnen PSA is veranderen niet *altijd* moeilijk. Wanneer het wél moeilijk wordt, is wanneer mensen over hun posities gaan twijfelen. ‘Waarom moeten we veranderen, als er voor mij dan niet langer plaats is binnen het bedrijf?’ Het is in die situaties dat *change* verre van vanzelfsprekend is.” Merk op dat lager geschoolde werknemers zich hierbij vaker onmachtig voelen dan hoger geschoolde werknemers: mits zij soms slechts een beperkt vaardigheidskader machtig zijn, raakt een bedrijfsomschakeling sneller aan hun kerncompetenties – met werkonzekerheid en resistentie tot gevolg. (Denys, 2016a; De Wachter, 2016; Thyssen, 2016)

Deze situaties van ‘ontslag in overmacht’ niettegenstaande, kan men vaststellen dat PSA al het mogelijke doet om de continuïteit van haar werknemersbasis te garanderen. Doet een verandering de invulling van een job aan het vaardigheidskader van een werknemer ontspringen, dan bekijkt PSA waar de werkracht nuttig aan te wenden – markeurs worden chauffeurs, of omgekeerd. Trainingen en herscholingen vormen daarbij een belangrijk werkmiddel. De Wachter (2016): “Een herscholing zal een paard nooit leren vliegen – maar als dat paard enkel moet leren springen, dan gaat PSA ervoor.” Aanvullend op deze opleidingen voorziet het bedrijf intensieve externe/interne begeleiding, die werknemers helpt om hun persoonlijk ontwikkelingstraject te vervolmaken. Daarenboven is het belangrijk vast te stellen dat veranderingen extensief gecommuniceerd worden, teneinde werkonzekerheid tot een minimum te beperken. “Onzekerheid kan je nooit volledig wegwerken – maar met een goede communicatie kom je toch al een heel eind” (Denys, 2016a).

Men kan stellen dat, hoewel het competentieconflict PSA niet vreemd is, het bedrijf zich actief inspant om haar werknemersbasis te voorzien, teneinde aan dit frictieveld afdoende het hoofd te bieden. (Denys, 2016a; De Wachter, 2016; Thyssen, 2016)

Voor een bedrijf waar werknemers vaak een heuse “familie historiek” vertegenwoordigen (Thyssen, 2016) - met dokwerkers die reeds meerdere generaties teruggaan - is de hedendaagse mate van omschakeling werkelijk ongezien. Veranderingen volgen elkaar bijzonder snel op, met steeds meer werknemers die een aanhechtingsprobleem ervaren tot gevolg. Dat PSA daarenboven kadert binnen een Singaporese bedrijfstop doet voor velen de emotionele connectie verzwakken. De Wachter (2016): “Je start altijd binnen een bedrijf, en gaat verder – maar soms sta je wel eens stil of je dat initiële bedrijf nog zou herkennen.” Let wel: PSA tracht wel degelijk een globale visie te voeden, en laat haar werknemers in dit opzicht niet zomaar op de dool. Door het organiseren van wereldwijde “townhalls” - evenementen waar de bedrijfsleiding het voltallige bedrijf toespreekt – tracht men de bijgestuurde koers naar alle cellen van de organisatie te communiceren. Waarom werden bepaalde beslissingen genomen? Hoe kaderen deze beslissingen binnen onze huidige visie? In hoeverre dergelijke evenementen echter effectief de culturele barrières kunnen overbruggen die er bestaan tussen het rationele Singapore en het meer gevoelsmatige Westen, blijft de vraag. (Denys, 2016a; De Wachter, 2016; Thyssen, 2016)

In dergelijk opzicht kan men eveneens vaststellen dat veranderingsprocedés hoofdzakelijk gepercipieerd worden als bedrijfsgeoriënteerd. Contextuele aanhechting en samenlevingsverantwoordelijkheid worden hierbij eerder als secundaire drijfveren van PSA’s veranderingsdiscours beschouwd. Hoewel men hieromtrent vooralsnog geen onthechting kan vaststellen bij werknemers, is het belangrijk dat PSA haar veranderingsmotivatie in de toekomst duurzaam kan blijven staven – dit om zingevingsuitval van werknemer te vermijden. Daarenboven kan men vaststellen dat “wendbaarheid” als concept leeft bij hoger gepositioneerde medewerkers, maar dat operationele medewerkers nog niet tot eenzelfde veranderingsurgentie werden aangespoord. (Denys, 2016a; De Wachter, 2016; Thyssen, 2016)

PSA tracht zich als eengemaakt blok te positioneren – er wordt zichtbaar moeite betoond om de banden tussen de organisatie en haar leden doorheen het veranderingsproces duurzaam aan te halen. Hoewel het bedrijf in haar zingevingdiscours niet geheel vrij van kritiek blijft, betoont het reeds hoofdzakelijk de correcte intentie – zijnde de aanhechting tussen individu en bedrijf doorheen het veranderingsproces te bewaken.



Veranderingen binnen PSA raken niet uitzonderlijk aan de kern van het organisationeel en/of individueel handelen. PSA is zich bewust van de druk die dergelijke veranderingen op haar medewerkers plaatst, en betracht deze werknemers veelal de tijd en ruimte te bieden om een dergelijk evolutief proces stapsgewijs te doorlopen. Door voorafgaand aan het veranderingsproces intensief in te zetten op bewustmaking en wederzijdse communicatie (vraag en antwoord) tracht de groep de schok van de organisationele kentering proactief te verminderen, en aldus de voltallige werknemersbasis gaandeweg in gang te trappen. De Wachter (2016): “Management doet moeite om ons tijdig in te lichten als er een verandering op til staat, omdat het weet dat zulke dingen moeten groeien bij de mensen.” Externe coaches vormen hierbij een aanvullende tool: werknemers die worstelen met ervaren veranderingsexcessen worden - in de mate van het mogelijke - individueel begeleid. (Denys, 2016a; De Wachter, 2016; Thyssen, 2016)

Ondanks een dergelijk algemeen accomoderende bedrijfshouding, erkent Denys (2016a) echter dat goede intenties niet altijd volstaan. “We trachten mensen te begeleiden, steun te bieden, hen gaandeweg mee op de kar te helpen. Maar soms lukt dat niet: omdat de persoon in kwestie de mentale kneedbaarheid niet meer heeft - of omdat de kar gewoon te snel rijdt. We verwachten soms nog te veel van mensen, op een te korte tijdsperiode.” Veranderingstrajecten worden daarbij voorbereid en gekaderd, maar dienen soms nog te snel in voegen te treden om volledig tegemoet te komen aan de menselijke plaatsingsnood. In dergelijk opzicht weet PSA reeds de eerste stappen tot frictiebehandeling correct te plaatsen – het bedrijf is zich terdege bewust van de omvang van haar eisen -, maar slaagt het er niet iedere keer in om dit bewustzijn in afdoende ondersteunend handelen om te zetten. (Denys, 2016a; De Wachter, 2016; Thyssen, 2016)

**Tabel 2: Overzicht frictievelden PSA Antwerpen**

<b>PSA (Antwerpen)</b>				
	<b>1. Sturingsconflict</b>	<b>2. Competentieconflict</b>	<b>3. Zingevingconflict</b>	<b>4. Traagheidswet</b>
<b>Voorkomen</b>	<p><b>P.1a:</b> Mits de PSA groep een wereldwijd concern betreft, is de nood tot eendracht en gelijkgestemdheid substantieel. Autonomie komt hierbij bij momenten in het gedrang, al blijft er potentieel tot zelfsturing bestaan.</p> <p><b>P.1b:</b> Men tracht inbreng van alle echelons aan te moedigen, indien het veranderingstraject dit toelaat. PSA is zich bewust van de drijvende kracht van individuele participatie binnen een veranderingstraject.</p>	<p><b>P.2a:</b> Competentievelden binnen PSA zijn volatief: een veranderende bedrijfsoriëntatie kan sterke wijzigingen van benodigde profielen inhouden, met (gefaseerde) werkonzekerheid tot gevolg.</p> <p><b>P.2b:</b> Onzekerheid en onmacht bij werknemers gedurende ingrijpende veranderingen hebben reeds geleid tot gevoelige weerstand en het in vraag stellen van het veranderingsproces <i>an sich</i>.</p> <p><b>P.2c:</b> PSA tracht haar werknemers intens te begeleiden in hun persoonlijk veranderingsdiscours.</p> <p><b>P.2d:</b> Lager geschoolde werknemers liggen gedurende veranderingsdiscours sneller ‘onder vuur’ dan hoger geschoolde werknemers.</p>	<p><b>P.3a:</b> Mensen verklaren zich bij wijlen ‘verloren’: waar gaan we als bedrijf nog naartoe?</p> <p><b>P.3b:</b> Werknemers ervaren de doorgevoerde veranderingen als gedreven door aandeelhoudersdoelstellingen, eerder dan door contextuele aanhechting.</p> <p><b>P.3c:</b> ‘Strategische wendbaarheid’ heeft op het operationele niveau nood aan een concrete vertaalslag.</p>	<p><b>P.4:</b> PSA is zich <i>bewust</i> van de tijd en ruimte die mensen nodig hebben ten aanzien van verandering, maar slaagt er in niet altijd in om deze tijd en ruimte ook effectief te <i>bieden</i>.</p>
<b>Wanneer kwam het frictieveld expliciet naar voor? (Vb.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zuiver globale maatstaven voor innovativiteit (2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kostenbesparingsronde: collectief ontslag (2009)</li> <li>Sluiting vestiging Zeebrugge (2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Overname Noordnatie en Hessenatie door PSA (2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omschakeling manueel naar digitaal (g.d.)</li> <li>Dislocatie terminal Deurganckdok (2014)</li> </ul>
<b>Hoe gaat men om met het frictieveld?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Globale/lokale innovatiecampagnes: Intranet ideeënbus + Award ‘Idee van het jaar’</li> <li>Benaderbaarheid van top-management: ‘shareshift’</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensieve communicatie</li> <li>Begeleiding en trainingsprogramma’s</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Globale ‘townhalls’</li> <li>Persoonlijk ontwikkelingsplatform</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proactieve ‘aanloop’ naar veranderingsmomenten</li> <li>(Individuele) externe coaches</li> </ul>

Bron: Eigen samenstelling, op basis van Denys, 2016a; De Wachter, 2016; Thyssen, 2016.

### 5.1.3 'Closing the loop': Terugkoppeling en gevolgtrekking

Binnen PSA leidt ondernomen wendbaarheid tot fricties op menselijk niveau: de vier frictievelden zijn allen in meer of mindere mate aanwezig. Wat echter belangrijker om vaststellen is, is dat het bedrijf zich relatief *bewust* is van de aanwezigheid van zekere intermenselijke uitdagingen, voortkomend uit haar wendbaarheidsnastreving. Frictievelden worden daarenboven niet onbehandeld gelaten: het bedrijf stroopt veelal de mouwen op, om te trachten haar problemen met een waaijer aan initiatieven actief aan te pakken. We wensen het positieve belang van een dergelijk accommoderende houding hierbij stevig te beklemtonen: dat het bedrijf zich reeds bewust is van een zekere vorm van intermenselijke probleemvelden binnen *change*, is een goed teken – dat zij hier ook actief iets aan tracht te veranderen, is dat nog meer.

In een terugkoppelingsgesprek met Denys (2016b) betrachten we de resultaten van de voorafgaande studie verder scherp te stellen.

Gevraagd naar de vermeende succesoorzaak van het betrekkelijk menswaardig veranderingsprocedé, stelt Denys (2016b) het volgende: “Wat PSA onderscheidt, is de energie die er opgebracht wordt om te leren, om altijd beter te doen. Ik denk dat we daarbij op het juiste spoor blijven door te spreken met elkaar, door te luisteren naar elkaar. Het is die voortdurende wisselwerking, tussen alle niveaus, die ons stuurt naar waar we werkelijk heen moeten.” Uit voorafgaand citaat blijkt dat veranderingsprocedés binnen PSA sterk leunen op een gedegen (verticale en horizontale) communicatie. Veranderingen kaderen steeds binnen een organisationeel platform, doch lijken in termen van communicatie bi-directioneel terug te koppelen naar het individueel niveau: top-down informatiserend enerzijds, en bottom-up engagerend anderzijds. (Denys, 2016b)

Wat manier van probleemaanpak betreft, wensen we op te merken dat - hoewel de intentie tot probleemoplossing/-verlichting wel degelijk aanwezig is - PSA's aangeboden tools bij wijlen nog te generalistisch lijken in hun opzet, waardoor resultaten niet altijd in lijn liggen van onderliggende intenties. Acties missen bij momenten aan impact, gezien de aan te pakken probleemvelden veelal nog te troebel blijken: het bedrijf mikt in die zin wel degelijk op de schietschijf, maar weet de roos nog niet te onderscheiden. Dit niettegenstaande, menen we

dat PSA's algemeen organisationele houding een toekomstige scherpstelling van instrumenten meer dan mogelijk maakt. Het frictieveldenmodel kan hierbij een krachtig instrument zijn om de vinger op de wonde te leggen – om probleemvelden duidelijk af te lijnen, zodat ondernomen acties meer gericht naar resultaat kunnen drijven. We citeren Denys (2016b): “Of je acties van vandaag nu goede of slechte resultaten boeken, zou geen impact mogen hebben op de échte hamvraag: ‘Hoe kunnen we het morgen *beter* doen?’ Ik geloof werkelijk dat wij binnen PSA goed op weg zijn om veranderingen op een menswaardige manier aan de dag te brengen. Dat we daarbij nog een zekere afstand af te leggen hebben, mag ons niet afschrikken – dat zou ons juist moeten uitdagen.”

Ter eindbespiegeling stelt Denys (2016b) dat zij gelooft in een mogelijk verenigd samenspel van strategische wendbaarheid en menselijke duurzaamheid binnen PSA, maar dit onder conditie van blijvend sterke communicatie. “Willen we voor de mensen op een goede manier blijven veranderen, dan moeten we die tweerichtingslijn open houden: we moeten klaar en duidelijk blijven zeggen waar we heen willen, maar tegelijkertijd moeten we blijven luisteren naar wat de mensen daarbij van het hart moet ” (Denys, 2016b).

## 5.2 Tenneco Sint-Truiden

### 5.2.1 Bedrijfsoverzicht

Tenneco Inc. is een mondiale speler, wereldvermaard om haar producten omtrent zuivere lucht en rijprestatie voor gemotoriseerde voertuigen (bv. uitlaten, vering systemen, etc.). Zo mag het bedrijf nagenoeg alle grote autoconstructeurs tot haar klanten rekenen (bv. GM, Ford, Volkswagen, Toyota, BMW, Tata Motors, etc.) en opereert het in zes verschillende continenten, waarbij 90 productiefaciliteiten en 15 onderzoekscentra de dienst uitmaken. Met een omzet van \$ 8,4 miljard in 2014 weet het bedrijf zich te positioneren als de absolute marktleider binnen de industrie. Tenneco Sint-Truiden is binnen dit kader altijd een sterke vestiging geweest, die centraal binnen Europa een toonaangevende waarde vormt. (Tenneco, 2016)

De Tenneco groep heeft wereldwijd een kleine 29 000 werknemers onder haar vleugels, waarvan de vestiging in Sint-Truiden ruwweg 1100 voltijdse equivalenten vertegenwoordigt. Om alle hoofden hierbij in dezelfde richting te draaien, communiceert de groep de volgende bedrijfsmissie:

*“Pioneering global ideas for cleaner air, and smoother, quieter and safer transportation.”*

(Tenneco, 2016)

Verder rapporteert de groep een navolging van tien sleutelwaarden, zijnde (i) verantwoording, (ii) gezondheid en veiligheid, (iii) innovatie, (iv) integriteit, (v) passie, (vi) doorzettingsvermogen, (vii) resultaatgericht werk, (viii) teamwork, (ix) transparantie, en (x) vertrouwen. (Tenneco, 2016)

Tenneco Inc. kan zich als wereldspeler geen rigiditeit veroorloven. De hedendaagse verwachtingen en commotie omtrent zuivere lucht en rijprestatie indachtig, dient het bedrijf voortdurend in te spelen op de evoluerende behoeften van haar veeleisende klantenbasis. Technologische vooruitgang van de klant moet op de voet opgevolgd worden, wilt het bedrijf zich blijvend kunnen opwerpen als voorkeursleverancier. Het bedrijf verkeert aldus in een staat van voortdurende flux, waarbij het aanhouden van de status quo geen prioriteit verkrijgt – het bereiken van de immer verschuivende horizon doet dat wel. (Tenneco, 2016)

We evalueren Tenneco's strategische wendbaarheidsinvulling formeel aan de hand van het eerder opgestelde raamwerk (paragraaf 3.1, p.10):

### *Wendbaarheidsevaluatie: Fundamenten*

---

**Sensitiviteit:** Tenneco positioneert zich inherent binnen een open systeemvisie. Wijzigingen binnen de algemene omgeving en de taakomgeving worden met precisie en zin voor urgentie opgevolgd.

**Leiderschapseenheid:** Besluitvormend management draait niet bij het nemen van elementaire beslissingen. Beslissingsuitvoer wordt daarbij kortdaat tot eendracht gedreven.

**Fluiditeit van middelen:** Middelen worden uiterst flexibel aangewend, naar de wijzigende noden van de bedrijfsrichting.

Bronnen: Nossin (2016), Pieters (2016), Tenneco (2016) en Van Praet (2016a).

### *Wendbaarheidsevaluatie: Verrijking*

---

**Stabiliteit – Dynamiek:** Tenneco lijkt hoofdzakelijk doordrongen van de dynamiek dimensie. Waar gemaakte wijzigingen kaderen binnen een algemene aanpassingsbehoefte, boet het bedrijf bij wijlen in aan stabiliteit en efficiëntie.

**Intern – Extern:** Externe oriëntatie verkrijgt prioriteit. De bedrijfsleiding dreigt bij momenten de interne mogelijkheden uit het oog te verliezen.

**Top-down – Emergent:** Besluitvorming is sterk gecentraliseerd. Inspraak van lagere echelons in de veranderingsprocedés is nagenoeg afwezig.

Bronnen: Nossin (2016), Pieters (2016), Tenneco (2016) en Van Praet (2016a).

Hoewel Tenneco de fundamenten van een strategische wendbaarheidsvisie onomstotelijk weet te vatten, lijkt het bedrijf bij de realisatie van verrijkinglijnen in de problemen te komen. Waar aangehaalde verrijkingparadoxen idealiter een simultane realisatie van schijnbaar tegengestelden dicteren, beperkt Tenneco zich driemaal tot één van beide polen. Dat Tenneco aanhecht bij een strategische wendbaarheidsvisie, staat buiten kijf – maar in hoeverre deze visie voldoende genuanceerd is naar de complexiteit van de theoretische overweging, lijkt minder eenduidig.

## 5.2.2 Frictieveldenmodel: Toegepast

### *Sturingsconflict*

---

Tenneco's topmanagement is doorheen de jaren steeds sterker de nood tot voortdurende verandering gaan beklemtonen. De financieel-economische crisis van 2008 onderlijnde voor het hoger managementkader de notie dat de organisatie veel flexibeler moest gaan optreden, wilde zij zich in het aanstormende technologische tijdperk nog staande weten houden. De gehele organisatie zou voortdurend onder de loep moeten worden gehouden, teneinde het bedrijf naar betere prestaties te loodsen. Dat deze bedrijfskundige wendbaarheid echter een zeer strikt onderscheid maakt tussen planners en uitvoerders, mag duidelijk wezen. Topmanagement beslist wat er staat te gebeuren - de rest van de organisatie dient deze koers te verwezenlijken. Merk op dat dit niet hoeft te betekenen dat vooropgestelde veranderingen geen verbetering van de gangbare praktijken kunnen betekenen – integendeel. “Vaak zijn de *frameworks* die ons worden opgelegd bijzonder goed”, zo stelt Van Praet (2016a). “Systematisch, gestructureerd... Niet zelden een werkelijke verbetering van hoe de dingen er voordien aan toe gingen. Maar door zulke strikte grenzen op te leggen, ontnemen ze de mensen vaak van een zekere eigenwaarde - de trots om te zeggen ‘Kijk, dit heb ik bijgedragen’.” (Nossin, 2016; Pieters, 2016; Van Praet, 2016a)

Dit betekent niet dat *bottom-up* participatie geheel afwezig is binnen Tenneco, maar deze participatie dient zich op ieder moment bijzonder bewust te zijn van de krijtlijnen die worden uitgezet door het (Amerikaans) hoofdkwartier. Passen de gemaakte opmerkingen binnen deze krijtlijnen, dan worden zij – mogelijk – bekeken; passen zij niet binnen dit kader, dan worden zij veelal naar de prullenmand verwezen. Het is deze met name deze zuiver unidirectionele communicatie van beoogde veranderingsprocedures die een bijzonder uitgesproken ruptuur tussen organisationele niveaus teweeg brengen: veranderen lijkt aldus veeleer een verhaal van ‘wij en zij’ te worden, eerder dan dat het collectieve banden weet te smeden. Lokaal management tracht daarin nog verlichting te brengen, maar ook zij lijken in toenemende mate begrensd door de teugels van de top. (Nossin, 2016; Pieters, 2016; Van Praet, 2016a)

We kunnen beoordelen dat het sturingsconflict binnen Tenneco sterk aanwezig is. Werknemers laten zich uit over het veranderingsproces als “het gevoel dat men je vleugels afknijpt” (Van Praet, 2016a) – een uitspraak die een herziening van de positie van het individu binnen Tenneco's wendbaarheid niet overbodig maakt.

Naarmate de organisatie steviger ging inzetten op wendbaarheid als kerncompetentie, hanteerde zij steeds explicieter een inkoopbeleid aangaande menselijk kapitaal: sluiten de competenties van de individuele medewerker niet langer aan bij de snel wijzigende behoeften van de organisatie, dan zal de organisatie de desbetreffende medewerker trachten te vervangen door een nieuwe kracht die wel de juiste vaardigheden meester is. Trainingsprogramma's en voortgangstools zijn hierbij vanzelfsprekend niet geheel afwezig, maar worden eerder als secundair instrument ingezet, teneinde de desbetreffende verandering zo snel mogelijk te klaren. Het behoeft weinig betoog dat een dergelijke houding een sterk negatieve impact heeft op de ervaring van het veranderingsproces door werknemers. Vele werknemers uiten zich angstig bij aankondiging van verandering – onmacht lijkt voor velen een diepgewortelde emotie te zijn geworden. Gekoppeld aan deze onmacht is vast te stellen dat velen het veranderingsproces *an sich* in vraag beginnen te stellen, alsook hun actieve contributie aan een dergelijk proces. Dat soortgelijke vragen rijzen, is weinig verrassend, en hoeft ook niet noodzakelijk tot noodlottige situaties te leiden – zo lang deze vragen uiteindelijk ook de dovemans oren ontspringen en in constructieve dialoog worden geplaatst. Het is echter die dialoog die binnen Tenneco niet altijd voldoende gevoerd wordt. Van Praet (2016a): “Veranderen roept altijd vragen op, daar ben ik van overtuigd – maar als de antwoorden op die vragen uitblijven, dan loopt het mis”. (Nossin, 2016; Pieters, 2016; Van Praet, 2016a)

Wat hierbij opvalt, is dat lager geschoolde medewerkers het competentieconflict *niet* intensiever lijken te ervaren dan hoger geschoolde medewerkers. Van Praet (2016) beschrijft het fenomeen als volgt: “Mensen op de vloer lijken zich bij momenten nog bijzonder in het ijle te bevinden – de veranderingsattitude heeft hen eigenlijk nog niet in volle hevigheid bereikt. Het zijn de mensen op de tussenniveau 's, dichterbij de bron van *change*, die het zwaarder te verduren hebben.” (Nossin, 2016; Pieters, 2016; Van Praet, 2016a)

Net zoals de soldaat zich door een gevoelloos generaal niet graag de strijd in laat sturen, zo ervaart het individu binnen Tenneco een zekere terughoudendheid om de gedicteerde verandering aan te gaan uit angst voor verlies van positie. Het competentieconflict is binnen Tenneco sterk aanwezig – niet alleen drijft het mensen naar een emotioneel deficit, het verhindert de optimale uitbouw van de nagestreefde wendbaarheid.



Met de aanhechting bij een immer toenemende mate van wendbaarheid lijkt Tenneco resoluut te kiezen voor een verhoogde concurrentiekracht: door in te spelen op wijzigende omgevingspatronen wenst het bedrijf zich blijvend te positioneren als marktleider. Eén belangrijke kostenpost van een dergelijke wendbaarheid lijkt echter de waarderende bedrijfsgeest, die gaandeweg aan duidelijkheid heeft ingeboet. Werknemers stellen zich steeds vaker de vraag in hoeverre hun persoonlijk waardekader nog overeenstemt met dat van de bedrijfstop. We citeren Van Praet (2016a): “Soms krijg ik mensen voor wie het genoeg is geweest - die zich niet meer herkennen in het bedrijf zoals het evolueert”. Een strenge top-down veranderingssturing vanuit het Amerikaanse hoofdkwartier doet daarbij het regionale eenheidsgevoel zienderogen verzwakken. Waarden die in vroegere jaren richtinggevend waren, verliezen zienderogen aan belang, om sluipend te worden vervangen door andere. “Stilstaan is achteruitgaan, dat zeggen ze toch altijd. Maar soms loop ik vooruit toch wel verloren” (Nossin, 2016).

Hoewel Tenneco's verhoogde wendbaarheid inherent tracht in te spelen op een betere contextuele aanhechting, lijkt het achterliggende efficiëntiemotief potentiële zingeving te ondergraven. “Bij momenten vraag ik me wel af waar we het vandaag nog voor doen: voor de mensen [*lees: de eindgebruiker*], of voor de portemonnee van het bedrijf” (Nossin, 2016). Hoewel een bedrijfsgeoriënteerd veranderingsmotief vaak sterk meespeelt binnen de algemene wendbaarheidsoverweging van bedrijven, is de zuivere uniformstelling ervan - zoals te duiden binnen Tenneco - een gevaarlijke vereenvoudiging van drijfveren, die eroderend inbijt op het individueel zingevingproces. (Nossin, 2016; Pieters, 2016; Van Praet, 2016a)

Zoals reeds aangegeven in het onderdeel ‘Competentieconflict’, is de veranderingsgeest daarenboven slechts beperkt terug te vinden op operationeel niveau, waardoor de organisatie op twee verschillende snelheden lijkt vooruit te stomen: de hoog-dynamische snelheid van het topniveau, en het veel lagere tempo van de onderliggende echelons. Net als een dergelijke fysische realiteit tot een onvermijdelijke scheiding van elementen zou leiden, zo dreigt Tenneco uit elkaar te drijven in twee afzonderlijke bedrijfseilanden: zij die de veranderingen opwerpen, en zij die de verandering doorleven. (Nossin, 2016; Pieters, 2016; Van Praet, 2016a)

“Een verandering wordt hier nog te vaak beschouwd als een doel, en de kortste weg daarnaartoe” (Pieters, 2016). Voorgaande uitspraak illustreert Tenneco’s hoog rationele omgang met het veranderingsproces. Topmanagement deelt een welbepaald te volgen pad mee, en chronometreert vervolgens als het ware het gevolgde tempo – hoe sneller men de opgestelde doelstelling bereikt heeft, hoe beter. Echter, het is deze doorgedreven rationele houding omtrent de wendbaarheidsinvulling die tot menselijke fricties, en uiteindelijk zelfs uitval lijkt te leiden. Werknemers voelen zich mentaal als in een stroomversnelling, waarbij zij niet langer kunnen vertrouwen op de eigen krachten, maar simpelweg moeten hopen dat zij naar kalmer water worden gestuwd. Cognitieve structuren worden in die zin te bruut opgebroken, waardoor de opbouw van nieuwe aanhechtingspunten niet lijkt te kunnen plaatsvinden. (Nossin, 2016; Pieters, 2016; Van Praet, 2016a)

Dat een dergelijke mentale onzekerheid optreedt, is in wezen niet de kern van het probleem: de essentie van de zaak ligt met name in de afwezigheid van ondersteunende tools, voorzien om mensen bij te staan in hun individuele stappen. Zo biedt Tenneco haar werknemers relatief weinig ‘opbouw’ naar het veranderingsproces: mits de communicatie van topmanagement vrijwel zuiverweg unidirectioneel verloopt, weten werknemers vaak pas waar ze aan toe zijn als de vooropgestelde verandering zich reeds voor hun neus begint te manifesteren. Ook begeleiding lijkt hierbij veelal te ontbreken. We citeren Van Praet (2016a): “You’re up, or you’re out”.

Merk in deze context op dat een dergelijke hoog rationele invulling van de wendbaarheidsdimensie niet hoeft te betekenen dat de lange termijnvisie verloren gaat. Van Praet (2016a) uit zich als volgt: “ Vaak winnen processen, op termijn, aan duidelijkheid: dingen die voorheen ongestructureerd verliepen, worden meer en meer gesystematiseerd. Maar het verloopt vaak als gestaafd door enkel een lange termijn doelstelling, zonder dat er tussentijdse schouderklopjes aan te pas komen.”

**Tabel 3: Overzicht frictievelden Tenneco Sint-Truiden**

**Tenneco (Sint-Truiden)**

	1. Sturingsconflict	2. Competentieconflict	3. Zingevingconflict	4. Traagheidswet
<b>Voorkomen</b>	<p><b>P.1a:</b> Tenneco is een wereldwijd concern, in haar veranderingsprocedé steeds steviger geleid door het hoofdkwartier. Autonomie wordt sterk beperkt door de krijtlijnen van de bedrijfstop.</p> <p><b>P.1b:</b> Participatieve inbreng van uitvoerende niveaus is beperkt. Ideeën moeten in lijn blijven van de overkoepelende visie, willen zij opgepikt worden door het management.</p>	<p><b>P.2a:</b> Aanhoudende veranderingen stellen voortdurend vereiste competenties scherp. Tenneco lijkt daarbij een ‘inkoopstrategie’ te hanteren, eerder dan in te zetten op opleiding van bestaande werknemers.</p> <p><b>P.2b:</b> Werkonzekerheid zet de individuele veranderingsbereidheid onder druk: wil ik nog meewerken aan een organisatie waar mijn positie mogelijk in het gedrang komt?</p> <p><b>P.2c:</b> Vereiste competentievelden zijn dusdanig volatiel dat aanhechting voor sommigen moeilijk wordt.</p> <p><b>P.2d:</b> Lager geschoolde werknemers ervaren het competentieconflict niet sterker dan hoger geschoolden.</p>	<p><b>P.3a:</b> Veranderingen druisen steeds vaker in tegen de vertrouwde bedrijfsgeest, met verlies van individuele aanhechting tot gevolg.</p> <p><b>P.3b:</b> Veranderingen zijn zuiver bedrijfsgeoriënteerd: werknemers koppelen het veranderingsproces niet aan een hoger maatschappelijk doel.</p> <p><b>P.3c:</b> Ondanks haar prangende aanwezigheid op topniveau, lijkt de operationele organisatie vooralsnog weinig doordrongen van enige veranderingsgeest.</p>	<p><b>P.4:</b> Veranderingen dienen snel te worden afgehandeld. Er wordt relatief weinig ruimte geboden voor persoonlijke plaatsing en oriëntatie.</p>
<b>Wanneer kwam het frictieveld expliciet naar voor? (Vb.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vervanging middenkader (2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenbesparingsrondes (start: 2009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integratieve praktijkvorming: Implementatie van Amerikaanse richtlijnen (2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algemeen van toepassing</li> </ul>
<b>Hoe gaat men om met het frictieveld?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovatiecampagnes weinig aanwezig</li> <li>• Topmanagement is weinig benaderbaar. Lokaal management tracht te voorzien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeer beperkte communicatie</li> <li>• Trainingsprogramma’s en voortgangstools (Performance Allignment Process) als secundaire instrumenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Top-down overdracht van visies</li> <li>• Persoonlijk ontwikkelingsplatform als secundair instrument</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weinig ‘aanloop’ naar veranderingsmomenten</li> <li>• Weinig begeleiding</li> </ul>

Bron: Eigen samenstelling, op basis van Nossin, 2016; Pieters, 2016; Van Praet, 2016a.

### 5.2.3 'Closing the loop': Terugkoppeling en gevolgtrekking

Kijken we naar Tenneco, dan zien we dat frictievelden betrekkelijk scherp aanwezig zijn: sturingsconflict, competentieconflict, zingevingconflict en traagheidswet zijn alle vier diep ingevoegd binnen de wendbaarheidsinvulling van het bedrijf. Wat de situatie echter zorgwekkend maakt, is Tenneco's *bewustzijn* ten aanzien van deze frictievelden – of eerder het gebrek daaraan. Topmanagement lijkt het veranderingsproces dermate stevig in de teugel te nemen dat zij geheel voorbijgaat aan de individueel menselijke behoeften van haar werknemers. Veranderingen worden nagenoeg uitsluitend binnen een rationele visie gekaderd – voor de menselijke overwegingen staan de opgelegde veranderingstrajecten slechts zeer beperkt open. In dergelijk opzicht lijkt de omgang met frictievelden binnen Tenneco aldus te verworden tot een *ad hoc* beleid, dat slechts ingrijpt als de nood reeds (te) hoog gestegen is. Topmanagement lijkt de wendbaarheidsvisie in die zin nagenoeg uitsluitend binnen de organisationele sfeer te duiden, en beschouwt de invloedssfeer van het individu bijna als een vervelend obstakel – een barrière die zo veel mogelijk vermeden moet worden, mits ze de aanhechting bij de rationele doelstelling bemoeilijkt.

In een terugkoppelingsgesprek met Van Praet (2016b) betrachten we de resultaten van de voorafgaande studie verder scherp te stellen.

We citeren Van Praet (2016b), die een interessante bespiegeling omtrent de vermeende hoofdoorzaak van de gebrekkige menselijke duurzaamheidsvoorziening weet op te tekenen: “Als ik kijk naar menselijke problemen binnen onze veranderingsdiscours, dan kan ik daar in feite één rode draad door trekken: zijnde een ontoereikende communicatie. Het is treffend hoe veel van onze problemen te wijten lijken aan zo'n basisgegeven.” Wat deze bespiegeling verder doet opvallen, is de mate waarin zijn overeenstemt met de opgetekende stelling binnen PSA: hoewel beide bedrijven sterk verschillen in de duurzaamheid van hun veranderingsprocedures, verwijzen zowel PSA als Tenneco naar het belang van communicatie. Wist PSA communicatie echter nog in haar voordeel aan te wenden, dan werd Tenneco andere kaarten toebedeeld: het bedrijf handelt in 'communicatieve eilanden, waartussen onderling verkeer eerder uitzonderlijk is' (Van Praet, 2016b).

Wat de behandeling van vastgestelde frictievelden betreft, meent Van Praet (2016b) dat het bedrijf simpelweg nog niet klaar is om tot probleemoplossing te komen. “Voor we de zaken aanpakken, denk ik dat iedereen binnen het bedrijf zich eens een keer stevig bewust moet worden van de problemen – van operationele medewerkers tot hoger management toe. Slaan we die stap over, dan geloof ik niet dat maatregelen iets kunnen uithalen” (Van Praet, 2016b). Een dergelijke uitspraak is op zijn minst opvallend te noemen: niet alleen illustreert het de diepte van het menselijk duurzaamheidsprobleem binnen het strategisch wendbare Tenneco – het beklemtoont het cruciale belang van een helder probleembeeld binnen het eventuele oplossingstraject.

Vragen we Van Praet (2016b) naar haar toekomstevaluatie voor Tenneco's veranderingsdiscours, dan stelt zij te verwachten dat de huidige resultaatgerichte focus de aanhechting bij een menselijk veranderingstraject nog 'geruime tijd' zal verhinderen. We concluderen dat Tenneco een gevaarlijke koers dreigt uit te drijven, waarin het bedrijf zich niet alleen blijvend geconfronteerd zal zien met intermenselijke noodsituaties, maar waarin het zich onvermijdelijk onmachtig zal opstellen om deze problemen nog op een afdoende manier aan te kaarten.

### 5.3 Discussie

Deze praktijktoetsing betrachtte inherent na te gaan hoe de frictieveldentheorie aangrijpt binnen twee hedendaags wendbare bedrijven, zijnde PSA (Antwerpen) en Tenneco (Sint-Truiden). In wat volgt, koppelen we terug naar de laatste twee deelvragen uit ons onderzoeksopzet, zijnde: (5) hoe verklaren we mogelijke verschillen in spanningsveldmanifestatie tussen ondervraagde bedrijven; en (6) welke implicaties hebben praktisch gegenereerde inzichten op het gehanteerd theoretisch kader?

Dat PSA en Tenneco aanhechten bij een gevoelig verschillende veranderingsdoorloop, lijkt buiten kijf te staan. Trachten we terug te gaan tot de oorzaak van deze opmerkelijke divergentie, dan lijken twee mogelijke verklaringsbronnen naar voor te komen.

Een eerste element betreft de nuance waarmee beide bedrijven zich voorzien in een strategische wendbaarheidsaanhechting (zie bedrijfsoverzichten 5.1.1 (p.38) en 5.2.1 (p.47)). Waar beide bedrijven ontegenzeggelijk een zekere vorm van strategische wendbaarheid aanhangen, is de finesse waarmee zij dit doen gevoelig verschillend: sluit PSA nog zowel aan bij de conceptuele fundamenten én de verrijking, dan beperkt Tenneco zich tot de invulling van basisprincipes. Hoewel deze differente complexiteitsvulling eerder triviaal lijkt op macroscopisch bedrijfsniveau (beide bedrijven voldoen aan de hoofdzakelijkheden van de strategische wendbaarheidsidee), toont onze praktijktoetsing aan dat de gevolgen op microniveau gevoelig zijn. Gesteld voor de menselijke duurzaamheidsuitdaging posteert het PSA als met de precisie van een scalpel, om, net als de geoefend chirurg, netjes dat weefsel te bestrijden dat een verandering dient te ondergaan. Tenneco lijkt het daarbij veeleer met de botte bijl te stellen, met significante *collateral damage* bij veranderingsprocedé 's tot gevolg.

Een tweede belangrijk onderscheid is de mate waarmee de veranderingsaanvoerders van PSA en Tenneco zich open stellen voor sluimerende probleemzones. Hoe verloopt de wezenlijke *communicatie* tussen de verschillende bedrijfselementen? Waar PSA doorheen het veranderingsproces voortdurend de vinger aan de pols houdt, lijkt Tenneco de praktische uitvoering veelal ontkoppeld te zien van de veranderingsconceptualisatie. PSA schijnt opkomende problemen tijdens een veranderingstraject welhaast bewust op te zoeken: het bedrijf is zich niet slechts bewust van de eigen beperkingen – het wénst dit ook te zijn. Tenneco's veranderingsaanvoerders, daarentegen, stellen zich veeleer afzijdig ten aanzien van

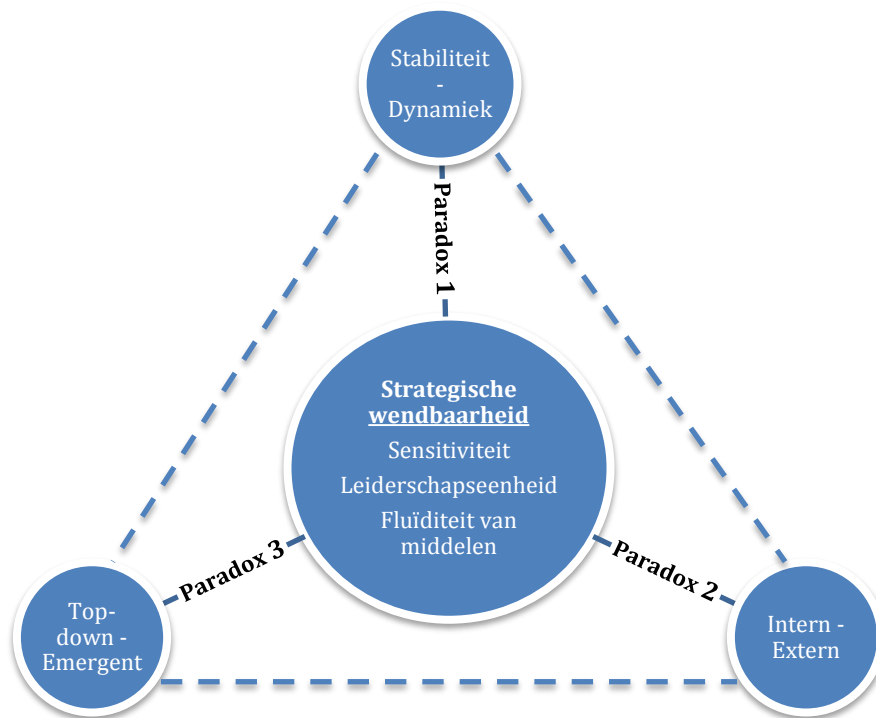
ontstane praktische wrevel, met problemen die onder de radar blijven tot gevolg. De wijze waarop men communiceert en de mate waarin men open staat voor inkomende overpeinzingen lijkt in die zin meer dan een loutere voetnoot – het schijnt een nodige voorwaarde in de aanhechting bij een menselijk duurzaam veranderingsproces.

Met deze praktijk gebonden inzichten in het achterhoofd stellen we vast dat de gevoerde empirische studie eveneens gevoelige beschouwingen voor de theoretische ondergrond met zich meebrengt. Houden we het gehanteerd theoretisch kader tegen het licht van deze praktijktoetsing, dan lijnen er zich enkele nieuwe nuances af. In wat volgt, koppelen we sequentieel terug naar (3.1) het strategisch wendbaarheidsmodel, (3.2) het menselijk duurzaamheidsmodel en (4.) het frictieveldenmodel.

Stellen we de besproken wendbaarheidsliteratuur scherp, dan onderschrijft deze praktijktoetsing zeer sterk de nood tot nuancering en begrip voor complexiteit. Hoewel de wendbaarheidsliteratuur zich reeds in zekere mate bewust schijnt te zijn van enig vereist raffinement, voorziet zij nog te vaak in analytische, eerder dan systemische beschouwingen. Strategische wendbaarheid steunt als concept inherent op de vervolmaking van het geheel, eerder dan op het tot stand brengen van de delen. Aangehaalde fundamenteën en verrijkingssparadoxen sluiten in die zin waarlijk bij elkaar aan als eenheid - beperkt men zich tot een unitaire behandeling, dan dreigt de synergetische specie op te lossen, met een wendbaarheidskarikatuur tot gevolg. Figuur 9 (p.58) illustreert deze klemtoon visueel: waar het wendbaarheidsmodel voorheen bijna als een driepikkel begrepen kon worden, benadrukken nieuw aangebrachte verbindingslijnen de nood tot coherentie van het concept.

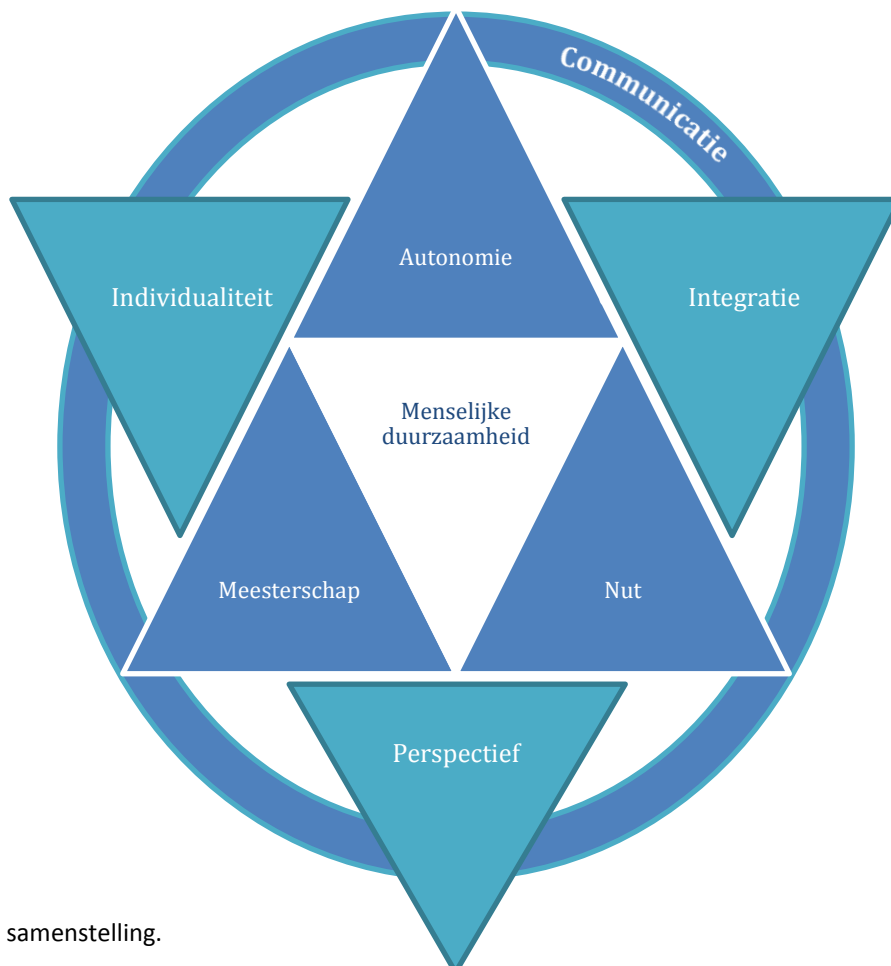
Wat de menselijke duurzaamheidsliteratuur betreft, maakt deze praktijktoetsing duidelijk dat de positionering van het duurzaamheidsconcept zich ruimer dient te voltrekken dan de afgeschermd bespreking van het individueel welzijn: menselijke duurzaamheid dient als concept een plaats te verkrijgen binnen het complete weefsel van de organisationele theorie, wilt zij daadwerkelijk aanspraak kunnen maken op een blijvende impact. Waar de menselijke duurzaamheidsliteratuur zich heden ten dage nog te zeer in isolement stelt, dient zij zich waarlijk open te trekken naar alle takken van de organisationele letteren – om aldus tot sluiting, of conflict te komen. Concreet vertaalt deze scherpstelling zich in de aanwezigheid van een sterk communicatief kader. Figuur 10 (p.58) tracht de relatieve positie van dit communicatie-element duidelijk te maken: eerder dan dat het element *additief* op de andere duurzaamheidselementen aansluit, schraagt het de andere modulariteiten omvattend.

**Figuur 9: Strategisch wendbaarheidsmodel - Scherpstelling**



Bron: Eigen samenstelling.

**Figuur 10: Menselijke duurzaamheidsmodel - Scherpstelling**

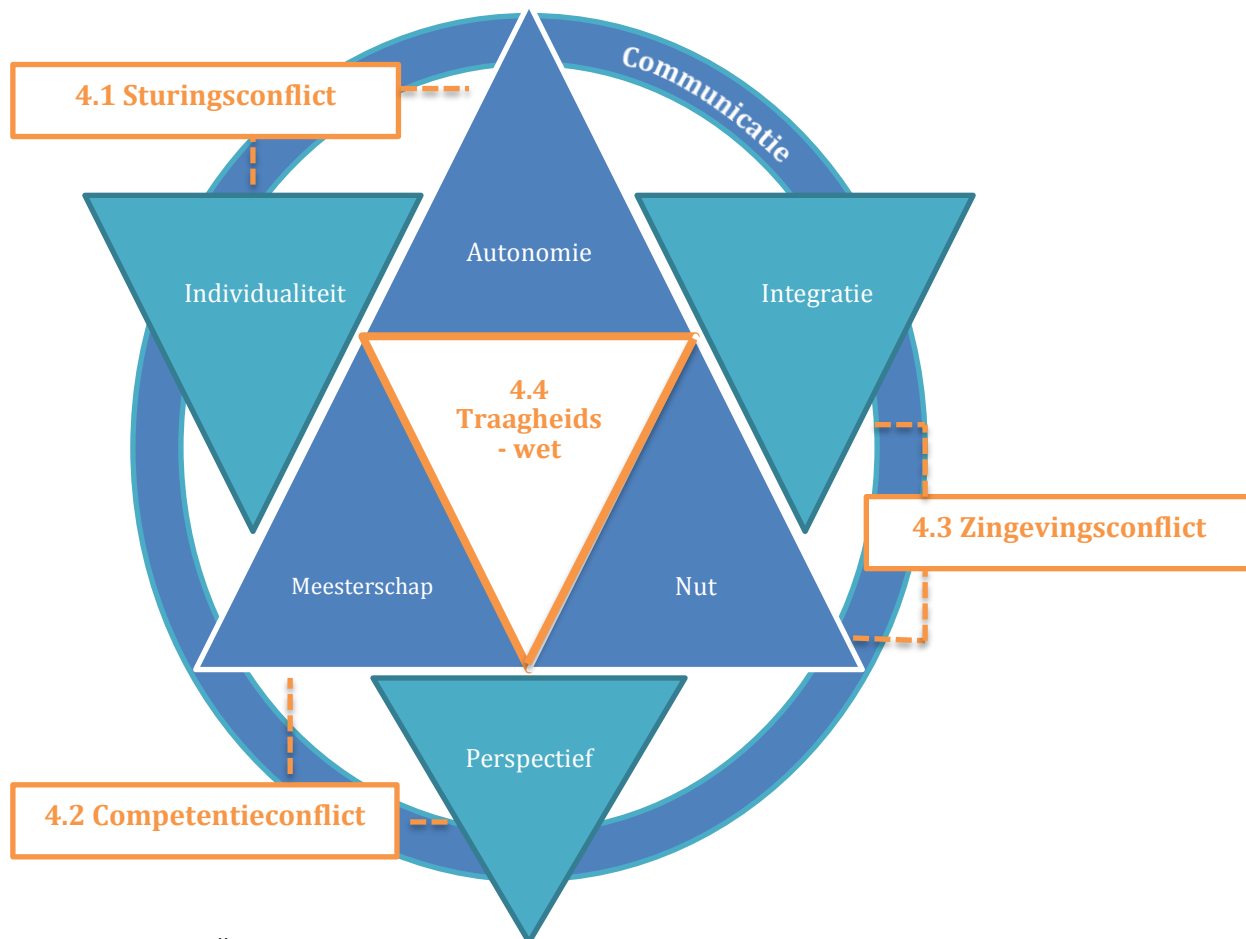


Bron: eigen samenstelling.



Evaluëren we ter afsluiting het gehanteerde frictieveldenmodel, dan illustreert Figuur 11 de communicatieve omspanning die, vanuit het menselijk duurzaamheidsmodel, ook binnen het frictieveldenmodel haar ingang vindt. Verder maakt deze praktijktoetsing duidelijk waar de toegevoegde waarde van het frictieveldenmodel hoofdzakelijk gelegen is, zijnde binnen de eerste stap van een gedegen probleemaanpak - de gefocuste bewustwording van het probleem *an sich*. Hanteren bedrijven het frictieveldenmodel in die hoedanigheid, dan positioneren zij zich inherent sterk om de problemen ook op een effectieve manier aan te kunnen pakken. Daarenboven kan worden vastgesteld dat het frictieveldenmodel moet opgevat worden als raamwerk, te plaatsen binnen de idiosyncrasie van het bedrijf in kwestie. We pretenderen met dit model geen kant-en-klare antwoorden te bieden op aanwezige problemen, noch menen we dat het model kan gelden als exhaustieve verklaringsbron voor alle verandering gerelateerde mensoverwegingen - eerder lijkt het frictieveldenmodel een tool die de probleembewustwording systematisch kan ondersteunen, om aldus de eerste stap te zetten naar een gedegen probleemaanpak.

**Figuur 11: Frictieveldenmodel - Scherpstelling**





## 6. Conclusie

Deze masterthesis betrachtte expliciet na te gaan welke impact het aanhouden van strategische wendbaarheid heeft op de menselijke duurzaamheid binnen organisaties.

In eerste instantie stelden we hierbij twee conceptuele modellen op, dit voor strategische wendbaarheid enerzijds (Figuur 3, p.15), en menselijke duurzaamheid anderzijds (Figuur 4, p.21). Binnen strategische wendbaarheid stelden we de volgende fundamenten centraal: sensitiviteit, leiderschapseenheid en fluïditeit van middelen. Aanvullend op deze fundamenten wierpen we drie wendbaarheidsparadoxen op, zijnde stabiliteit – dynamiek, extern – intern, en top-down – emergent. Wat het menselijke duurzaamheidsconcept betreft, haakten we fundamenteel in op de factoren uit de intrinsieke motivatietheorie (autonomie, meesterschap, nut), aangevuld door drie bundelende duurzaamheidsfactoren (individualiteit, integratie, perspectief).

Uit de collisie van beide noties ontwikkelden we vervolgens het frictieveldenmodel: op welke individueel menselijke vlakken raken strategisch wendbare bedrijven mogelijk de trappers kwijt? Vier conflictzones kwamen met name naar voor:

(4.1) Sturingsconflict: Wendbaarheid vereist een beslissingsproces dat snel en eenduidig verloopt. Collectieve beslissingsondersteuning staat hierbij centraal: hoe kunnen we *als onderneming* de juiste keuzes maken? Een dergelijk eengemaakt veranderingsprocedé lijkt echter inherent te raken aan de autonoom gewenste mentale beweging van het tewerkgesteld individu. Mits flexibele beslissingsinitiatie daarenboven hoofdzakelijk tot hogere managementniveaus terug te brengen lijkt, dreigt een wendbare organisatie de participatieve capaciteiten van ‘gewone’ werknemers terzijde te schuiven.

(4.2) Competentieconflict: Waar de dynamische bedrijfsomgeving een voortdurende omschakeling van activiteiten vereist, dreigt het individueel vaardigheidskader aan waarde in te boeten. Blijft deze ontwaarding aanvankelijk nog beperkt tot werkonzekerheid op individueel niveau, dan kan men verwachten dat een dergelijke individuele agitatie zich eveneens doortrekt tot het organisationeel niveau, dit in de vorm van een gereduceerde veranderingsaanhechting. Wat de differentiële intensiteit van het competentieconflict tussen hiërarchische niveaus betreft, wist deze masterthesis vooralsnog geen eenduidige vaststelling te maken.

(4.3) Zingevingconflict: Aanhechten bij een verhoogde wendbaarheid doet potentieel de klarte van de organisationele positionering en richting voor werknemers vervagen: waar staan wij nog voor als bedrijf, en waar gaan we wezenlijk naartoe? Hoewel strategische wendbaarheid het bedrijf daarenboven kan drijven tot verhoogde contextuele alineëring, stellen we vast dat de rationale voor een dergelijke aanhechting veelal aan sociale motivatie ontbreekt, met nutsverlies voor werknemers tot gevolg.

(4.4) Traagheidswet: Om het tempo van de dynamische bedrijfsomgeving bij te houden, schakelen strategisch wendbare bedrijven in hoge snelheid tussen de krijtlijnen van de oude en de nieuwe status quo. Een dergelijke demarche dreigt echter inherent voorbij te gaan aan de tijd en ruimte die het individu nodig heeft om zijn/haar cognitieve mappen bij te stellen.

In een aansluitende praktijktoetsing (PSA en Tenneco) trachtten we het frictieveldenmodel empirisch te valideren. Waar de vier aangehaalde frictievelden in beide onderzochte bedrijven aanwezig waren, was de omvang van het probleem beduidend verschillend: wist PSA nog een gematigd frictieprofiel op te tekenen, dan lijnden conflictzones zich bij Tenneco gevoelig scherper af. Twee mogelijke verklaringsgronden traden hieromtrent naar voor. In eerste instantie verschilden de onderzochte bedrijven sterk in hun wendbaarheidsvervolmaking: waar PSA een gebalanceerde invulling van de strategische wendbaarheidsidee wist te realiseren, sloot Tenneco aan bij een engere conceptinterpretatie. Een dergelijke praktische vaststelling stelde de huidige strategische wendbaarheidsliteratuur scherp – dit naar de beklemtoning van een systemische, eerder dan een analytische benadering. Een tweede verschilpunt betrof het aanwezig zijn van een gezond communicatieplatform. Beperkte Tenneco zich hoofdzakelijk tot unidirectioneel informatiserende communicatie van topmanagement naar lagere hiërarchische niveaus, dan brak PSA deze enkelvoudige trafiek waarlijk open, om zowel in richting (bi-directioneel) als in boodschap (informatiserend/engagerend) tot collaboratief verband te komen. Integreerden we dit inzicht binnen de menselijke duurzaamheidsliteratuur, dan leek communicatie een integratief bindmiddel te vormen - aan te brengen als mortel tussen steen.

Evalueren we ter conclusie de meerwaarde van het frictieveldenmodel voor bedrijven, dan stellen we vast dat deze zich voornamelijk lijkt te concentreren binnen het gebied van de probleemidentificatie. Het frictieveldenmodel biedt systematiek binnen de bewustwording van organisationeel-individuele wendbaarheidsproblemen: het kan als dusdanig bedrijven

ondersteunen om, binnen het kader van het eigen systemisch opereren, de vinger op de wonde te leggen.

Ten aanzien van mogelijk vervolgonderzoek beoordelen we drie pistes als potentieel nuttig. Een eerste mogelijke vervolgcomponent betreft een ruimere (kwantitatieve) studie ter aanvaarding of verwerping van ontwikkelde frictieveldproposities. Waar het huidige werk zich in scope beperkte tot een exploratief kwalitatieve opzet, kan een aanvullend kwantitatieve onderzoeksmethode de gemaakte conclusies verder scherp stellen. Een tweede mogelijkheid betreft de ontwikkeling van een meetinstrument ter ondersteuning van het frictieveldenmodel. Waar het model in zijn huidige vorm bedrijven reeds kan ondersteunen bij de kwalitatieve identificatie van probleemzones, zou een aanvullend meetinstrument de vier conflictzones eveneens kwantitatief in kaart kunnen brengen: in welke *mate* gaat een bedrijf gebukt onder het frictieveld in kwestie? Een derde vervolgonderzoeksmogelijkheid leent zich binnen de probleemoplossing. Eens het wendbare bedrijf zich *in concreto* bewust is van de aanwezige probleemvelden, kan het zich beginnen buigen over de daadwerkelijke verlichting/oplossing van het frictieveld. Vervolgonderzoek zou in dit opzicht kunnen nagaan welke actie-instrumenten zich het beste lenen tot frictieveld accommodatie.

Hoewel de huidige trend tot meer wendbare ondernemingen geenszins af te keuren is, wenst deze thesis te duiden dat een dergelijke evolutie inherent menselijke spanningen met zich meebrengt. Deze masterproef trachtte reeds een eerste ondersteuning te bieden om correct met deze spanningen om te gaan. Wensen bedrijven echter werkelijk aan te hechten bij een menselijke duurzame dynamiek, dan dienen zij zowel de wil als de concrete daadkracht te vertonen om deze moeilijke balanceringsoefening voortdurend te vervolmaken. Als er één aspect is dat strategische wendbaarheid en menselijke duurzaamheid gemeen hebben, dan is het dat ze beide een ruimere visie vereisen – om te focussen op de situatie van vandaag, maar evenzeer op die van morgen.



## Literatuurlijst

- Aghina, W., De Smet, A., & Weerda, K. (2015, December). Agility: It rhymes with stability. *McKinsey Quarterly*. Geraadpleegd uit [http://www.mckinsey.com/Insights/Organization/Agility\\_it\\_rhymes\\_with\\_stability?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1512](http://www.mckinsey.com/Insights/Organization/Agility_it_rhymes_with_stability?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1512)
- Aldrich, H. (1999). *Organizations Evolving*. Thousand Oaks: Sage.
- Allied Consultants Europe. (2010). *Organisational Agility: The New Normal*. Geraadpleegd uit <http://www.alliedconsultantseurope.net/publications>
- Andri, M., & Kyriakidou, O. (2014). Professional autonomy under pressure: towards a dialectical approach. *Journal of Health Organization and Management*, 28(5), 635 – 652.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bateman, T.S., & Crant, J.M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Bazigos, M., De Smet, A., & Gagnon, C. (2015). Why agility pays. *McKinsey Quarterly*. Geraadpleegd uit [http://www.mckinsey.com/insights/organization/why\\_agility\\_pays?cid=orgfuture-eml-alt-mkq-mck-oth-1512](http://www.mckinsey.com/insights/organization/why_agility_pays?cid=orgfuture-eml-alt-mkq-mck-oth-1512)
- Beinhocker, E.D. (1999). Robust Adaptive Strategies. *Sloan Management Review*, 40(3), 46-54.
- Bendoly, E., & Prietula, M. (2008). In “the zone”. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(12), 1130 – 1152.
- Bipp, T., & Kleingeld, A. (2011). The effects of personality and perceptions of the goal-setting process on job-satisfaction and goal commitment. *Personnel Review*, 40(3), 306-323.
- Boudrias, J.S., Gaudreau, P., Savoie, A., & Morin, A.J.S. (2009). Employee empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 625 – 638.
- Boundless. (2015). *The First Law: Inertia*. Geraadpleegd uit <https://www.boundless.com/physics/textbooks/boundless-physics-textbook/the-laws-of-motion-4/newton-s-laws-46/the-first-law-inertia-236-10947/>
- Brannen, M.Y., & Doz, Y.L. (2012). Corporate languages and strategic agility: Trapped in your jargon or lost in translation? *California Management Review*, 54(3), 77–97.
- Brown, S.L., & Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time- paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
- Bruch, H., & Ghoshal, S. (2003). Unleashing organizational energy. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 45-51.
- Burchell, B., Ladipo D., & Wilkinson, F. (Eds). (2002). *Job Insecurity and Work Intensification*. London: Routledge.

Business Insider. (2015c). *McDonald's employees are swarming headquarters to protest low wages during the company's annual meeting*. Geraadpleegd uit <http://uk.businessinsider.com/r-mcdonalds-other-fast-food-workers-protest-ahead-of-annual-meeting-2015-5?r=US&IR=T>

CNN. (2015). *McDonald's workers allege unsafe working conditions*. Geraadpleegd uit <http://money.cnn.com/2015/03/16/news/companies/mcdonalds-working-conditions/>

Coleman, H.J. (1996). Why employee empowerment is not just a fad. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(4), 29 – 36.

Collins, D. (2000). *Management Fads and Buzzwords: Critical-Practical Perspectives*. London: Routledge.

Collins, D. (2001). The fad motif in management scholarship. *Employee Relations*, 23(1), 26 – 37.

Cordes, C.L. & Dougherty, T.W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.

Crochitto, M., & Youssef, M. (2003). The Human Side of Organizational Agility. *Industrial Management and Data Systems*, 103(6), 388-397.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.

Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. New York: Viking.

Darr, A. (2003). Control and autonomy among knowledge workers in sales: an employee perspective. *Employee Relation*, 25(1), 31 – 41.

Davis, J. R., Frechette, H. M. , & Boswell, E. H. (2010). *Strategic speed: Mobilize people, accelerate execution*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.

De Cuyper, N., Sulea, C., Philippaers, K., Fischmann, G., Iliescu, D., & De Witte, H. (2014). Perceived employability and performance: moderation by felt job insecurity. *Personnel Review*, 43(4), 536 – 552.

Denys, S. (2016a). *Het veranderingsproces binnen PSA*. Interview met Director HR & Corporate Communications bij PSA Antwerpen, 15/02/2016.

Denys, S. (2016b). *Het veranderingsproces binnen PSA: Terugkoppeling en gevolgtrekking*. Telefonisch interview met Director HR & Corporate Communications bij PSA Antwerpen, 27/04/2016.

De Wachter, J. (2016). *Het veranderingsproces binnen PSA*. Interview met Terminal Manager bij PSA Antwerpen, 29/02/2016.

De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy synthesis: resolving strategy paradoxes to create competitive advantage* (3rd ed). Andover: South-Western Cengage Learning.

Deming, W.E. (1982). *Out Of The Crisis*. Massachusetts: MIT Press.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008a). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Harlow, England ; New York: Pearson/Longman.



- Doz, Y.L., & Kosonen, K. (2008b). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118.
- Doz, Y.L., & Kosonen, K. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2), 370-382.
- Dulaney, C. (2015, 8 Juni). McDonald's sales fall in May. *Wall Street Journal*. Geraadpleegd uit <http://www.wsj.com>
- Duncan, R.B. (1976). The Ambidextrous organization: Designing Dual Structures for Innovation. In R. Kilmann & L. Pondy (Eds.), *The Management of Organizational Design*. (pp. 167-188). New York: North Holland.
- Duys, B. (2015). *Impact van strategische wendbaarheid op de menselijke draagkracht binnen hedendaagse organisaties*. Telefonisch interview met Senior Consultant bij McKinsey & Company, 05/10/2015.
- Dyer, L. & Shafer, R. A. (1998). *From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility* (CAHRS Working Paper #98-12). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Ericsson. (2002). *Annual Report 2002*. Geraadpleegd uit <http://www.ericsson.com/thecompany/investors/financial-reports/annual-reports>
- Ericsson. (2014). *Annual Report 2014*. Geraadpleegd uit <http://www.ericsson.com/thecompany/investors/financial-reports/annual-reports>
- Ericsson. (2016a). *Company facts*. Geraadpleegd uit [http://www.ericsson.com/thecompany/company\\_facts](http://www.ericsson.com/thecompany/company_facts)
- Ericsson. (2016b). In *Wikipedia*. Geraadpleegd op 23/01/2016 uit <https://en.wikipedia.org/wiki/Ericsson>
- Foster, R. and Kaplan, S. (2001). *Creative destruction: why companies that are built to last underperform the market and how to successfully transform them*. New York: Currency.
- Gibson, J.W., & Tesone, D.V. (2001). Management Fads: Emergence, Evolution, and Implication for Managers. *Academy of Management Executive*, 15(4), 122-133.
- Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H., & Sharma, S. (2010). The relationship between transformational leadership and employee desire for empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 263 – 273.
- Glassdoor. (2015). *McDonald's Reviews*. Geraadpleegd uit <http://www.glassdoor.com/Reviews/McDonald-s-Reviews-E432.htm>
- Grant, R.M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387.

Grant, A.M., & Ashford, S.J. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behavior*, 28(1), 3–34.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.

Herzig, S.E., & Jimmieson, N.L. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 628 – 645.

Hill, E.J., Jacob, J.I., Shannon, L.L., Brennan, R.T., Blachard, V.L., & Martinengo, G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community, work & family*, 11(2), 165-181.

Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.

Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202 – 212.

Hulshof, M., Van Leeuwen, S., & Meijers, J. (2013). *Strategic Agility*. Geraadpleegd uit <http://www.indora.nl/wp-content/uploads/2014/01/Preview-boek-Strategic-Agility.pdf>

Innosight. (2012). *Creative Destruction Whips Through Corporate America*. Geraadpleegd uit [http://www.innosight.com/innovation-resources/strategy-innovation/upload/creative-destruction-whips-through-corporate-america\\_final2015.pdf](http://www.innosight.com/innovation-resources/strategy-innovation/upload/creative-destruction-whips-through-corporate-america_final2015.pdf)

Ireland, R.D., & Hitt, M.A. (1992). Mission Statements: Importance, Challenge, and Recommendations for Development. *Business Horizons*, 35(3), 34 - 42.

Jacobs, E. (2015, 11 November). Anxiety: The office fear factor. *Financial Times*. Geraadpleegd uit <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/75b99926-77da-11e5-a95a-27d368e1ddf7.html>

Jargon, J. (2012, 8 November). McDonald's is feeling fried. *Wall Street Journal*. Geraadpleegd uit <http://www.wsj.com>

Jones, M.B. (2007). The Multiple Sources of Mission Drift. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 299 - 307.

Juran, J. M., (1980). *Quality planning and analysis: From product development through use*. New York: McGraw-Hill.

Kappelman, L.A., & Richards, T.C. (1996). Training, empowerment, and creating a culture for change. *Empowerment in Organizations*, 4(3), 26 – 29.

Karlsson, S., & Lugn, A. (n.d.). *Ericsson History: What happened to the people who lost their jobs?* Geraadpleegd uit <http://www.ericssonhistory.com/changing-the-world/Everyone-on-board/What-happened-to-the-people-who-lost-their-jobs/>

Klemm, M., Sanderson, S., & Luffman, G. (1991). Mission Statements : Selling Corporate Values to Employees. *Longe Range Planning*, 24(3), 73 - 78.

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

- Langfred, C.W. (2013). To Be or Not to Be Autonomous: Exploring Why Employees Want More Autonomy. *North American Journal of Psychology*, 15(2), 355-366.
- Lawrence, P. R. (1954). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32(3), 49-57.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Well-springs of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria. *Human Relations*, 1(1/2), 5-40 .
- Lewis, M.W., Andiopoulos, C., & Smith, W.K. (2014). Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 58-77.
- Loehr, J. (2012). *The Only Way to Win: How Building Character Drives Higher Achievement and Greater Fulfillment in Business and Life*. Geraadpleegd uit <http://www.ebook-ee.com/980130/the-only-way-to-win-how-building-character-drives-higher-achievement-and-greater-fulfillment-in-busi.html>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnal Psychology*, 60(3), 541-572.
- Maccoby, E.E., Newcomb, T.M, & Hartley, E.L. (Eds.). (1958). *Readings in Social Psychology*. New York: Holt.
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Marks, S.R. (1977). Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment. *American Sociological Review*, 42(1), 921-936.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McCaskey, M.B. (1982). *The Executive Challenge: Managing Change and Ambiguity*. Boston: Pitman.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand.
- McCracken, G. (2013, December 16). How Strategic Agility Can Lead to Denial. *Harvard Business Review*. Geraadpleegd uit <https://hbr.org/2013/12/how-strategic-agility-can-lead-to-denial>
- McDonald's. (2014). *Annual Report 2014*. Geraadpleegd uit <http://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/McDonald's%202014%20Annual%20Report.PDF>
- McDonald's. (2015). *McDonald's: Webcast*. Geraadpleegd uit <https://mcdonalds.webcasts.com/viewer/event.jsp?ei=1063465>
- McKinsey & Company. (2015). *Building Capabilities for Performance*. Geraadpleegd uit [http://www.mckinsey.com/insights/organization/building\\_capabilities\\_for\\_performance](http://www.mckinsey.com/insights/organization/building_capabilities_for_performance)

McKinsey & Company. (2016, Januari). How Ericsson aligned its people with its transformation strategy: An interview with chief HR officer Bina Chaurasia. *McKinsey Quarterly*. Geraadpleegd uit [http://www.mckinsey.com/insights/organization/How\\_Ericsson\\_aligned\\_its\\_people\\_with\\_its\\_transformation\\_strategy?cid=other-eml-alt-mkq-mck-oth-1601](http://www.mckinsey.com/insights/organization/How_Ericsson_aligned_its_people_with_its_transformation_strategy?cid=other-eml-alt-mkq-mck-oth-1601)

Melamed, S., Ben-Avi, I., Luz, J., & Green, M.S. (1995). Objective and subjective work monotony: Effects on job satisfaction, psychological distress, and absenteeism in blue-collar workers. *Journal of Applied Psychology, 80*(1), 29-42.

Meyers, E. (2015). *Impact van strategische wendbaarheid op de menselijke draagkracht binnen hedendaagse organisaties*. Telefonisch interview met Business Unit Manager 'Talent Management Solutions' bij Hudson, 09/10/15.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.

Molloy, J.C., & Barney, J.B. (2015). Who captures the value created with human capital? A market based view. *Academy of Management Perspectives, 29*(3), 309–325.

Morgan, R.E., & Page, K. (2008). Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility. *Strategic Change, 17*(5-6), 155-168.

Newton's Laws of Motion. (2015). In *Wikipedia*. Geraadpleegd op 14/10/2015 uit [https://en.wikipedia.org/wiki/Newton%27s\\_laws\\_of\\_motion](https://en.wikipedia.org/wiki/Newton%27s_laws_of_motion)

Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in Turbulent Times: How to Achieve Organizational Agility? *International Journal of Human Resource Management, 23*(16), 3315-3335.

Nossin, N. (2016). *Het veranderingsproces binnen Tenneco*. (Telefonisch) interview met teamleider packaging bij Tenneco Sint-Truiden, 15/03/2016.

Organ, D.W., & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology, 48*(4), 775-802.

Pelit, E., Öztürk, Y., & Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23*(6), 784 – 802.

Penrose, E.T. (1958). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.

Peterson, H. (2015a., 4 Mei). McDonald's reveals turnaround plan. *Business Insider*. Geraadpleegd uit <http://uk.businessinsider.com/mcdonalds-ceo-reveals-turnaround-plan-2015-5?r=US&IR=T>

Peterson, H. (2015b, 22 Juni). Former McDonald's executives question turnaround strategy. *Business Insider*. Geraadpleegd uit <http://uk.businessinsider.com/former-mcdonalds-executives-question-turnaround-strategy-2015-6?r=US&IR=T>

Pfeffer, J. (2009). Building sustainable organizations: The Human Factor. *Academic Management Perspectives, 24*(1), 34-45.

Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives, 24*(1), 34-45.

- Piderit, S.K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Pieters, R. (2016). *Het veranderingsproces binnen Tenneco*. Interview met Productiemanager bij Tenneco Sint-Truiden, 09/03/2016.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York, NY: Riverhead Books.
- Ployhart, R.E. (2015). Strategic Organizational Behavior (STROBE): The Missing Voice in the Strategic Human Capital Conversation. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 342–356.
- Porter, M. E., & van der Linder, C. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120-134.
- Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Project Management Institute. (2012). *In-depth report: Organizational Agility*. Geraadpleegd uit <https://www.pmi.org/~media/PDF/Research/Organizational-Agility-In-Depth-Report.ashx>
- PSA. (2016). *About PSA Antwerp*. Geraadpleegd uit <http://www.psa-antwerp.be/en/content/about-psa-antwerp>
- Reeves, M., & Deimler, M. (2011). Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 89(7/8), 134-141.
- Richter, A., Näswall, K., De Cuyper, N., Sverke, M., De Witte, H., & Hellgren, J. (2013). Coping with job insecurity. *Career Development International*, 18(5), 484 – 502.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*. (pp.556-570). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Schreyers, S. (2015). *Impact van strategische wendbaarheid op de menselijke draagkracht binnen hedendaagse organisaties*. Telefonisch interview met Senior Consultant bij Quintessence Consulting, 16/10/15.
- Schwenk, C.R. (1984). Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making. *Strategic Management Journal*, 5(2), 111-128.
- Shapiro, C. (1989). The theory of business strategy. *RAND Journal of Economics*, 20(1), 125-137.
- Sisney, L. (2011). *Organizational Physics*. Geraadpleegd uit <http://organizationalphysics.com/2011/12/13/the-physics-of-executing-fast/>
- Spreitzer, G., & Porath, C.L (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 250–275.
- Spreitzer, G., Porath, C.L., & Gibson, C.B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162.

- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A.M. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Stacey, R.D. (1993). Strategy as Order Emerging from Chaos. *Long Range Planning*, 26(1), 10-17.
- Standing on the shoulders of Giants. (2015). In *Wikipedia*. Geraadpleegd op 13/08/2015 uit [https://en.wikipedia.org/wiki/Standing\\_on\\_the\\_shoulders\\_of\\_giants](https://en.wikipedia.org/wiki/Standing_on_the_shoulders_of_giants)
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tenneco. (2016). *Overview*. Geraadpleegd uit <http://www.tenneco.com/overview/>
- The Economist. (2009). *Organizational Agility: How businesses can survive and thrive in turbulent times*. Geraadpleegd uit <http://www.emc.com/collateral/leadership/organisational-agility-230309.pdf>
- The Economist. (2015a, 10 Januari). *When the chips come down*. Geraadpleegd uit <http://www.economist.com/news/business/21638115-after-long-run-success-worlds-largest-fast-food-chain-flounderingand-activist>
- The Economist. (2015b, 14 Januari). *Why McDonald's sales are falling*. Geraadpleegd uit <http://www.economist.com/blogs/economist-explains/2015/01/economist-explains-7>
- There ain't no such thing as a free lunch. In *Wikipedia*. Geraadpleegd op 08/11/2015 uit [https://nl.wikipedia.org/wiki/There\\_ain%27t\\_no\\_such\\_thing\\_as\\_a\\_free\\_lunch](https://nl.wikipedia.org/wiki/There_ain%27t_no_such_thing_as_a_free_lunch)
- Thompson, P., & Guile, D. (1994). Matching Skills. *Education and Training*, 36(2), 3 – 9.
- Thyssen, D. (2016). *Het veranderingsproces binnen PSA*. Interview met Dispatch Manager bij PSA Antwerpen, 23/02/2016.
- Tolman, E.C. (1948). Cognitive Maps in Rats and Men. *The Psychological Review*, 55(4), 189-208.
- Tushman, M., & O'Reilly, C.A. (1996). Evolution and Revolution: Mastering the Dynamics of Innovation and Change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Van Loo, J., De Grip, A., & De Steur, M. (2001). Skills obsolescence: causes and cures. *International Journal of Manpower*, 22(1/2), 121 – 138.
- Van Praet, A. (2016a). *Het veranderingsproces binnen Tenneco*. Interview met Director HR bij Tenneco Sint-Truiden, 25/02/2016.
- Van Praet, A. (2016b). *Het veranderingsproces binnen Tenneco: Terugkoppeling en gevolgtrekking*. Telefonisch interview met Director HR bij Tenneco Sint-Truiden, 25/04/2016.
- Vokurka, R.J., & Fliedner, G. (1998). The Journey towards Agility. *Industrial Management and Data Systems*, 98(4), 165-171.
- Wahba, P. (2015). McDonald's fix-it plan fails to impress: Where's the beef? *Fortune*. Geraadpleegd uit <http://fortune.com/2015/05/04/mcdonalds-turnaround-menu/>

Weber, A., & Jaekel-Reinhard, A. (2000). Burnout syndrome: A disease of modern societies? *Occupational Medicine*, 50(7), 512-517.

Weber, Y., & Tarba, S.Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art. *California Management Review*, 56(3), 5-12.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

Yang, S.B., & Choi, S.O. (2009). Employee empowerment and team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(5/6), 289 – 301.





# Appendix



## Appendix 1: Interviews Overzicht

Sectie	Naam geïnterviewde	Organisatie	Functie	Datum van interview	Duur Interview	Methode
<b>4. Frictevelden-model</b>	Duys Bob	McKinsey & Company	Senior Consultant	05/10/2015	60'	Telefonisch
	Meyers Eric	Hudson	Business Unit Manager (Talent Management Solutions)	09/10/2015	50'	Telefonisch
	Schreyers Sandra	Quintessence Consulting	Senior Consultant	16/10/2015	60'	Telefonisch
<b>5. Praktijkttoetsing</b>	Denys Sacha	PSA Antwerpen	Director HR	15/02/2016	80'	In persoon
	De Wachter Jurgen	PSA Antwerpen	Terminal Manager	29/02/2016	60'	In persoon
	Thyssen Dirk	PSA Antwerpen	Dispatch Manager	23/02/2016	70'	In persoon
	Van Praet Adinda	Tenneco Sint-Truiden	Director HR	25/02/2016	75'	In persoon
	Pieters Rudy	Tenneco Sint-Truiden	Productiemanager	09/03/2016	40'	In persoon
	Nossin Nadia	Tenneco Sint-Truiden	Teamleader Packaging	15/03/2016	40'	Telefonisch
	<b>5. Praktijkttoetsing - Terugkoppeling</b>	Denys Sacha	PSA Antwerpen	Director HR	27/04/2016	25'
Van Praet Adinda		Tenneco Sint-Truiden	Director HR	25/04/2016	40'	Telefonisch

Bron: Eigen samenstelling.

## Appendix 2: Vragen semigestructureerde interviews (PSA / Tenneco)

### Inleiding

1. Ik begrijp dat het bedrijf nu [X] doet. Verschilt dit met waar het bedrijf vandaan komt?
2. Wat zijn de opmerkelijkste veranderingen van de laatste jaren? Werden deze goed onthaald? Zijn dat succesverhalen geworden, of leermomenten?

### 'Autonomie' → Sturingsconflict

#### Naar praktijktoetsing:

1. In welke mate voelen werknemers zich nog in controle? Spreken zij zich soms uit over een gevoel van 'gestuurd worden'?
2. In hoeverre kan een werknemer bijdragen aan het veranderingsverhaal van de organisatie?
3. In welke mate ervaart de werknemer *zelfbeschikkingsrecht* binnen de steeds transformerende organisatie? Kan de werknemer zelf nog vorm geven aan hoe hij/zij de dingen wenst aan te pakken?

#### Integratie

- Ervaart de werknemer de sturing als afkomstig van hogerhand?
- Kan operationeel personeel participeren?

### 'Meesterschap' → Competentieconflict

#### Naar praktijktoetsing:

1. In welke mate gaat een organisatieverandering voor werknemers gepaard met onzekerheid omtrent betrekking? Merk je dat daar soms fricties rond zijn?
2. Welke skills zijn er belangrijk in je huidige job? Denk je dat je die onveranderd in de toekomst gaat kunnen verder zetten? Kan je voorspellen welke competenties je in de toekomst nodig gaat hebben?
3. Gaat een organisatieverandering vaak gepaard met een omschakeling van je kunnen, van je skills? Dien jij voortdurend nieuwe trainingen aan te gaan?
4. Ervaar je soms de veranderingen als 'water dat naar de lippen stijgt'? Communiceren zij dit naar u toe? Naar de vakbond? ...?

## Perspectief

- Worden veranderingen stapsgewijs opgevolgd, of enkel evaluatie 'aan het einde van de regenboog'?
- Zou je kunnen inschatten waar de organisatie over vijf jaar staat? Zou je kunnen inschatten wat jouw positie daarbinnen is? Omtrent je werkinvulling, je taakomschrijving, je loon, je collega's?

## 'Nut' → Zingevingconflict

### Naar praktijktoetsing:

1. Kennen werknemers de missie van de organisatie? De visie? Zo ja, in hoeverre blijft de organisatie trouw aan deze zaken tijdens veranderingsprocessen? Zo nee, waar stond de organisatie voor als je hier begon te werken? En waar staat ze nu voor?
2. Voel jij je sterk verbonden met de organisatie? Met de veranderende organisatie?
3. Hoe zie jij de rol van het bedrijf binnen de samenleving?  
(Kan het bedrijf nog bijdragen, of is ze meer intern gericht op het organisationeel presteren?)
4. Wat betekent de term 'strategische wendbaarheid' voor jou? Kan je hier concrete waarde aan hechten? Vind je dit een nuttige term?

## Overkoepelend → Wet der Traagheid

### Naar praktijktoetsing:

1. Hoe worden veranderingen met de werknemers besproken? Hoe worden zij 'in stelling gebracht'?
2. Hoe verloopt het voorbereidingsproces aan een verandering? Is er één? Hoe veel tijd zit er tussen de aankondiging en de uitvoering?
3. Merk je soms dat sommige werknemers niet uit hun gewoonten kunnen stappen?
4. Zou u de werknemers van dit bedrijf beschrijven als verandering gewend, of ontstaan daar soms fricties over?

## Individualiteit

1. In hoeverre kunnen mensen zich de verandering op het eigen tempo aanmeten?

### Appendix 3: Business model hernieuwing: Agenda voor leidinggevend

Activiteit	Wat
<b>Strategische sensitiviteit</b>	
<b>1. Anticipeer</b>	Ontwikkelen van voorspellende kracht: Word vatbaar voor potentieel toekomstige concepten.
<b>2. Experimenteer</b>	Verkrijgen van inzicht: Test concepten lokaal, op kleine schaal
<b>3. Neem afstand</b>	Verkrijgen van perspectief: Luister naar de periferie, onderhoud bedrijfsexterne contacten
<b>4. Abstraheer</b>	Verkrijgen van algemene visie: Definieer het bestaande business model in conceptuele termen
<b>5. Herkader</b>	Ontdekken van de nood om het business model te vernieuwen: Bespreek strategische topics op een open manier
<b>Leiderschapseenheid</b>	
<b>6. Ga in dialoog</b>	Verduidelijken en delen van assumpties: Verken onderliggende hypothesen, creëer overeenkomst
<b>7. Leg bloot</b>	Identificeren van persoonlijke motieven en aspiraties: Ontwikkel vertrouwen door transparantie
<b>8. Integreer</b>	Opbouwen van afhankelijkheden: Stel een gedeelde agenda samen
<b>9. Aligneer</b>	Delen van een algemeen belang: Voorzie diepere betekenis
<b>10. Draag zorg</b>	Voorzien van empathie en medeleven: Verzeker persoonlijke veiligheid om 'speels' te zijn
<b>Fluiditeit van middelen</b>	
<b>11. Ontkoppel</b>	Verkrijgen van flexibiliteit: Organiseer naar segmentatie-gebaseerd waarde kader
<b>12. Modulariseer</b>	(Des)assembleer business systemen
<b>13. Dissocieer</b>	Scheiden van het gebruik en het bezit van middelen
<b>14. Schakel over</b>	Gebruiken van meerdere business modellen
<b>15. Voeg toe</b>	Realiseren van overnames voor eigen transformatie: Importeer een bestaand business model

Bron: Doz & Kosonen, 2010.



### Verklaring op woord van eer

Ik verklaar dat ik deze aan de Faculteit TEW ingediende masterproef zelfstandig en zonder hulp van andere dan de vermelde bronnen heb gemaakt.

Ik bevestig dat de direct en indirect overgenomen informatie, stellingen en figuren uit andere bronnen als zodanig aangegeven zijn in overeenstemming met de richtlijnen over plagiaat in de masterproefbrochure.

Ik bevestig dat dit werk origineel is, aan geen andere onderwijsinstelling werd aangeboden en nog niet werd gepubliceerd.

Ik ben mij bewust van de implicaties van fraude zoals beschreven in artikel 18 van het onderwijs- en examenreglement van de Universiteit Antwerpen. ([ww.ua.ac.be/oer](http://ww.ua.ac.be/oer))

Datum .....

Naam .....

Handtekening .....

