**Samenvatting DKM MGT1A.1**

**Tentamenstof:**

 **Alle PPW´s**

Artikel:
Kaplan, R. S., & Norton, D.P. (2005). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review,* 1-11.

Artikel:
Mintzberg, H., Heyden, L. van der. (1999). Organigraphs: Drawing How Companies Really Work. *Harvard Business Review,* 88-94.

Artikel:
Ekris, van R. (2016) Allemaal de baas. Retailtrends, nummer 2, februari 2016, jaargang 13, editie 132.

Artikel
Gedrag & Organisatie 2012 (25) 4, 400-413.
Vuuren, van T. Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!

The Art of Management deel 1:
H0 en H1 (t/m paragraaf 1.4.2)
- Paragraaf 2.1
- Paragraaf 2.2, 2.2.1, 2.2.2 (behalve het stuk over rolstructuur)
- Paragraaf 2.2.3 tot aan ‘een geïntegreerd organisatie en proces- ontwerp’
- Paragraaf 2.3 en 2.3.1
- Paragraaf 2.4
- Paragraaf 2.4.1 (Figuur 72, 73, 74, 75 en 76 niet)

The Art of Management deel 2:
Hoofdstuk 3 t/m paragraaf 3.5.2
*Niet: paragraaf 3.4.3 over kleurdenken.*

Hoofdstuk 4 t/m paragraaf 4.2.2. / 4.3 / 4.3.2

The Art of Management deel 1:
**H0 en H1 (t/m paragraaf 1.4.2)**

Deze aandachtsgebieden of managementbouwstenen worden ook wel de besturings- of ontwerpvariabelen van een organisatie genoemd. Nadere bestudering laat zien dat de meeste bouwstenen -in meer of mindere mate voorkomen in de belangrijkste managementreferentiemodellen die er in de wereld gebruikt worden.

**Strategie**

Het aandachtsgebied strategie gaat over de doelstellingen van de organisatie (missie en visie) en over de manier waarop de organisatie deze tracht te bereiken (strategie, beleid). In essentie gaat het erom balans te vinden tussen de gewenste externe resultaten en de bestaande interne mogelijkheden. Een goede strategie gaat daarom zowel over organisatie-buitenkant (wat willen we bereiken) als over de organisatie-binnenkant (welke structuur, cultuur, mensen en middelen hebben we nodig om de gewenste resultaten te behalen).

**Structuur**

Het aandachtsgebied structuur gaat over de organisatie- en de processtructuur. In essentie gaat het om de vraag hoe de bedrijfsactiviteiten georganiseerd zijn en welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden de medewerkers hebben. In de INK/EFQM-model heeft dit aandachtsgebied is de benaming processen gekregen om het belang ervan te benadrukken.

**Cultuur**

Het aandachtsgebied cultuur gaat -net zoals structuur- over de vraag hoe mensen met elkaar omgaan. Het betreft hier echter de zachte of informele kant van de omgangsvormen. In essentie gaat om de basiswaarden van de organisatie, de wijze waarop managers en medewerkers met elkaar omgaan. Het INK/EFQM aandachtsgebied leiderschap gaat over de gedragskant van managers (leiders) en valt daarmee onder cultuur. Dit zelfde geldt voor managementstijl en shared values uit het 7S-model van McKinsey.

**Mensen**

Het aandachtsgebied mensen gaat in hoofdzaak over het managen van de competenties (kennis- en vaardigheden). Daarbij wordt gebruik gemaakt van twee invalshoeken: de ontwikkeling en borging van kennis- en vaardigheden van een organisatie en de persoonlijke (loopbaan)ontwikkeling van de medewerker zelf.

**Middelen**

Het aandachtsgebied middelen gaat over een breed scala van alle ‘overige’ resources te weten: financieel management (geld), informatiemanagement (ICT), facility management (huisvesting, materiaal, secretariaat, beveiliging, catering) en communicatiemanagement. Over de plaats van inkoopmanagement (ketens) bestaat tussen de diverse modellen geen eenduidigheid. Zelfs tussen INK (geen apart aandachtsgebied) en EFQM (wel aandachtsgebied onder middelen) bestaat op dit punt verschil.

**Resultaten**

Het aandachtsgebied resultaten komt niet in alle referentiemodellen voor. Zij is het best uitgewerkt in de INK/EFQM-modellen. In essentie gaat het om de vraag wat de werkzaamheden van de organisatie opleveren. Uitgangspunt is daarbij het ‘van buiten naar binnen’ kijken. De waardering wordt vastgesteld van de vier belangrijkste groepen belanghebbenden (‘stakeholders’) , te weten: medewerkers, klanten en leveranciers, maatschappij en eindresultaten (financiële en operationele doelstellingen).

De zes bouwstenen lijken op het eerste gezicht eenvoudig en plausibel. Elke manager zal deze aandachtsgebieden herkennen als belangrijkste onderdelen van zijn werk. De eenvoud is echter verraderlijk. Alle aandachtsgebieden hangen met elkaar samen.

**Evenwicht**

Zo wordt in alle referentiemodellen benadrukt dat er een evenwicht moet zijn in ontwikkeling of volwassenheid van de verschillende gebieden. Het heeft bijvoorbeeld geen zin heel goed in strategie te zijn, terwijl de middelen niet onder controle zijn. De uitvoering van de strategie zal vastlopen omdat de interne organisatie niet kan volgen.

**Samenhang**

Het lastigste aspect is echter de onderlinge samenhang tussen aandachtsgebieden. Binnen elk referentiekader wordt gesteld dat verandering in één bouwsteen -hoe klein ook- gevolgen heeft voor alle andere. Wanneer we bijvoorbeeld alleen de structuur veranderen, helpt dit vrijwel nooit. Om verbeteringen te bewerkstelligen zijn er ook veranderingen nodig in cultuur, mensen, middelen enzovoort. De sterke en soms diffuse onderlinge samenhang is een hoofdoorzaak van de complexiteit van het managementvak.

**Aspecten van besturing**

‘It’s more important to do the right things, than doing the things right’. Een uitspraak van de Amerikaanse bedrijfskundige Michael Porter die in essentie aangeeft dat er bij het besturen meerdere aspecten zijn, waar men op moet letten:

1. In de eerste plaats gaat het om ‘doing the right things’. Welke resultaten streven we na? Wat is de toegevoegde waarde voor onze klanten? (business results). Dit is het effectiviteits- of doeltreffendheidsaspect: de goede dingen doen.

2. Daarna gaat het om ‘doing the things right’. Hoe zetten we mensen en middelen zo optimaal mogelijk in om de voorgenomen resultaten te behalen? (business resources). Dit is het efficiëntie- of doelmatigheidsaspect: de dingen goed doen.

3. Een derde aspect is het lerend vermogen van organisaties (business rules). In een snel veranderende wereld is effectiviteit en efficiëntie slechts een tijdelijk verschijnsel. In feite moet een organisatie permanent bezig zijn te leren en te verbeteren om effectief en efficiënt te blijven: de dingen beter doen.

4. Het laatste aspect dat met name door de digitalisering van de samenleving steeds pregnanter wordt, is de vraag wat de plaats is van de organisatie in de vele bedrijfsketens (business chains). Wat is onze core business, wat doen we zelf en wat laten we over aan anderen: de dingen laten doen.

**Niveaus van besturing**

In de meeste grotere organisaties vinden we drie besturingsniveaus:

**1. Strategisch Richten scope 3-5 jaar**

**2. Tactisch Inrichten scope 1-3 jaar**

**3. Operationeel Verrichten scope < 1 jaar**

Het strategische besturingsniveau wordt ook wel het ‘richten’ van de organisatie genoemd. Welke resultaten willen we de komende 3 tot 5 jaren gaan leveren aan welke klanten en op welke markten? Hoe willen we met leveranciers en ketenpartners omgaan en wat moet onze plaats in de bedrijfskolom zijn? Er wordt een nieuwe richting van de organisatie bepaald.

Ook het tactische besturingsniveau raakt alle bouwstenen, maar wel vanuit een andere invalshoek. Tactische besturing wordt wel het ‘inrichten’ genoemd. Daarbij gaat het in de eerste plaats om de tactische of meerjaren planning (1 tot 3 jaar). Hierbij vindt een toedeling of allocatie plaats van mensen en middelen aan organisatie-eenheden die bepaalde resultaatverplichtingen hebben gekregen. In de tweede plaats gaat het om (her)inrichten van de organisatie in termen van (proces-)structuur of cultuur.

Op het operationele besturingsniveau worden alle bouwstenen afzonderlijk bestuurd (termijn minder dan een jaar). Dit binnen de kaders die het tactische niveau gesteld heeft.

We zien dat alle bouwstenen op alle besturingsniveaus terugkomen. Rondom elke bouwsteen spelen op strategisch, tactisch en operationeel verschillende issues of management thema’s.

**Hoofdstuk 1 Strategie**

Strategie omvat de strategische besturing van een organisatie. Daarin gaat het om een planmatige uitgewerkte lange termijn visie van de organisatie op een termijn van 3 tot 5 jaar.

Missie en visie vormen het fundament van een strategie. Missie en visie beschrijven de identiteit van een organisatie, de bestaansreden en een globaal toekomstbeeld. Een strategie concretiseert dit toekomstbeeld in termen van doelstellingen die in de gewenste situatie bereikt moeten zijn. Scenario’s of maatregelen beschrijven vervolgens het pad waarmee de gewenste situatie bereikt kan worden.

Een strategie gaat in essentie om de vraag hoe de organisatie extern waarde wil toevoegen in zijn omgeving, cq. kan profiteren van de waardetoevoeging van anderen, en zich intern moet ontwikkelen om dat mogelijk te maken. Om die vraag te kunnen beantwoorden wordt vaak een extern en een intern analysetraject uitgevoerd.

Strategie-ontwikkeling en strategie-implementatie zijn geen eenmalige activiteiten. Zij zijn verankerd in de besturende processen van een organisatie. Zoals we al eerder gezien hebben vindt de besturing plaats op verschillende niveaus. De strategie wordt bepaald op het strategische besturingsniveau.

Deze globale besluiten over de lange termijn koers van de organisatie zijn kaderstellend voor de lagere tactische- en operationele besturingsniveaus. Op deze niveaus wordt de strategie verder verfijnd en concreet gemaakt. Het denken in verschillende besturingsniveaus is een veel toegepast principe. In de ruimtevaart noemt men het adaptive control. De kern is de aanpassing van de van besturing aan het beoogde doel.

Het strategische besturingsproces geeft de ‘strategiekaders’ in de vorm van een plan aan lagere besturingsniveaus door. Deze besturingsniveaus rapporteren op hun beurt terug over de voortgang en eventuele afwijkingen.

Elk besturingsproces heeft de opbouw van een regelkring of PDCA-cirkel: doelen stellen (plan), uitvoeren (do), voortgang bepalen (check) en bijsturen (act). In de planning- en controlcyclus, zoals deze besturingssystematiek heet, staan plannen en rapportage centraal.

De strategische besturing draait om de bedrijfsstrategie (beleidsplan) en het bedrijfsplan (businessplan). De tactische besturingslaag werkt met diverse jaarplannen en de operationele besturingslaag kent een veelheid aan uitvoeringsplannen op jaar, maand, kwartaal en wekelijkse basis.

In de literatuur bestaat een veelheid aan definities van begrippen rondom missie, visie en strategie. Wij zullen aansluiten bij de meest gebruikte terminologie. Deze begrippen zijn afkomstig van Robert Kaplan & David Norton, de meest invloedrijke onderzoekers op dit gebied van de afgelopen jaren. Merk op dat het woord strategie op twee manieren gebruikt kan worden. Strategie in ruime zin omvat ook missie en visie. Strategie in enge zin omvat alleen de doelstellingen, de scenario’s en de maatregelen. Het fundament van een strategie wordt gevormd door een missie en een visie. Deze onderdelen beschrijven de identiteit van een organisatie en zijn relatief stabiel. Missie en visie beschrijven de bestaansreden van de organisatie en het gemeenschappelijk toekomstbeeld.

**Missie**

- Waarom bestaan we?

- Waartoe en waarom bestaat onze organisatie?

- Wat is onze identiteit?

- Wat is onze bestaansreden?

- Wat is onze primaire functie?

- Wat is ons ultieme hoofddoel?

- Voor wie bestaan we?

- Wat zijn onze voornaamste stakeholders?

- In welke fundamentele behoefte wordt door ons voorzien?

**Visie**

- Wat willen we zijn?

- Wat is ons toekomstbeeld?

- Wat zijn onze lange termijn ambities? Wat willen we bereiken?

- Wat is ons gemeenschappelijk beeld van een gewenste en haalbaar geachte toekomstige situatie en van het veranderingstraject dat nodig is om daar te komen?

- Waar staan we voor, wat verbindt ons, wie willen we zijn en wat is essentieel in onze houding en waar geloven we in (kernwaarden)?

**Kritische succesfactoren**

- Welke factoren maken ons uniek?

- Wat is voor het succes van onze organisatie doorslaggevend?

- Welke factoren in de visie zijn essentieel voor de levensvatbaarheid van onze organisatie?

- Wat zijn onze kerncompetenties?

**Doelstellingen**

- Wat zijn de resultaten die we willen bereiken?

- Welke meetbare resultaten moeten we op welke plateaus bereiken?

**Maatregelen**

- Hoe willen we de resultaten bereiken?

- Hoe kunnen we de doelen realiseren? Welke maatregelen gaan we nemen? Welke verbeteracties gaan we uitvoeren?

- Hoe creëren we draagvlak voor de ontwikkelde strategieën

- Hoe gaan we hierover naar de mensen communiceren?

Hoe kan de organisatie extern waarde toevoegen, cq. profiteren van de waardetoevoeging van anderen en hoe moeten we ons daarvoor intern ontwikkelen om dat mogelijk te maken. Dit zijn de basisvragen waar het bij strategie ontwikkeling om draait.

Wat voor soort organisatie willen we zijn? Waar liggen onze kerncompetenties? Elke visie dient volgens Treacy en Wiersema afgeleid te zijn het antwoord op deze vraag naar de basisstrategie. Kiezen we voor product leadership, customer intimacy of operational excellence? Deze drie noemt men wel value disciplines, waarde disciplines of klantwaardeprofielen.

Bij **product leadership** staat de continue ontwikkeling van state-of-the-art producten en diensten centraal. De focus ligt op het stimuleren van de innovatiekracht en de verkorting van de ontwikkeltijd. Bij **operational excellence** gaat het om het bieden van betrouwbare producten tegen concurrerende prijzen. De organisatie focust op een beperkte productportfolio die zo efficiënt en betrouwbaar mogelijk aangeboden wordt, tegen minimale kosten. Bij **customer intimacy** tenslotte tracht de organisatie de specifieke problematiek van de klant zo goed mogelijk te kennen. Producten en diensten worden tot diep in de haarvaten van de klant zo goed mogelijk afgestemd. De nadruk ligt op het optimaliseren van de “life time value” van de klant en minder op de omzet van één enkele transactie.

Bij een SWOT-analyse worden de belangrijkste sterke en zwakke punten van een organisatie of een product in een markt benoemd, samen met de belangrijkste kansen en bedreigingen. SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats.

1. Kans op succes: er kan iets en wij kunnen dat. Bijvoorbeeld: ouderen aanboren als nieuwe doelgroep voor Cola.
2. 2. Succes wordt bedreigd: er kan iets niet, maar we hebben verweer. Bijvoorbeeld: er komen steeds meer frisdrankmerken, maar wij hebben sterke variaties van ons product, zoals cola met limoen.
3. Succes laten liggen: er zijn mogelijkheden maar hebben geen antwoord. Bijvoorbeeld: er is een trend om alleen gesubsidieerde gezonde drank toe te laten op scholen en in automaten.
4. Kans op falen: we worden bedreigd en we kunnen niet verdedigen.

**Paragraaf 2.1**

Structuur beschrijft de vorm en werking van een organisatie. Daarbij gaat het alleen om de harde formele regels. Alle overige zachte ongeschreven regels, gewoontes, normen en waarden die de vorm en werking van de organisatie minstens evenveel bepalen, vallen onder cultuur.

In de literatuur lijken er twee denkrichtingen te bestaat als het over structuur gaat: degenen die structuur gelijk stellen aan organisatiestructuur en degenen die processen zien als het belangrijkste middel om de structuur de beschrijven. We zullen zien dat beide ‘structuren’ nodig zijn en elkaar aanvullen, mits op de juiste wijze en in samenhang ontworpen. Eén en ander neemt niet weg dat het sterk ontwikkelende procesdenken een zeer belangrijke stempel op de structuur van organisaties drukt. Denken in resultaten en klant-leverancierrelaties, de systematische besturing van processen met de PDCA-regelkring: het zijn inmiddels algemeen geaccepteerde uitgangspunten die de werking van traditioneel georganiseerde organisaties aanzienlijk op zijn kop zetten.

Bij de beantwoording van de eerste vraag dienen we ons te realiseren dat structuur, net zoals bijvoorbeeld mensen en middelen, een besturingsvariabele is. Als we andere resultaten willen halen, moeten we anders werken en moeten we onze structuur aanpassen. Op strategisch niveau speelt dan de vraag of -en in hoeverre- we een procesgerichte structuur willen hebben (§ 2.3). De besturing van structuur op tactisch niveau gaat over de inrichting en herinrichting van de structuur. Hoe ontwerpen we processen en -belangrijker nog- hoe verbeteren we ze? Kwaliteitssystemen, interne en externe audits, benchmarking zijn issues die op dit niveau aan de orde komen (§ 2.4).

**- Paragraaf 2.2, 2.2.1, 2.2.2 (behalve het stuk over rolstructuur)**

De structuur van een organisatie bestaat uit een organisatiestructuur en een processtructuur. Een organisatiestructuur is opgebouwd uit drie substructuren: een organieke structuur, een personele structuur en een functiestructuur.

De organieke structuur beschrijft de vorm van organisatie-eenheden binnen een organisatie. Deze structuur kennen we als ‘het organisatieschema’ of ‘de hark’ met daarin weergegeven de divisies, sectoren, afdelingen, teams enzovoort. De functiestructuur (of het functiegebouw) beschrijft alle voorkomende functies binnen de organisatie. De personele structuur tenslotte, beschrijft de personele bezetting van functies op de organisatie-eenheden.

De functies zijn veelal onderdeel van een formeel bekrachtigd functiegebouw en hebben een arbeidsrechtelijke status. Functies zijn de basis van aanname, arbeidsvoorwaarden en ontslag. Het eerste deel beschrijft de plaats van een functie in de organisatie, inclusief arbeidsvoorwaarden. Het tweede deel beschrijft de werkzaamheden in termen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De benodigde kennis en vaardigheden komen in het derde deel aan de orde. Het is gebruikelijk de specifieke eisen rondom kennis en vaardigheden verder uit te werken in een competentieprofiel.

De functieopbouw vormt tevens de basis voor de beoordelingsystematiek. Uit de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden zogenaamde kernresultaatgebieden afgeleid: de jaardoelstellingen voor de medewerker. Deze worden bij de beoordeling geëvalueerd en gerelateerd aan het competentieprofiel: voor welke kennis en vaardigheden is verdere ontwikkeling en opleiding nodig?

De personele structuur gaat in de eerste plaats over de verdeling van functie-aantallen en functieniveaus over afdelingen. Bij de invulling van de personele structuur zou het capaciteitsvraagstuk voorop moeten staan. Welke kwaliteit en kwantiteiten hebben we nodig om als afdeling een zeker resultaat te kunnen bereiken? In praktijk zien we echter dat de belangrijkste ‘ontwerpcriteria’ gevormd worden door de bestaande situatie (wie moeten we plaatsen?) en financiële randvoorwaarden (wat mag het kosten?).

De basis van een elke organieke structuur is indeling naar organisatiefuncties (F-indeling). Voor een productiebedrijf zijn dat inkoop, productie en verkoop, aangevuld met ondersteunende functies personeel, financiën, ICT en facility. Bij groei van de organisatie zien we een splitsing in gelijksoortige eenheden vanwege de beperking in span-of-control van de leidinggevende.

Daarnaast zijn er drie andere mogelijke indelingscriteria: geografie, markt en product. De indeling naar geografische regio (G-indeling), bijvoorbeeld naar provincie of land, komt veel voor bij verkoop- en dienstverlenende eenheden. We spreken van een markt-indeling (M-indeling) indien eenheden ingedeeld worden naar markt of klantgroep die ze bedienen, zoals bijvoorbeeld kleinverbruikers en grootverbruikers. Van een product-indeling (Pindeling) is sprake wanneer eenheden ingedeeld worden naar verschillende producten zoals auto's en motoren of productassortimenten zoals consumentenproducten en professionele apparatuur.

Indien we van dit principe afwijken en niet de F-indeling als uitgangspunt nemen, ontstaat een divisie organisatie. Onder de directie (raad van bestuur) en de staf vindt een indeling naar geografische, product, of marktdivisies plaats (zie Figuur 48 rechts boven).

Wanneer we deze indeling wat algemener maken, ontstaat een business unit organisatie (figuur links onder). De divisies zijn in feite zelfstandige bedrijven met een eigen staf. Op concernniveau bevindt zich een directie (raad van bestuur) en een concernstaf met een beperkt aantal centrale taken als strategische planning & control, treasury en corporate image.

Een bijzondere variant is de matrix- of projectorganisatie. Het ‘gewone’ werk vindt in de reguliere afdelingen plaats. Voor het bijzondere werk worden tijdelijke projectgroepen in het leven geroepen, die dwars door alle afdelingen lopen. Het vaak onvoorspelbare en ad hoc karakter van de ‘dwarse’ projectverbanden zorgt in praktijk voor veel besturingsproblemen in de matrixorganisatie.

**2.2.2**

Processen zijn ketens van activiteiten. Deze activiteiten zijn logisch geordend en gericht op het bereiken van resultaten (output) voor een klant. Hieronder is een tweetal voorbeelden van processen opgenomen.

Elk proces is opgebouwd uit vijf elementen: resultaten, activiteiten, mensen, middelen en kaders.

1. **Resultaten**

Een proces ontleent zijn bestaansrecht aan zijn output, het resultaat voor de klant. Dat kunnen broden zijn, ingekochte materialen, maar ook adviezen of andere diensten. In feite draait alles om het resultaat. Zo wordt er bij het ontwerp van een proces van-achter-naar-voren geredeneerd. Welk resultaat met ik opleveren en welke activiteiten zijn er nodig om dat te bereiken? Elke activiteit die geen waarde toevoegt, is overbodig en wordt geschrapt. Ook het werken met processen is feitelijk niets anders dan sturen op resultaten. Aan elk resultaat worden doelstellingen of normen verbonden. Deze worden meetbaar gemaakt via prestatie-indicatoren (PI’s). Van elk geleverd resultaat wordt permanent vastgesteld of de beoogde kwaliteit gehaald wordt.

1. **Activiteiten**

Elk proces is een keten van activiteiten. Dit zijn enkelvoudige procestappen, handelingen of bewerkingen, zoals deeg maken of een rapport beoordelen. De werkstroom in een proces bevat alleen relevante activiteiten, elke stap moet een duidelijke relatie hebben met het eindresultaat. De diepgang waarmee activiteiten uitgewerkt worden, hangt af van het feit of activiteiten kritisch zijn. Gedetailleerde voorschriften zijn bijvoorbeeld nodig bij activiteiten die bepaalde gezondheidsrisico’s (injecties, medicatie) of financiële risico’s (fraude) met zich meebrengen. Als processen uit veel activiteiten bestaan worden deze geclusterd in subprocessen of nog kleinere eenheden.

1. **Mensen**

Mensen verrichten een deel van de activiteiten binnen een proces. Zij worden beschouwd als actoren met een bepaalde rol. De verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van die actoren is cruciaal voor een effectief en efficiënt procesverloop. We maken hierbij gebruik van de RACI-systematiek die we verderop in detail zullen behandelen. Een ander belangrijk aandachtspunt is het vakmanschap van de betreffende actor. Er moet steeds een evenwicht gevonden worden tussen hetgeen de processen voorschrijven en hetgeen de actor op basis van eigen inzicht en vakmanschap zelf kan bepalen. Uitgangspunt is daarbij dat processen de minimale hoeveelheid voorschriften bevatten en dat maximaal geïnvesteerd wordt in het vakmanschap van mensen.

1. **Middelen**

Onder middelen verstaan we machines, informatievoorziening, documenten en overige faciliteiten (huisvesting, materieel) die binnen de processen zelfstandig activiteiten verrichten of door actoren gebruikt worden om activiteiten mee te verrichten. Middelen zijn geen input. Een middel wordt niet direct in het proces verbruikt, terwijl input dient als grondstof en omgezet wordt in output. Het middel informatievoorziening heeft de laatste jaren een steeds belangrijker rol gekregen. Deels door de steeds verdergaande integrale bedrijfsautomatisering (ERP) en deels door de toegenomen inzet van workflowhulpmiddelen (WFM). De ERP-pakketten bevatten meer-enmeer zelf sjablonen waarin de complete procesgang van een organisatie wordt weergegeven. Voor allerlei standaardprocessen zoals personeels-, financieel en facility management is het al niet meer nodig de processen voor de eigen organisatie te ontwerpen. In de meeste gevallen voldoet het standaardproces na aanpassing van het sjabloon uit het ERPpakket. De WFM-pakketten bevatten eveneens sjablonen waarin processen geprogrammeerd kunnen worden. De sjablonen hebben een algemener karakter en zijn in principe geschikt om alle bedrijfsspecifieke processen te automatiseren.

1. **Kaders**

Het begrip kaders wordt gebruikt voor alle randvoorwaarden, vereisten (normen), plannen en triggers die van buiten binnenkomen en bij de besturing van het proces een rol spelen. Daarbij valt te denken aan kwaliteitscriteria of normen waaraan het eindresultaat moeten voldoen of aan kaders (geld) voor de inzet van mensen en middelen.

1. **Resultaten (input!)**

In de processtructuur valt op dat het begrip ‘resultaten’ twee keer genoemd is: één keer als output en één keer als input. Achterliggende gedachte is dat de input ook een resultaat is, alleen van een voorliggend proces. In dat opzicht verschilt het resultaat ‘input’ niet van het resultaat ‘output’. Overigens kan een klant een externe klant zijn, maar ook een interne klant. In het laatste geval is er sprake van interne processen die via een klant-leverancier relatie aan elkaar geschakeld zijn.

 **Paragraaf 2.2.3 tot aan ‘een geïntegreerd organisatie en proces- ontwerp’**

Nadere beschouwing leert dat proces- en organisatiestructuur beide noodzakelijk zijn. De inrichting van organisatie-eenheden en de personele- en functiestructuur wordt bijvoorbeeld niet door de processen afgedekt. Aan de andere kant verschaft de organisatiestructuur geen integraal inzicht via welke activiteiten, mensen en middelen bepaalde resultaten behaald kunnen worden. Beide structuren zijn nodig en dienen -en dat is wel belangrijkals één geheel ontworpen te worden.

**Paragraaf 2.3 en 2.3.1**

Het uitgangspunt dat werk via een proces, een stroom georganiseerd kan worden is algemeen geaccepteerd. Maar waarom zouden we eigenlijk willen standaardiseren? Is het niet veel beter veel ruimte te geven en medewerkers zoveel mogelijk verantwoordelijkheid over te dragen? Het antwoord is ja en nee.

Vanuit de klant gezien is constante kwaliteit -lees uniformiteit- het beste. We willen onze organisatie zo inrichten dat we de klant kunnen garanderen, of in ieder geval een grote mate van zekerheid bieden dat het product aan de overeengekomen specificaties voldoet, niet één keer, maar elke keer. Niet één product, maar alle producten. Het werken met processen is een belangrijke voorwaarde om (lever-)betrouwbaarheid te kunnen garanderen. Cruciale stappen en overdrachtsmomenten, alle relevante personen betrekken bij belangrijke beslissingen: adequaat procesmanagement waarborgt dat er niets vergeten wordt.

Toch is het niet zo dat processen de ruimte en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers teniet doen. Integendeel. Processen moeten alleen dat uniformeren wat strikt noodzakelijk is: belangrijke stappen in samenwerking of overleg, activiteiten die noodzakelijk zijn in verband met veiligheid of andere risico’s en leerervaringen hoe een probleem het beste aangepakt kan worden. De proceskaders zijn een hulpmiddel, geen dogma. Binnen deze kaders moet er maximale vrijheid zijn voor de professionele deskundigheid, zodat de creativiteit en het vakmanschap van de medewerker gewoon kan blijven bestaan.

Het ‘om’ gaan naar een procesgerichte organisatie is een strategische beslissing die veel voeten in de aarde heeft. De traditionele functionele organisatie moet voor een deel opnieuw ingericht worden. Waarom zouden we dat doen? Wat zijn de voordelen van procesmanagement?

1. **Toename effectiviteit en efficiëntie**

Bij elk proces staat het resultaat voor de klant centraal. Deze invalshoek garandeert effectiviteit (doelgerichtheid) door een permanente klantgerichtheid en resultaatgerichtheid binnen alle activiteiten. Naast effectiviteit stijgt ook de efficiëntie. In elk proces wordt de inzet van mensen en middelen afgemeten aan de mate waarop zij bijdrage aan het resultaat voor de klant.

1. **Hogere onverdraagbaarheid**

Door de eenduidige vastlegging zijn processen ook makkelijk overdraagbaar. Know-how kan snel en gemakkelijk worden overgedragen, bijvoorbeeld aan nieuwe medewerkers.

1. **Betere beheersbaarheid**

Processen zorgen ervoor dat de organisatie beter beheersbaar is. Het manangement stuurt op basis van van te voren vastgelegde normen. Processen vormen bovendien de basis voor allerlei vormen van zelfsturing op de werkvloer. De resultaten staan immers vast: met het team medewerkers is eenduidig afspraken te maken over de randvoorwaarden waaronder ze zelf aan de slag kunnen.

1. **Groter lerend vermogen**

Tenslotten versterken processen het lerend en corrigerend vermogen van de organisatie. Door samen processen in kaart te brengen wordt een basis gevormd voor verbeteren. Het leert mensen verder kijken dan eigen werkplek en lokaliseert knelpunten in processen en samenwerking tussen afdelingen. Doordat processen herhalend zijn en de meetresultaten telkens verbeteringen of verslechteringen laten zien leert de organisatie als vanzelf over haar eigen handelen.

**Paragraaf 2.4**

De besturing van structuur op tactisch niveau behelst het inrichten en verbeteren (herinrichten) van processen. Daarbij gaat het ten eerste over het ontwerpen van processen. Hoe beschrijf je processen en hoe identificeer je ze? Ten tweede gaat het om het toetsen van de werking ervan. Werken de processen zoals gewenst en welke verbeteringen moeten we doorvoeren?

**Paragraaf 2.4.1 (Figuur 72, 73, 74, 75 en 76 niet)**

Processen kunnen op verschillende niveaus van abstractie worden beschreven. Het meest gebruikelijk is om onderscheid te maken in:

1. Hoofdprocessen

2. Processen

3. Procedures

Hoofdprocessen refereren naar de hoofdfuncties van een organisatie zoals inkoop, productie en verkoop. Hoofdprocessen worden verdeeld in processen en in subprocessen, al naar gelang de complexiteit. De verzamelnaam procedures wordt gebruikt voor instructies, voorschriften en protocollen op het niveau van de werkplek. Voor een overzicht van hoofdprocessen en (sub)processen wordt een hiërarchisch processchema (HPS) gebruikt.

De individuele beschrijving van hoofd-, sub- en gewone processen verloopt op dezelfde wijze. De beschrijving is opgebouwd uit de volgende onderdelen: doel, klant & output (resultaat), procesverloop (activiteiten), mensen (actoren), middelen, leverancier & input (resultaat) en besturing. We zien dat een procesbeschrijving in feite niet meer is dan een beschrijving van alle onderdelen van de processtructuur.

1. **Doel**

Elk procesontwerp start met de vraag wat het doel van het proces is. Door het doel te relateren aan het organisatiedoelen en kritieke succesfactoren (zie Hoofdstuk 1 Strategie) borgen we te toegevoegde waarde van het proces. Waarom vindt het proces plaats? Waarom doen we wat we doen? Welke bijdrage levert het proces aan het beleid (samenhang doel en beleid)? Het doel van het proces ligt als het goed is in het verlengde van het doel van de organisatie als geheel. Bijvoorbeeld het doel van het hoofdproces inkopen: ‘Het zodanig selecteren, contracteren en controleren dat de afspraken met de leveranciers leiden tot een win-win relatie met de organisatie’.

1. **Klant & output (resultaat)**

Daarna komt de vraag aan de orde wie de klant van het proces is. De klant is degene die direct aan het eind van het proces het resultaat (de output) afneemt. Wat wil de klant geleverd hebben en welke eisen stelt hij aan het product of de dienst? Door van te voren precies vast te stellen wat de klant wil, worden de resultaten van elk proces leidend voor de inrichting van het proces. Voor elk resultaat dienen normen in termen van kwaliteitseigenschappen te worden vastgesteld, zoals functionaliteit, beschikbaarheid en kosten. Daarbij gaat het erom dat de normen (‘de hoogte van de lat’) zoveel mogelijk door de klant zelf worden vastgesteld. De normen worden meetbaar gemaakt (geoperationaliseerd) met prestatie-indicatoren. Op deze wijze worden resultaten meetbaar, vergelijkbaar (via kengetallen) en beïnvloedbaar.

1. **Procesverloop (activiteiten)**

Een beschrijving van het procesverloop splitst het proces in kritische activiteiten of processtappen. Dat wil zeggen de stappen die essentieel zijn om het proces met succes te kunnen uitvoeren (lees: geen fouten te maken). Het verloop van het proces moet te volgen zijn, het begin en einde van het proces moeten duidelijk herkenbaar zijn vastgelegd.

Een goede procesbeschrijving bestaat alleen uit kritieke activiteiten en niet veel meer dan dat. Let bij het beoordelen van mogelijke fouten op een drietal aspecten: wanneer wordt de fout zichtbaar? hoeveel tijd/geld kost het herstellen? hoe ernstig is het gevolg van de fout, zijn er veiligheids- of andere risico’s?

1. **Middelen**

Het aspect middelen betreft een breed scala aan facilitaire voorzieningen die ingezet worden bij de uitvoering van activiteiten zoals materiaal, machines, materieel, huisvesting etc. Middelen zijn geen input. Onder input verstaan we grondstoffen en overige invoer die in het proces daadwerkelijk verwerkt of getransformeerd wordt.

1. **Mensen**

De toewijzing van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan mensen is een kernactiviteit in het ontwerpproces. Mensen worden beschouwd als actoren die een rol spelen in het proces of in de subprocessen.

1. **Leverancier en input**

De leverancier kan extern zijn of afkomstig van het vorige proces. In beide gevallen kunnen we de input beschouwen als resultaat van een voorgaand proces waar kwaliteitseisen en normen op van toepassing zijn.

1. **Besturing**

Het aspect besturing beschrijft de kaders, voorschriften en triggers die van toepassing zijn op het proces. In een procesgerichte organisatie zijn deze kaders, veelal in de vorm van een plan of contract, afkomstig van een besturend proces.

1. **Aansturingsdocumenten**

Procesbeschrijvingen bevatten vaak in de toelichting een verwijzing naar van toepassing zijnde aansturingsdocumenten.

**The Art of Management deel 2:
Hoofdstuk 3 t/m paragraaf 3.5.2
*Niet: paragraaf 3.4.3 over kleurdenken.***

Een bedrijfscultuur beïnvloedt de prestaties en daarmee de resultaten van een onderneming. Cultuur is dus iets om serieus te nemen. Het aandachtsgebied cultuur gaat –net zoals structuur– over de vraag hoe mensen met elkaar omgaan. Het betreft hier echter de zachte of informele kant van de omgangsvormen.

Wij gebruiken de termen cultuur, bedrijfscultuur en organisatiecultuur als synoniemen. Leiderschap gaat in wezen om de vraag hoe managers met hun mensen omgaan. Daarmee is het ook een cultuuraspect.

In de vele honderden definities die er van cultuur bestaan, zien we de volgende gemeenschappelijke kenmerken:

• Cultuur is iets dat door mensen wordt gedeeld.

• Cultuur wordt gedragen door mensen.

• Cultuur is aangeleerd.

• Cultuur is niet onmiddellijk zichtbaar, noch direct beïnvloedbaar.

• Cultuur heeft een duurzaam stabiel en moeilijk te beïnvloeden karakter.

**Cultuur: de gemeenschappelijke waarden en normen van een organisatie en het daaruit voortvloeiende gedrag.**

Vaak blijft cultuur impliciet. Waarden en normen kunnen zodanig niet worden waargenomen. Ze worden zichtbaar in gedragspatronen, de wijze waarop omgegaan wordt met collega’s, managers, klanten, aandeelhouders en maatschappelijke instellingen. Ook rituelen als de wekelijkse borrel, bedrijfsuitjes, mail- en vergadergedrag zijn uitingen van bedrijfscultuur.

In aanvulling hierop stelt Schein dat er drie cultuurniveaus zijn: cultuur als zichtbaar artefact, als verkondigde basiswaarden en als onbewust vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens (die uiteindelijk de bronnen zijn van de basiswaarden en het handelen).

Dé bedrijfscultuur bestaat niet, in elke organisatie zijn veel subculturen. Ook tussen bedrijven kunnen culturen aanzienlijk verschillen. Zo kennen we allemaal de typische MKB-cultuur: open en informeel. Iedereen weet van elkaar wat hij doet. Of de cultuur van consultancyfirma's en accountantskantoren: zeer professioneel met hoogopgeleide medewerkers, die veel meer dan acht uur per dag werken. En niet te vergeten de politieke organisaties: er is een klein groepje dat ertoe doet, daar moet je bij horen. Een soort corporale cultuur.

**Mensgericht** - medewerkers staan centraal

o Wat zijn de ontwikkelingsmogelijkheden?

o Is er een goede beoordelingssystematiek?

o Welk gedrag wordt niet geaccepteerd?

o Zijn er veel opleidingen, bedrijfsuitjes? Wordt er veel geborreld?

**Resultaatgericht** - het eindproduct staat centraal

o Krijg ik een target? o Gaat het hier om kwaliteit of snelheid?

o Wordt er veel overgewerkt? Zo ja, hoeveel?

o Wordt dat apart beloond?

**Beheersgericht** - regels en procedures zijn belangrijk

o Hoeveel procedures zijn er?

o Hoe streng worden die nageleefd? Hoe wordt afgerekend?

o Hoe hiërarchisch is de organisatie?

o Hoeveel wordt er vergaderd?

**Innovatief** - ontwikkeling veel nieuwe producten of diensten

o Wordt het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten gestimuleerd?

o Hoeveel nieuwe producten worden er jaarlijks ontwikkeld?

o Hoe staat het bedrijf in de markt?

o Is er een researchafdeling?

**OCAI model - Quinn en Cameron**

De vier cultuurtypen zijn als volgt te beschrijven:

**• Familiecultuur** - een vriendelijke werkomgeving die veel weg heeft van een grote familie. Managers zijn mentoren, gedragen zich zelfs als vaderfiguren. Er is grote betrokkenheid en de organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie. Er wordt veel geïnvesteerd in mensen en men hecht men grote waarde aan onderlinge samenhang en moreel.

**• Adhocratiecultuur** - Dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. Management en medewerkers steken hun nek uit, innoveren en nemen risico's. Het bindmiddel is inzet is een toonaangevende reputatie, ruimte voor experimenten en innovaties. De organisatie hecht veel waarde aan individueel initiatief en vrijheid.

**• Marktcultuur -** Resultaatgerichte organisatie waarin mensen competitief en doelgericht zijn ingesteld. Het management stuurt met korte lijnen, is hard en veeleisend. Het bindmiddel dat de is de nadruk op winnen. Alles draait om succes, marktaandeel en marktpenetratie en omzet.

**• Hiërarchische cultuur** - Geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving, waarbij procedures bepalen wat mensen doen. Managers zijn op efficiëntie gericht. Formele regels en beleidsstukken houden de organisatie bijeen en succes wordt gedefinieerd door betrouwbare levering en volgens vaste afspraken.

Een andere veel gebruikte cultuurtypering is die van C. Handy (1978) en Harrison (1972). Ook hier betreft het ideaaltypen die in werkelijkheid niet of nauwelijks in zuivere vorm zullen voorkomen.

• In een **machtsgerichte cultuur** wordt de omgang tussen medewerkers bepaald door persoonlijke macht (sterke persoonlijkheid) of door resource power (beschikking hebben over -schaarse- middelen). Deze cultuur is te vinden in kleine en beginnende bedrijven.

• In een **rolgerichte cultuur** streven medewerkers naar een zo groot mogelijke zekerheid en stabiliteit. De basis van deze cultuur wordt gevormd door regels, afspraken, procedures en hiërarchie. Rol en status zijn hier belangrijker dan prestatie. Deze cultuur is te vinden in grote, bureaucratische organisaties. Dit cultuurtype is een equivalent van de beheersgerichte cultuur uit de typering van Quinn.

• Het gedrag van mensen en de **taakgerichte organisatiecultuur** wordt voornamelijk bepaald door de taak die moet worden gerealiseerd. Resultaten zijn hier belangrijker dan regels, machtsverhoudingen of persoonlijke behoeften. Deze cultuur is te vinden in kleine organisaties die voor een gemeenschappelijk doel zijn opgericht. De kracht van deze cultuur is de flexibiliteit en de resultaatgerichtheid. Deze cultuur vertoont veel overeenkomsten met de resultaatgerichte en soms ook met de innovatiegerichte cultuur uit het vorige model.

• In de **persoonsgerichte cultuur** staat het individu op de voorgrond. De organisatie is er voor de medewerkers en niet andersom. De cultuur kenmerkt zich door weinig regels en procedures. Deze cultuur is te vinden in professionele organisaties met hoog opgeleide medewerkers en een geringe omvang. In de meest extreme vorm is het enige wat medewerkers bij elkaar brengt, het gezamenlijk gebruik van de schaarse capaciteitsbronnen, zoals het gebouw of de ICT. Dit type komt overeen met Quinn's mensgerichte cultuur.

Het model van de Nederlander Geert Hofstede (1980) wordt vaak gebruikt om dimensies van cultuur mee te typeren:

• **Acceptatie van machtsafstand** - In hoeverre worden machtsafstanden tussen mensen in een organisatie geaccepteerd. Grote acceptatie van machtsafstand gaat onder meer gepaard met het benadrukken van gehoorzaamheden en respect en een neiging tot centralisatie. Een geringe acceptatie van machtsafstand gaat gepaard met meer zeggenschap van medewerkers in de organisatie.

• **Individualisme versus collectivisme** - Staat het individuele of het collectivistische handelen voorop. Binnen een sterk individualistische cultuur worden waarden aangetroffen als onafhankelijkheid, vrijheid en zelfontplooiing. Ieder individu wordt geacht voor zichzelf op te komen. In een collectivistische cultuur zijn mensen opgenomen in sterke, hechte groepen of organisatie-eenheden. • **Masculiniteit versus femininiteit** - In hoeverre is er een sterke scheiding tussen specifiek mannelijke of vrouwelijke houdingen en gedragingen. Een cultuur is masculien als de mannen echt een machorol vervullen. Ze zijn dan assertief, niet-emotioneel, op materiele zaken gericht. Concurrentie is belangrijker dan samenwerking. Een organisatie is feminien wanneer de scheiding tussen de sekserollen niet zo scherp is.

• **Onzekerheidsvermijding** - In welke mate voelen leden van een organisatie zich bedreigd door onzekere of onbekende situaties. In zeer angstige culturen waar onzekerheid sterk vermeden wordt, is ‘wat anders is gevaarlijk’. Veel ambtelijke culturen hebben dit kenmerk. Er is weinig tolerantie voor afwijkend gedrag.

In het algemeen gesproken bestaat er niet zoiets als een goede of optimale cultuur. Wat goed is en wat slecht, hangt in elk afzonderlijk geval af van waar men met de organisatie naar toe wil. Een cultuurkenmerk dat gunstig is voor één doel, is vaak onvermijdelijk nadelig voor het andere.

Toch zijn er een aantal fundamentele uitgangspunten te formuleren die wat ons betreft in elke cultuurvisie een plek zouden moeten krijgen:

• Investeer in een open- en actiegerichte organisatiecultuur. Een excellente organisatie stimuleert een interactieve interne communicatie (‘een open dialoog') tussen organisatieleden. Besteedt veel tijd aan het delen van informatie, kennis en best practices binnen de hele organisatie, zodat een vrije en continue horizontale informatie-uitwisseling plaatsvindt.

• Zorg voor onderling vertrouwen. Samenwerking vereist een open en eerlijke omgang met elkaar. Bouw een sterke vertrouwensrelatie tussen medewerkers op alle organisatieniveaus. Managers hebben daarin een sterke voorbeeldrol door hun integriteit, geloofwaardigheid en consistentie. Neem basiswaarden als uitgangspunt. Stabiele basiswaarden zorgen voor evenwicht tussen houding, regels en gedrag.

• Vertrouw op eigen verantwoordelijkheid. Maak medewerkers zelf zichtbaar verantwoordelijk voor eigen resultaten. Definieer duidelijke doelen, stimuleer vakmanschap, maak verantwoordelijkheden helder, maar laat de uitvoering aan de medewerker zelf over.

• Continu verbeteren is in de cultuur verankerd. Leren, verbeteren en borgen zijn uitgangspunten bij het handelen. Principe: fouten maken mag, als je er maar van leert.

Kernwaarden zijn de belangrijkste ('kern') waarden binnen een organisatie. De begrippen kernwaarde en basiswaarde zijn synoniemen. Het begrip waarde komt, net zoals de begrippen principes en normen, uit de ethiek en de sociologie.

Wat zijn waarden? Een standaard sociologische definitie is: ‘(…) centrale maatstaven met behulp waarvan men het eigen gedrag en dat van anderen beoordeelt’. (Van Doorn en Lammers, 1976: 119). Het gaat om zaken die men collectief goed en juist vindt, die men graag wil, en waarnaar men streeft. Waarden zijn dus morele doelen of idealen die mensen nastreven, waarderen en motiveren. Waarden hebben emotionele lading: ‘daar gaan mensen voor’. Enkele voorbeelden: eerlijkheid, respect, trouw, betrouwbaarheid, betrokkenheid, liefde, moed en rechtvaardigheid.

Een principe is een grondbeginsel, een stelregel voor gedrag en geeft aan op welke wijze wij onze overtuigingen in daden tot uitdrukking willen brengen. Principes vormen de ethische code en daarmee de gedragsmatige vertaling van de waarden van een organisatie. Verwarrend in dit kader is het gebruik van het overlappende (sociologische) begrip normen. Normen zijn uitwerkingen, vertalingen van waarden naar concrete handelingen; normen zijn plaats- en tijdgebonden. Een sociologische definitie: ‘(…) opvattingen over hoe men zich dient te gedragen, of hoe men zich juist niet moet gedragen. Er zijn positieve normen, geboden, en negatieve normen of verboden. (Van Doorn en Lammers, 1976: 112). We hanteren de begrippen principes en normen door elkaar heen: beiden zijn richtlijnen voor gewenst gedrag.

We kunnen twee soorten kernwaarden onderscheiden: specifieke kernwaarden die betrekking hebben op de eigen handelwijze en algemene kernwaarden die de verantwoordelijkheden uitdrukken ten opzichte van de stakeholders (belanghebbenden) van de organisatie.

Het vaststellen en top-down naleven van de leidende principes is één van de meest effectieve manieren om sturing te geven aan de cultuur van een organisatie: voorbeeldgedrag. Essentieel is dat het gewenste gedrag voor iedereen geldt en dat men elkaar onderling op de heersende principes aanspreekt.

Het belang van kernwaarden heeft ook te maken met veranderingen in de aard van het werk: in plaats van spierballen, gaat het in de kenniseconomie vooral om inspiratie, creativiteit en betrokkenheid. Mensen willen meedenken en een zinvolle en zichtbare bijdrage leveren. Omgekeerd is het voor ondernemingen steeds belangrijker om het volledige potentieel van het personeel aan te boren. Een visie en kernwaarden hebben dan ook meer en meer een functie in het rekruteren, motiveren en vasthouden van de gewenste medewerkers. Kernwaarden binden, boeien en bezielen.

Dat er nog een gat zit tussen theorie en praktijk blijkt uit het onderzoek van Booz Allen Hamilton. Het bureau heeft effectiviteit van kernwaarden en visies onderzocht. In het tijdschrift Strategy & Business, nr. 39 doet men er verslag van. Uit het onderzoek blijkt dat 89% van de ondernemingen over een op papier gestelde visie beschikt. De meeste bedrijven gebruiken deze visie maar voor beperkte doeleinden: het verbeteren van interne relaties en van externe reputatie. Een directe bijdrage aan groeidoelstellingen zien de meeste ondervraagden niet. Ook komt naar voren dat de meeste bedrijven geen enkele poging doen om de effecten van hun visie te meten.

De kernwaarden zijn bindend en sturend tegelijk. Bindend omdat kernwaarden een blijvende bron van inspiratie zijn, voor medewerkers die zich op basis hiervan verbonden voelen met het bedrijf en gemotiveerd raken. Hierin schuilt een enorm energiepotentieel. Sturend omdat kernwaarden fungeren als ethisch kompas. Zij geven richting aan keuzen en vergemakkelijken het nemen van beslissingen.

Merk op dat een hoge betrokkenheid en veel energie, niet automatisch leidt tot een hoge effectiviteit. Aanknopingspunt biedt de volgende vrije interpretatie van Peters en Waterman waarin vier verschillende energie- en effectiviteitszones worden onderscheiden.

• Organisaties en medewerkers die zich in de lethargiezone zone bevinden, staan in het teken van negatieve emoties als gebrek aan vertrouwen, geringe betrokkenheid, frustratie, teleurstelling en cynisme. De leden geven zich over aan lethargie (‘laat maar waaien’) en fatalisme (‘ik heb er toch geen invloed op’).

• In de comfortzone heeft men betrekkelijk weinig energie om dingen te veranderen, maar medewerkers en organisaties presteren desondanks nog redelijk tot goed. Vaak teren dergelijke organisaties op successen uit het verleden. Zulke organisaties kennen een sfeer van betrekkelijkerust. De leiding opereert vanuit de zekerheid alles onder controle te hebben. De in de organisatie aanwezige vitaliteit wordt voortdurend de kop in gedrukt.

• De activismezone staat in het teken van permanente veranderwoede, die vaak de gedaante aanneemt van kortdurende oprispingen en ad hoc activiteiten. Leidinggevenden van bedrijven in deze zone ontpoppen zich als ware ‘changeaholics’ die voortdurend geneigd zijn om ‘uit de heup te schieten’. De activiteiten zijn hierdoor goeddeels ongericht. Er gebeurt weliswaar van alles, maar het eindresultaat is nihil: net als een ventilator in een vacuüm.

• De productieve zone wordt gekenmerkt door passie en plezier, trots op de eigen cultuur en de bereikte resultaten. Organisaties die zich in deze zone bevinden kennen heldere en door iedereen gedragen visies en strategische doelstellingen. Er is sprake van een verbinding tussen individuele en organisatorische doelstellingen. Hier is sprake van organisaties die in de literatuur als ‘excellent,’ of ‘groots’ aangeduid worden.

Veranderen is een containerbegrip. Verschillende veranderkundige theorieën bouwen niet op elkaar voort, maar bestaan naast elkaar. Daarbij is cultuur de belangrijkste barrière voor organisatieverandering. Het zal geen verbazing wekken dat het veranderen van zoiets complex als cultuur, één van de lastigste en minst onderbouwde onderdelen van het managementvak is.

Alvorens we specifiek ingaan op cultuurverandering willen we dit begrip eerst in het perspectief plaatsen van twee algemene veranderdimensies: het speelveld en het doel van veranderen.

**Het speelveld van verandering**

• Wat willen we veranderen? De mensen die in de organisatie werken, de hele organisatie of de plaats in de markt van de organisatie. Het veranderspeelveld is zeer breed. Ten Have (2005) onderscheidt: het individu, de groep, het team (of organisatieonderdeel), de organisatie, de marktomgeving (of het beleidsveld), de bredere relevante omgeving en 'de wereld' .

In de binnenste ringen zijn veranderingen veelal gefixeerd op de interne sociaal-psychologische veranderaspecten van individuen, teams en organisatieonderdelen. Het gaat om veranderbereidheid, verandervermogen, weerstand en dergelijke. In de buitenste ringen gaat het daarentegen om de externe vaak bedrijfsmatig-economische aspecten, zoals verandering in de markt, consumentengedrag, ketens en de technologie. Het zal duidelijk zijn dat deze twee perspectieven allebei met veranderen te maken hebben, maar een volstrekt andere benaderings- en beschouwingswijze vragen. Cultuurverandering gaat over de binnenste ringen. Over gedrag van mensen, groepen en teams in een organisatie. Over gewenst gedrag bezien vanuit het perspectief van klanten, leveranciers en de maatschappij.

**Het doel van veranderen**

• Is veranderen niet gewoon de kern van het managementvak? Veranderen is in essentie niet meer dan het aanpassen en bijsturen van managementbouwstenen zoals strategie, structuur, cultuur, competenties en middelen. Elke manager voert dagelijks vele tientallen kleine en minder kleine veranderingen door. In het spraakgebruik wordt het begrip veranderen gebruikt voor complexe en grootschalige veranderingen, maar in essentie hebben we het over de kern van management. En als dat zo is, dan is er bij veranderen maar één centrale vraag: waarom wil men veranderen?

• Een strategie gaat in essentie om de vraag hoe de organisatie extern waarde wil toevoegen in zijn omgeving, cq. kan profiteren van de waardetoevoeging van anderen, en zich intern moet ontwikkelen om dat mogelijk te maken. Vanuit strategisch perspectief zijn veranderingen noodzakelijk om extern waarde te kunnen blijven toevoegen. Om deze doelstellingen te bereiken moeten er vaak interne wijzigingen worden doorgevoerd of interne problemen worden opgelost. Zo gezien zijn veranderingen dus maatregelen die wat doen aan oorzaken van deze problemen. In alle eenvoud zien we hier het concept van de purposive change zoals uitgewerkt door Bower (2000) en later door Ten Have (2005, download). Bower brengt de -veranderopdracht van een general manager terug tot twee vragen: 'what it should be? en How it should be accomplished?'

• In perspectief van wat we reeds in deel 1 hebben besproken, kunnen we relatief eenvoudig focus in het begrip veranderen aan brengen. Veranderen bestaat uit het nemen van een aantal maatregelen in managementbouwstenen (strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen) op verschillende niveaus (strategisch, tactisch, operationeel).

Zoals we al eerder zagen, hangen bouwstenen en besturingsniveaus met elkaar samen. Cultuurverandering staat dus niet los, maar dient benaderd te worden vanuit een integrale veranderstrategie waarin het - strategische- doel van de verandering voorop staat.

Cultuur is de belangrijkste barrière voor organisatieverandering. Tegelijkertijd is het een fundamentele voorwaarde voor verandering van de organisatie. Keer op keer blijkt de menselijke factor de kritische succesfactor te zijn die bepalend is voor het slagen of mislukken van veranderingen. Uiteindelijk wordt het resultaat van veranderingen bepaald door de mate waarin ze door mensen worden geaccepteerd. Hoewel het een inmiddels bekend gegeven is, wordt de menskant van veranderingen nog altijd schromelijk onderschat.

Cultuur gaat over groepsgedrag. Cultuurverandering lukt door te interveniëren in de interacties, in de patronen, die tussen mensen ontstaan. Bij cultuurverandering is de manager zelf het belangrijkste instrument. Het is daarbij van essentieel belang dat de mentaliteit en het gedrag van de managers overeenkomen met de gewenste cultuur die men wenst te bereiken ('practice what you preach'). Zonder deze congruentie is er geen voorbeeldgedrag en zonder voorbeeldgedrag zijn interventies van een manager bij voorbaat onecht en ongeloofwaardig. Daarnaast speelt de manager een essentiële rol in het creëren van omstandigheden en voorwaarden waardoor mensen bereid zijn hun gedrag ter discussie te durven, kunnen en willen stellen.

We behandelen de 8 belangrijkste succesfactoren bij een cultuurverandering. We doen dit aan de hand van het gezaghebbende werk The heart of change van John P. Kotter en Dan S. Cohen.

1. **Mobiliseren van energie: increase urgency**

• Voorwaarde voor veranderen is het besef van de urgentie voor alle betrokkenen. Dat wil zeggen: waarom moeten we -de cultuur- veranderen en welke problemen worden er dan opgelost?

• Het is belangrijk om mensen te bereiken met emoties die de verandering mogelijk maken zoals hoop, vertrouwen, optimisme en enthousiasme. Kotter en Cohen pleiten voor een nadruk op emotie (‘see-feelchange’) in plaats van alleen op ratio (‘analysis-think-change’). Om een ‘sense of urgency’ te creëren kan er bijvoorbeeld in plaats van het schrijven van een dik rapport over boze klanten (ratio wordt aangesproken) beter een videofilm worden gemaakt, waarin vanuit de wereld van de klant naar de producten en diensten van de organisatie wordt gekeken (emotie wordt aangesproken).

1. **Bemensing en beweging: build the guiding team**

• 'Eerst wie, dan wat' aldus Jim Collins (2004). Leiders moeten ondersteund worden door een groep enthousiaste en nijvere mensen uit de volle breedte van de organisatie. Kotter (2003) spreekt in dit verband van een ‘leidende coalitie’. Andere benamingen zijn ‘Gideonsbende’, ‘groep van ambassadeurs’, ‘kernteam’ of ‘netwerk van verbondenen’. Het gaat in alle gevallen om mensen met formele en informele invloed, die enerzijds goed geworteld zijn in de organisatie, maar anderzijds ook over voldoende kritisch distantievermogen beschikken om de gewenste veranderingen daadkrachtig te ondersteunen.

• Naast het zorgdragen voor actief en betrokken leiderschap, het op gang brengen van een activerende en enthousiasmerende beweging, is er nog een aspect aan ‘eerst wie, dan wat’ verbonden: het personeelsbeleid. Het gaat hier om het stellen van persoonlijke doelstellingen, de beoordeling en beloning en het eventueel aantrekken van nieuwe medewerkers. Kortom, het gaat hier om het organisatorische spel om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen.

1. **Visie en strategie: get the vision right en simple**

• Maak de nieuwe visie concreet, realistisch en eenvoudig. Verklein het begrip cultuur tot de essentie: om welk gedrag gaat het en waarom wil de buitenwereld dat gedrag van ons. Zoek -in termen van Schein- naar gemeenschappelijke waarden en onderliggende veronderstellingen die de basis vormen voor het gewenste gedrag. Zorg voor een aantrekkelijk perspectief: veranderen vraagt lef en het vermogen oude patronen los te laten. Stel samen vast welke cultuur (of subculturen) er op dit moment zijn. Hierdoor wordt een cultuurgap inzichtelijk evenals de zwaarte van het verandertraject.

• Zoals we hiervoor al zagen, staat een cultuurverandering nooit op zich. Zorg voor een scenario met een goed afgewogen mix van interventies voor alle relevante managementbouwstenen. Te denken valt bijvoorbeeld aan de invoering van competentiemanagement of andersoortige performance metingen.

• Een succesfactor is om de gewenste cultuur te koppelen aan de strategische doelen: welk gedrag is wenselijk in de bijdrage aan de doelen? Naarmate de strategische doelen meer SMART geformuleerd zijn, is het eenvoudiger om het gewenste gedrag erbij vast te stellen. Welke gedrag is bijvoorbeeld nodig om het commerciële bewustzijn van de organisatie te ontwikkelen en welk gedrag hoort bij klantgerichtheid. Gewenst gedrag kan worden uitgewerkt via kerncompetenties en competentiemanagement. Ga niet alleen in op de nieuwe cultuur. Toon respect voor het verleden en verschaf ook duidelijkheid over wat van de bestaande cultuur wordt behouden.

1. **Communiceer en creëer zekerheid: communicate for buy-in**

• Om onzekerheid, angst en wantrouwen zoveel mogelijk te reduceren is het van belang dat medewerkers weten waar ze aan toe zijn. Medewerkers moeten op een duidelijke en geloofwaardige manier geïnformeerd worden over de veranderingen.

• Het 'zich veilig voelen' is een zeer belangrijke voorwaarde om gedrag bespreekbaar te maken. Als die er niet is, maak veiligheid dan tot thema. Het management heeft hierin een cruciale rol door zich kwetsbaar, onthullend en open op te stellen. Essentieel is dat het MT bereid is een rol te hebben in het veranderingsproces (eigenaar) door het eigen gedrag (cultuur) aan de orde te stellen. Daar begint de dialoog.

1. **Creëer de juiste randvoorwaarden: empower action**

• Verreweg de belangrijkste randvoorwaarde is commitment vanuit de top: zonder onvoorwaardelijke en langdurige steun is elke cultuurverandering gedoemd te mislukken.

• Verder is het van belang om de barrières weg te halen die het veranderingsproces bij medewerkers bemoeilijken. Een barrière kan bijvoorbeeld het beoordelings- en beloningssysteem van de organisatie zijn. Dit systeem is dan nog niet afgestemd op de nieuwe visie en strategie. Hierdoor worden medewerkers niet (extra) beloond wanneer ze het gedrag vertonen dat past bij de nieuwe visie en strategie.

• Ook meer fysieke zaken kunnen randvoorwaarden scheppen die een succesvolle cultuurverandering mogelijk maken, zoals huisvesting (dislocaties opheffen) en de kantoorinrichting (van gesloten naar open, geen overdadige luxe/ruimtes voor managers).

1. **Creëer korte termijn successen: create short term wins:**

• Boek op korte termijn successen 'quick wins' en maak deze successen zichtbaar voor iedereen. Dit heeft een aantal belangrijke voordelen:

o Het is een beloning voor degenen die hard werken om de nieuwe visie en strategie te realiseren.

o Er ontstaat meer geloof in het succes van de nieuwe visie en strategie.

o De mond wordt gesnoerd van degenen die kritisch ten opzichte van de veranderingen staan.



Cultuur gaat in essentie over gedrag van medewerkers in een organisatie. Leiderschap gaat over de vraag hoe managers en medewerkers met elkaar omgaan. Het leidinggevend gedrag van managers is dus onderdeel van de bedrijfscultuur. Leidinggeven of leiderschap (we gebruiken de termen door elkaar) is het op basis van persoonlijk contact beïnvloeden van de prestaties van medewerkers. Succesvolle leiders instrueren, motiveren en inspireren individuele medewerkers, en verbinden medewerkers met elkaar en met de klanten.

De 'manager' wordt neergezet als een rationele doener, terwijl de leider visie heeft, inspireert en zich op de toekomst richt. De manager roept tegen zijn mensen dan ze sneller de bomen moeten omhakken, terwijl de leider zegt: 'verkeerde bos'. Of nog één: de leider zet de ladder op de juiste plaats (kiest de juiste doelen) en de manager beklimt hem (zorgt ervoor dat de doelen gerealiseerd worden).

De stijlen producent ('producer') en bestuurder ('director') zijn afgeleid uit een managementstroming die 'rationeel-doel' model wordt genoemd. Volgens dit model zijn productiviteit en winst de belangrijkste aspecten om een organisatie goed te laten functioneren (Taylor). De manager moet duidelijke doelen stellen en duidelijk zijn naar de medewerkers toe.

**o Producent** - Productief werken staat centraal. De manager moet een productieve werkomgeving bevorderen en tijd en stress weten te managen.

**o Bestuurder** - Plannen en doelen formuleren kenmerken deze stijl. De manager heeft een visie, ontwerpt en organiseert en weet effectief te delegeren.

De stijlen controleur ('monitor') en coördinator ('co-ordinator') zijn gebaseerd op het zogenaamde 'intern-proces' model (Weber, Fayol). Het gaat hier minder om productiviteit en winst, maar om stabiliteit en continuïteit. Alles moet volgens de regels gaan en alles wordt geregistreerd. De manager heeft vooral een controlerende en coördinerende functie.

**o Controleur** - Centraal staat het bewaken van individuele prestaties evenals het controleren van het functioneren van de gehele organisatie.

**o Coördinator** - Deze stijl legt de nadruk op projectmanagement, het ontwerpen van taken en crossfunctioneel management.

In het kwadrant linksboven zien we de rollen van mentor ('mentor') en stimulator ('facilitator') gekoppeld aan het 'human relations' model. Dit model gaat ervan uit dat betrokkenheid van mensen leidt tot een verbeterde inzet.

**o Mentor** - Besteed veel aandacht aan de ontwikkeling van mensen, is zorgzaam en bereid om te helpen.

**o Stimulator** - Ook facilitator genoemd. Richt zich primair op het verbeteren van de samenwerking. Verbetert samenhang en teamwork; lost conflicten op.

De stijlen innovator ('innovator') en bemiddelaar ('broker') uit het laatste kwadrant rechtsboven zijn afgeleid uit het 'open systeem'-model. De focus ligt hier primair op aanpassings- en reactievermogen van de organisatie als overlevingsstrategie in concurrentie met andere organisaties.

**o Innovator** - Accent ligt op vernieuwingen en aanpassingen van de organisatie.

**o Bemiddelaar** - Accent op externe relaties en effectief onderhandelen. Reputatie en imago zijn belangrijk.

De belangrijkste taak van leiders is het beïnvloeden van anderen, om plannen te realiseren. Soms gaat het om hun eigen plannen, soms om de plannen van een groep. Eén van de bekendste modellen voor leidinggeven is het situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard.

Het model heeft twee dimensies: taakgericht en relatiegericht gedrag van de manager.

• Kenmerkend voor taakgericht of sturend leiderschap is het accent op het einddoel en de uitvoering van de taak. De leidinggevende stelt de doelen en doelstellingen vast, plant en organiseert het werk, geeft prioriteiten aan, bepaalt welke werkmethoden er gevolgd worden, hoe controle en evaluaties plaatsvinden en houdt nauwgezet toezicht op de voortgang. Deze stijl zal door veel medewerkers als éénrichting en autoritair worden ervaren.

• Bij relatiegericht of ondersteunend leiderschap ligt het accent op de onderlinge verhouding. De leidinggevende moedigt aan, bevestigt, prijst, luistert actief, vraagt om suggesties en ideeën, stimuleert zelfstandige probleemoplossing, maakt informatie toegankelijk, moedigt teamwork aan en durft zich kwetsbaar op te stellen. Deze meer participatieve stijl kenmerkt zich door twéérichting communicatie.

S1 - L E I D E N (directing)

• Deze stijl wordt ook aangeduid als management by prescription. Veel sturend en weinig ondersteunend leiderschapsgedrag; de leidinggevende schrijft voor wat medewerkers moeten doen, geeft nauwkeurige instructies en controleert de taakuitvoering.

• Een valkuil is dat de leidinggevende autoritair overkomt: als een baas of een leraar. Deze wijze van leidinggeven werkt alleen als de opdrachten goed zijn te structureren.

S2 - B E G E L E I D E N (coaching)

• De leidinggevende ondersteunt de medewerker door verantwoordelijkheden te delen en door veel vragen te stellen: actief luisteren, de ander raadplegen en betrekken, complimenteren en stimuleren. Wel worden de taken nauwkeurig vastgesteld en zonodig gecontroleerd. Deze stijl wordt ook wel aangeduid als resultaatgericht management.

• Deze stijl wordt ineffectief bij manipuleren: wel vragen naar de inbreng van de ander, maar er niets mee doen. Een valkuil is dat de leidinggevende overkomt als therapeut.

S3 - S T E U N E N (supporting)

• Leidinggevende en medewerkers beslissen samen hoe het werk wordt uitgevoerd. De leidinggevende treedt stimulerend op, is klankbord en helpt de medewerker op verzoek bij de uitvoering. Hij geeft daarbij primair leiding door aandacht te besteden aan de relatie en door het geven van erkenning. Deze stijl wordt ook wel organisch management genoemd.

• Een valkuil is dat de manager de medewerker gaat betuttelen.

S4 - D E L E G E R E N (delegating)

• Delegeren is effectief toe te passen wanneer de leidinggevende voor de medewerker de voorwaarden kan scheppen die nodig zijn bij het uitvoeren van de opdracht. De leidinggevende laat beslissingen en de wijze waarop de taak moet worden uitgevoerd over aan de medewerkers, deze zijn zelf verantwoordelijk en krijgen dan ook de nodige bevoegdheden. Deze stijl staat ook bekend als management by exception.

• De leidinggevende loopt hierbij wel de kans te vervallen in een nieteffectieve laissez-faire stijl.

Om effectief leiding te geven moet men de stijl van leidinggeven afstemmen op de medewerker - een beginner stuur je immers anders aan dan een ervaren kracht. Vertrekpunt daarbij is het ontwikkelingsniveau van de medewerker per taak van waaruit de leidinggevende een passende stijl van leidinggeven kiest.

O1, Lage competentie, hoge betrokkenheid

• De enthousiaste beginner - De medewerker is bereid om de taak uit te voeren, hij/zij is wel gemotiveerd, maar mist de vereiste bekwaamheid (een nieuwe medewerker met nieuwe taken).

O2, Matige competentie, zwakke betrokkenheid

• De ontgoochelde leerling - De medewerker heeft nu enige bekwaamheid opgebouwd, maar is weinig gemotiveerd en/of enigszins onzeker de taak uit te voeren (een nieuwe medewerker die na een voortvarende start de eerste negatieve ervaringen opdoet bij een zelfstandige taakuitvoering, er komt meer op hem af dan verwacht).

O3, Hoge competentie, wisselende betrokkenheid

• De capabele maar voorzichtige presteerder - De medewerker beschikt nu over voldoende kennis en kunde (bekwaamheid), maar aarzelt soms bij onverwachte problemen in de taakuitvoering of bij gebrek aan klankbord van zijn leidinggevende; dat wil zeggen er schort zo nu en dan iets aan de bereidheid.

O4, Hoge competentie, hoge betrokkenheid

• De zelfsturende professional - De medewerker is bekwaam en bereid de betrokken taak uit te voeren.

**Hoofdstuk 4 t/m paragraaf 4.2.2. / 4.3 / 4.3.2**

"Mensen zijn ons belangrijkste kapitaal", er is vrijwel geen organisatie te vinden die dit niet openlijk belijdt. Toch besluiten veel minder organisaties als logische consequentie ook maximaal aandacht te gaan besteden aan het ontwikkelen van dit kapitaal. En dan te bedenken dat het woord 'managen' is afgeleid van 'man' - 'aging': het volwassen maken, laten groeien van je medewerkers. Het managen van het menselijk potentieel krijgt pas de laatste jaren een steeds belangrijker plaats aan de bestuurstafels in Nederland. Personeelsmanagement is zelfs een hip vak geworden, met de bijbehorende trendy terminologie als human resource management, human talent management en human capital management.

Wat zijn competenties? Competenties zijn specifieke eigenschappen, kennis of vaardigheden van mensen, groepen van mensen of organisaties. Zo is voor de competentie 'communicatieve vaardigheid' de eigenschap 'extraversie' nodig, de vaardigheid om een presentatie te houden en kennis voor de inhoud voor de boodschap.

Competentiemanagement is het opbouwen en exploiteren van competenties van medewerkers in lijn met de strategie en doelstel.

Competentiemanagement moet dus vooral gezien moet worden als middel om de organisatie én de mensen in samenhang te ontwikkelen. De kracht van competentiemanagement ligt in de mogelijkheid een brug te slaan tussen de doelstellingen van de organisatie en de medewerkers die binnen die organisatie functioneren. In de volgende figuur is deze verbinding tussen de besturing op strategisch, tactisch en operationeel niveau, de mensen en het HR-instrumentarium weergegeven.

Competenties zijn samengesteld uit kennis, vaardigheden en eigenschappen. Het onderscheid krijgt iets kunstmatigs op het moment dat men echt goed naar de individuele eigenschappen en vaardigheden gaat kijken. Dan blijkt dat het geen onafhankelijke aspecten zijn. Het onderscheid tussen persoonseigenschappen en vaardigheden is dus theoretisch wel te maken, maar in praktijk heb je er niet zoveel aan (Stoker, 2003).

Competenties zijn een praktisch instrument. De mogelijke indelingen zijn niet theoretisch onderbouwd, maar veeleer gebaseerd op bruikbaarheid en overzichtelijkheid in praktijk. In onderstaande figuur is een praktische hoofdindeling opgenomen. Deze sluit aan bij de indeling zoals die gebruikt wordt bij veel grote (overheids-)instanties zoals de Belastingdienst en de Politie. De bestuurlijk-organisatorische en de sociaal-communicatieve competenties, zijn samengestelder van karakter dan de andere competentiegroepen. Zij vinden hun basis in respectievelijk activiteiten rondom structuur (processen, planning en control cyclus) en cultuur (o.a. samenwerken).

Voor de meeste competenties zijn drie niveaus opgenomen. Deze niveauindeling is te gebruiken in een beoordelingssystematiek waarin een bepaalde competentiegradatie noodzakelijk is. Zo is voor de competentie analytisch vermogen onderscheid gemaakt in:

o niveau 1 - de essentie van het probleem zien

o niveau 2 - verbanden leggen en oorzaken zien

o niveau 3 - complexe analyses maken waarbij voor elk niveau specifieke gedragskenmerken zijn opgenomen.

De kracht van een goed team zit hem in een juiste taakverdeling op basis van onderling verschillende persoonlijkheden en competenties. Een goed samengesteld team levert synergie en bereikt meer dan de leden afzonderlijk. Zo zal een team bestaande uit alleen maar 'denkers' de meest fantastische plannen maken, die vermoedelijk nooit worden uitgevoerd. Een team met alleen maar 'doeners' levert veel resultaten op, maar of de organisatie nu juist op dié resultaten zat te wachten, is de vraag. De teamindeling in 'denkers' en 'doeners' is een eenvoudige vorm van teamrolmanagement. We typeren mensen aan de hand van persoonlijkheidskenmerken. Met behulp van deze types kunnen we optimale teams samenstellen.

Alhoewel er zeer veel haken en ogen aan deze persoonlijkheidsmodellen zitten, kunnen ze in praktijk van grote waarde zijn. Het besef dat goede teams bestaan uit een juiste mix van persoonlijkheden, opent bij velen de ogen voor de kwaliteiten van medewerkers die 'anders' zijn dan de rest. Zo zijn er naast 'denkers' en 'doeners' ook teamleden nodig die zorgen voor de sfeer in de groep of zich meer dan gemiddeld bekommeren over het welzijn van de anderen. Uiteraard is er geen sprake van een mathematische exercitie maar de teamrolindelingen zoals we die kennen van Belbin en typologieen als het Enneagram kunnen in hoofdlijnen helpen bij de ontwikkeling en optimale samenstelling van teams.

Een veel gebruikt en wetenschappelijk onderbouwd model is het Big Five persoonlijkheidsmodel (ook wel NEO-PI-R genaamd naar de meest gebruikte Nederlandstalige meetstandaard voor de Big Five). In tegenstelling tot de vorige modellen gaat het niet primair om persoonlijkheidstypes ('hokjes') maar meet dit instrument vijf hoofdpersoonlijkheidskenmerken (factoren), en per factor eveneens een zestal ondergeschikte persoonlijkheidstrekken (facetten).

Een persoonlijkheid laat zich moeilijk aanpassen. Karaktereigenschappen zijn over het algemeen redelijk stabiel. De invloed van opvoeding, training en de omgeving is veelal beperkt tot het 'eraf halen van de scherpe kantjes'. Het is nu juist dit laatste aspect waar het kernkwadrantenmodel van Daniel Ofman aandacht voor heeft.

Veel eigenschappen ('kernkwaliteiten') worden een valkuil als je erin doorschiet. Ben je erg besluitvaardig, dan kun je in de valkuil trappen drammerig te worden. Of: als je doorschiet in je zelfverzekerdheid wordt je arrogant. Het zijn juist deze vervormingen van persoonlijke eigenschappen die tot op zekere hoogte wél aanpasbaar zijn. Door ze via het kernkwadrantenmodel in kaart te brengen word je je bewust van je eigen valkuilen.

We zien dat het model naast kernkwaliteiten (eigenschappen) en valkuilen (doorgeschoten eigenschappen) ook nog twee andere elementen bevat. Deze kunnen we het best bespreken aan de hand van een concreet voorbeeld (zie figuur op de volgende bladzijde). Een persoon met de eigenschap behulpzaamheid heeft als valkuil bemoeizucht. De uitdaging voor deze persoon is om in bepaalde gevallen dingen los te laten. De vervorming van de 'uitdaging' loslaten wordt de allergie genoemd. In dit geval is onverschilligheid de allergie van de behulpzame persoon.

Het kernkwadrantenmodel is door zijn eenvoud en elegantie buitengewoon goed in praktijk te gebruiken. Vervelende eigenschappen kunnen objectief en niet direct confronterend benoemd worden. Door ze in een 'teveel van het goede' perspectief te plaatsen wordt de 'goede' of 'goedbedoelde' eigenschap zichtbaar. De uitdaging maakt vervolgens het ontwikkelpunt van de medewerker zichtbaar. Het model maakt gevoelige zaken in een team vrij neutraal bespreekbaar.

Onderlinge irritaties zijn vrijwel altijd te benoemen als allergieën. Zo kan een bescheiden medewerker zich mateloos storen aan een andere medewerker die zichzelf continu op de borst klopt. Deze laatste medewerker moet iets minderen waardoor zijn zelfbewustzijn zich weer op een gezonde manier manifesteert. Een eigenschap die juist weer de uitdaging vormt voor de bescheiden medewerker!

**Artikel Balanced Scorecard**

De Balanced Scorecard is in 1992 bedacht door [Robert S. Kaplan](https://www.calltheone.com/nl/consultancy/robert-s-kaplan) en David P. Norton. De **Balanced Scorecard** zou in 70 procent van de Amerikaanse bedrijven worden gebruikt en is daarmee een van de meest gebruikte [managementmodellen](https://www.calltheone.com/nl/consultancy/management-modellen) van de wereld.

De Balanced Scorecard is een methode waarmee je de belangrijkste onderdelen van je bedrijf op een structurele wijze gaat meten en bijhouden. De meeste bedrijven kijken naar makkelijk meetbare Key Performance Indicators ([KPI's](https://www.calltheone.com/nl/consultancy/kpi%22%20%5Co%20%22KPI)) zoals omzet en marge en op het gebied van personeelsmanagement bijvoorbeeld naar ziekteverzuim. In de Balanced Scorecard ga je ook de minder makkelijk meetbare zaken proberen te meten. De Balanced Scorecard bestaat uit vier onderdelen. Robert Kaplan noemt dit 'perspectieven'.

De vier perspectieven zijn:

* Financieel
* Afnemers
* Interne processen
* Leer en groei

Als je een Balanced scorecard gaat maken, moet je per perspectief kijken wat de belangrijkste KPI's zijn om het bedrijf zijn visie en strategie te behalen (of in ieder geval te consolideren).

Volgens Kaplan zijn bedrijven die niet met de Balanced Scorecard werken vaak niet op de hoogte van de werkelijke prestaties die ze leveren. Als ze zaken gaan meten blijkt vaak dat de uitkomsten helemaal niet stroken met de strategische doelstellingen. Door de Balanced Scorecard te gebruiken kunnen managers heldere (en meetbare) doelen formuleren, waardoor strategie ook veel beter kan worden uitgevoerd.

De Balanced Scorecard zou volgens Kaplan inmiddels succesvol zijn ingezet in alle sectoren en culturen. Ook op landniveau zou de Balanced Scorecard ingezet kunnen worden.

De Balanced Scorecard moet volgens Kaplan vergeleken worden met de cockpit van een piloot. Een piloot kan ook niet zeggen dat hij vandaag alleen op de hoogte let, omdat hij vorige week al op het brandstofpijl en de week daarvoor op de hoogte heeft gelet.

Als je een Balanced Scorecard gaat maken, is het idee dat de uiteindelijk strategie worden teruggebracht naar een actieplan op één A4tje. De kracht van de Balanced Scorecard is dat het de essentie van een bedrijf terugbrengt naar één behapbaar document.

We geven per perspectief een aantal voorbeelden:

1. Financieel perspectief - Omzet, winst, cashflow, liquiditeit, koers van de aandelen etc.
2. Afnemers perspectief - Hoe kijken de afnemers (klanten) naar mijn bedrijf? Zijn ze tevreden, hoe vaak komen ze terug, kan ik meer uit mijn klanten halen, etc.
3. Interne processen perspectief - Hoe gaat het met de werknemers van het bedrijf, zijn ze tevreden, hoe vaak zijn ze ziek, wat is het verloop. Gebruiken we het potentieel voldoende?
4. Leer en groei perspectief - Wat zijn de gevaren waar we als bedrijf beducht voor moeten zijn? Hoe zorgen we ervoor dat we in de toekomst concurrentie aankunnen?

Zaak is dat alle punten uiteindelijk een voldoende halen, vandaar de naam **Balanced** Scorecard.

**Artikel Organigraphs: Drawing How Companies Really Work**

For the past several years, we have been experimenting with a new way to draw – and thus, see – organizations. We call our approach an organigraph, a tip of the hat to the word organigramme, the French term for organizational charts. Organigraphs don’t eliminate the little boxes altogether. But they do introduce new components called hubs and webs – forms that we believe reflect the varied ways people organize themselves at work today. Organigraphs are more than just pictures; they are also maps. They do not show individuals or positions so much as they provide an overview of a company’s territory – its mountains, rivers, and towns, and the roads that connect them. We have created organigraphs for about a dozen companies and have found that they are much more useful than traditional charts in showing what an organization is –why it exists, what it does. Organigraphs have been able to demonstrate how a place works, depicting critical interactions among people, products, and information. Moreover, executives have used their organigraphs to stimulate conversations about how best to manage their operations and which strategic options make the most sense, much as hikers use maps to investigate possible routes. Take a look at the exhibit “Organigraph of a Petrochemical Company.” It shows how the company operates like a traditional chain: raw materials are found or purchased, perhaps traded, and then refined and sold. Those activities constitute the main petroleum business. The organigraph also shows how the company’s chemicals division connects with this chain in a more iterative, weblike way, drawing out materials from the refinery and feeding them in at another stage, at the retail gas pumps. While the sequential business relationships could very naturally be managed by a centralized planning office, the more weblike ones – with their need for negotiation of transfer prices and the like – may call for a more decentralized approach. Seeing such relationships illustrated can help a company understand the need for different managerial mind-sets throughout the organization.

That businesses need a new way to depict their organizations is hardly a novel contention. In 1993, an article in Business Week suggested that companies begin to replace their org charts with figures that look like starbursts, shamrocks, and pizzas. Some commentators have even suggested that org charts be stood on their heads, putting operating employees on the top and bosses on the bottom. But all turning them upside down would do is provide a better depiction of the senior manager’s headache. Organigraphs, instead, offer a new way to look at our companies. They are pictures that show not headaches but real businesses and their opportunities.

**The Basic Forms of Organizing**

Organigraphs contain two rather conventional components. The first is a set. Every organization is a set of items, such as machines or people. Sometimes these items barely connect with one another, and so they remain just that – sets. Parts in a warehouse, for example, wait there as independent items, as do the finished products of a factory before they are shipped off. Many professional service firms, such as law offices, operate as sets, with pro fessionals working almost exclusively with their own clients. The same can be said about the divisions of a conglomerate company or the professors teaching and doing research at a university: all of these function rather independently. They are loosely coupled as a collection, a group, or a portfolio. These sets usually share common resources – facilities, funds, overall management – or else they would not be found in the same organization.

But otherwise, they are on their own. More commonly, though, organizations don’t exist to house sets. They exist for purposes of connection. And connection is usually shown by the second conventional form, the chain. Materials enter a factory to be transformed into parts, which are combined into subassemblies, which are combined into final assemblies and then shipped to customers. The assembly line in an automobile factory is the prototypical example of this linear connecting process –here, chains prevail. Indeed, chains are so embedded in business imagery that many managers describe their strategies in terms of value chains and their logistics in terms of supply chains. The preponderance of chains in business thinking is certainly understandable. Because chains are linear, they promote standardization and therefore enhance reliability.

They can clarify and systematize the many complex processes that constitute business today. Imagine an automobile factory without chains! But do chains really describe all the activities and relationships within a company? Obviously not. Think of the buzzing confusion of a customer service office or the zigs and zags of new product development. And what of airports and trading floors? These, we would suggest, are better depicted in different ways –as hubs and webs. Hubs first. A hub serves as a coordinating center. It is any physical or conceptual point at which people, things, or information move. A building can be a hub – think of a school or an airport. So can a machine – a computer, for example. A manager can be a hub. Just think of a football coach. And so can a core competence, such as optics at Canon or bonding and coating at 3M.

In fact, places that we usually consider chains may also be considered hubs. Draw a big circle around a factory, including its assembly line (a chain), and the whole place looks like a hub, to which parts and people flow and from which products emerge.

Hubs depict movement to and from one focal point. But oftentimes connections are more complicated than that. That’s where webs come in. We are constantly being reminded that we live in the age of the network, where different “nodes” – be they people, teams, computers, or whatever else – connect in all kinds of ways.

Webs, as we have come to see, are grids with no center; they allow openended communication and continuous movement of people and ideas. Take new product development, for example. In the midst of a launch, the cast of characters talking to one another –often in very circuitous ways – will include managers, engineers, salespeople, and customers. Any complex project these days can be seen as a web. Think of how the Olympic Games are organized or how a movie is made. Everyone talks to everyone else, often with creative and unexpected outcomes.

The new vocabulary of organigraphs can expand how we view our organizations; it can even expand our thinking about strategic direction. Consider the exhibit “Organigraphs of a Canadian Bank.” For years, the company had been a classic “silo” organization, with its businesses, such as insurance and brokerage, approaching customers independently. Then, as information sharing and cross-selling became competitive necessities, the bank began exploring other ways of organizing. One was to assign company representatives – personal financial advisers – to deal with customers for all the businesses, so as to present an integrated front. These advisers become, in effect, a hub for the customer.

Another option was to place representatives from the different businesses in adjacent offices so that they could work cooperatively in dealing with customers –passing on leads and so forth. That way, the business representatives could work as a team –a web –while doing business with customers. Such options would have been available to the bank without organigraphs, of course, but the new vocabulary, and associated pictures, brought the choices into high relief. Given the propensity of hubs and webs in organizations today, where does that leave the traditionalorganizational chart?

The organizational chart treats everyone and everything as an independent box. And every one of those boxes is connected by a vertical chain –that is, a chain of authority. If that is how we see organizations, is it any wonder there has been so much restructuring and delayering, so much merging and outsourcing? These changes are initially driven by a reshuffling of boxes on paper – too often without careful consideration of an organization’s real ways of doing business and of creating value.

Organigraphs in Action When you try to draw an organigraph using sets, chains, hubs, and webs, what happens? Almost anything. There is no right organigraph. Unlike the org chart with its strict rules of arrangement, an organigraph requires managers to create a customized picture of their company, something that involves imagination and an open mind. (Organigraphs can, in fact, include shapes besides sets, chains, hubs, and webs – as long as the shapes convey meaning. For instance, some organigraphs include funnels, suggesting a chain in which a transformation takes place.)

Organigraphs can be disconcerting to those accustomed to doing things the traditional way. One manager we worked with resisted them initially, saying, “But I like org charts. When something goes wrong in my company, I know exactly whom to call to fix it.” Always formal authority! To draw an organigraph, you must accept the fact that it has less to do with names and titles than with relationships and processes.

To see how an organigraph works, let’s look at the exhibit “Organigraph of a Newspaper.” A newspaper brings in a variety of materials from society – news, photographs, and the like. Employees at the newspaper screen the material, transform it, and assemble it into a single document. The document then goes to a plant for reproduction, and the copies are distributed back to society, indeed to many of the same people responsible for the inputs, such as letters to the editor and classified ads.

The newspaper organigraph shows that while the organization’s overall flow is a chain, other forms coexist within it. The reporters’ relationships with the community, for example, can be seen as a web: the stock-in-trade of many reporters is to build networks of sources. And the whole newspaper might be considered a hub, upon which all sorts of inputs converge – classified and other advertisements, letters to the editor, article ideas, and so on – to be dispersed back into society. Because they are not integral to the main linear flow of the organization, various support and administrative functions, such as purchasing and finance, are shown around the hub, not within it.

What a different picture than the traditional org chart! (For a comparison, see the exhibit “Newspaper Org Chart.”) Those little stacked boxes imply an organization consisting of independent agents. The picture doesn’t even show advertisers, and it suggests that the human resources department is somehow in the thick of the company’s operating processes. The organigraph, in contrast, shows that advertisers are both sources of content (as part of the web) and customers and puts HR’s role in perspective. It also draws attention to the scope of the business, suggesting which activities ought to be retained inside the core of the company and which might be candidates for outsourcing, such as printing and distribution.

The exhibit “Organigraph of Electrocomponents,” showing a British distributor of electrical and mechanical items, depicts an entirely different business than that of the newspaper. When you actually visit the company, it appears to function like a web: an automatic machine picks a variety of different items from all over large warehouses and moves them to packing. But this activity is, in fact, more like a set of chains: each order is picked in careful sequence.

Overall, the company’s work is a chain. Electrocomponents procures thousands of items, which are held in inventory. When customers place orders, products are picked off the shelves and delivered on a day’s notice. But as is often the case, the company actually combines organizational forms. For example, the company’s relationships with customers can also be seen as a web. Several times a year, Electrocomponents sends out catalogs to its customers, most of whom are engineers. They phone in their orders and can use the same call to ask for advice from the technical support staff, who are also engineers.

The organigraph we developed with Electrocomponents allowed managers to see nearly a dozen new opportunities to expand the business. “The picture forced us to think about what our real expertise was,” recalls CEO Bob Lawson. “And we decided that it was in business-to-business relationships, not with consumers.” As a result of that insight, Electrocomponents decided to expand significantly in Asia and to increase its Internet business. Further, the organigraph helped the company’s managers see the strategic logic of segmenting its catalog. Having sent out only one version before, it now issues six specialized versions. The organigraph also showed managers opportunities to expand and sell the company’s testing services. “At a glance, that diagram allowed us to see all sorts of new possibilities,” Lawson says.

A Nest of Organizational Forms Chains, hubs, webs, and sets can be found throughout most organizations. In the exhibit “Organigraph of Médecins Sans Frontières” (Doctors Without Borders), we take that concept one step further, depicting the nesting of such relationships – hubs within hubs within sets. The organigraph shows a nonprofit that establishes emergency hospitals in disaster areas. Médecins Sans Frontières is made up of a set of national offices. There is no world headquarters – no hub. Rather, CEOs from the national offices meet periodically, and when a crisis arises, people from the offices communicate informally with one another. They form a loose web. Each national office is, however, a hub unto itself. (See the largest circle in the exhibit.) The office is the focal point for the collection of professionals, supplies, funds, and procedures. Each office, for instance, holds its own donations in the bank and has a list of physicians prepared to go on assignment. When a crisis occurs, a national office assembles resources –people, supplies, and money. It then ships them to the troubled area. There, a hospital is created – a temporary organization – itself a hub to which the ill are brought. Each patient also becomes a hub in his or her own right, on the receiving end of various health care professionals, medicines, and food. The organigraph shows that there are four distinct areas of operation within this nonprofit:

- a national office coordinates resources available for relief operations;

- that office also assembles those resources at the time of a particular relief operation;

- a chain transfers the relief resources from the national office to the hospital site;

- that hospital then delivers health care. The organigraph makes clear the managerial realities the nonprofit faces. For example, one can see from the illustration that the burden of promoting the organization and raising money for it lies on the national offices themselves. The loose web that serves as an umbrella for the set of national offices is not organized to do so. Further, the organigraph shows operating autonomy on site – yet simultaneously illuminates the need to facilitate information flow between the national office and the disaster area.

**Competencies as Hubs**

Earlier we described a conglomerate as a set of loosely coupled businesses. That certainly makes sense for highly diversified operations, especially ones that have grown through the acquisition of businesses in unrelated industries. The divisions constitute a portfolio, held together by a headquarters that manages the flow of capital and imposes financial standards of performance.

But these days, the notion of conglomeration has given way to the concept of core competence: that the many products of companies such as Canon or 3M –which have grown more by the internal development of new products than by the acquisition of external businesses –are held together by some core of knowledge, skills, or resources. These competencies, then, can be seen as the hub of the organization, to which all activities relate.

Consider the exhibit “Organigraph of Frontec,” which shows a Canadian company with about $130 million (Canadian) in annual sales. Founded in 1986, Frontec’s first business was providing staff and supplies to the military’s early warning stations in the far north. From there, it branched into other activities, such as construction, the running of hotels and airports, and a contract for the installation of communications equipment on military vehicles – mostly in remote, dangerous locations, often with challenging logistics. Frontec employees have worked with polar bears nearby – one operation is 400 miles from the North Pole – and sometimes have to fly helicopters in whiteouts. Such conditions explain why a primary core competence of the company is people development. The most important job for senior managers is to ensure that the right people are in charge of field operations. They do so by carefully selecting and developing key personnel.

A second core competence is business development, shown in the organigraph as closer to the field operations. The various ventures are listed all around the business development competence, as satellites, or quasi-independent business activities, which are shown to be associated with various categories such as Airport Services and Northern Enterprises.

The organigraph helped Frontec’s senior managers communicate their self-image of a “frontier venturer” to a board of directors that was accustomed to more conventional organizations. It allowed managers to illustrate the company’s character – that it is a company organized around competencies that allow it to venture into new and daring businesses in uncharted locations.

**Putting Management in Its Place**

One of the greatest benefits of seeing organizations differently is that we begin to see management differently. Isn’t it about time? In the traditional organizational chart, senior managers always appear on top. But is that always the best place for them?

We think not. The very notion of “top management” may long have had a debilitating effect on organizations and on the behaviors of managers themselves. Bear in mind that “top management” is just a metaphor. In reality, the top manager is on top of nothing but a chart. Managers who see themselves on top of their organizations may not really be on top of what takes place there. They may simply be too distant from the actual work being done.

Each organizational form suggests a different philosophy of managing. Sets suggest that managers stay away from the action, watching and comparing. In a conglomerate, for example, executives at headquarters oversee the divisions for the purposes of allocation. Their job, basically, is to decide who gets what resources.

The chain puts a boss above as well, but in this case above each link– a manager for each and a manager for all. In other words, the chain of command is laid over the chain of operations. The chain of operations is clear and orderly, and the chain of management exists primarily to keep it that way – for control.

It is when we move on to hubs and webs that management moves off its pedestal. In the hub, management appears in the center, around which activities revolve, as can be seen in the organigraphs of Médecins Sans Frontières and Frontec. Management at the center has an interesting implication: whoever is at the center becomes the manager. For example, if the hospital patient is a hub, then the nurse – not the doctor, not the chief of staff –is the manager. Why? Because the nurse coordinates the array of services that converge on the patient. In a real sense, nursing is managing– which means that managing can extend beyond formal authority.

Managing at the center implies something profoundly different from managing on top. While the chain controls, the hub coordinates. The chain may pretend to empower; the hub brings together people who are intrinsically empowered. As suggested in Frontec’s organigraph, the center holds the whole together by working to reinforce the organization’s competencies at its core.

And where can we find management in the web? At first glance, the answer is not clear. A more careful look, however, suggests that good management acts throughout the web. In a network – a project or an alliance, for example – managers have to be everywhere. In practical terms, that means out from behind their desks – in design studios, in airplanes on the way to offices and clients, and in other places where real work happens. Management that is not everywhere in the web is nowhere. The web is so fluid that managers cannot afford to remain in the center. In the web, managers have to move around, literally as well as figuratively, in order to facilitate collaboration and energize the whole network. They need to encourage people who already know how to do their work and do it well.

In a web, management can also be everyone. Whoever draws things together becomes a de facto manager. All kinds of people are managers who do not carry that official title, be it scientists in a research lab or salespeople in the field. (For an illustration of this point, see the exhibit “The Four Philosophies of Managing.”)

In one sense, these philosophies of managing – allocating in the set, controlling in the chain, coordinating in the hub, and energizing in the web – are apt metaphors. Chains are heavy, webs are light. Hubs, in between, can explode or implode if not managed correctly. Follow a chain and you know where you will end up. Just don’t try to go anywhere else! Find a hub and you know where to begin or end. Not so for the set, which can start and end in different places. The web, by contrast, can take you every which way. That can leave you flexible or flustered – and often both.

For companies to thrive in today’s economy, management has to be put in its place – in another place, that is. Not atop the chart –at least not in all but the most tightly controlled, highly programmed bureaucracies – but down into its essence, whether at a center, as a hub, or throughout, as a web. That way those old charts can be put in their place, too (in something round that sits on the floor but is not a hub). By viewing management in this way, we can recognize it for what it has to be: the servant of the organization, not its purpose.

**Artikel Allemaal De Baas**

Bij een holocratische organisatie is elke werknemer verantwoordelijk voor een aantal zelfgekozen taken. Of te wel **rollen en kringen**. Een rol bestaat uit **taken en verantwoordelijkheden** waarbij de medewerker bevoegd is om op basis van eigen inzicht besluiten te nemen. Een verzameling rollen met een gezamenlijk doel heet een **kring**, waarbij de focus bijvoorbeeld op klanttevredenheid ligt. De lead link is vervolgens binnen een kring verantwoordelijk voor het maken van onder meer langetermijnplannen, het stellen van priorteiten en het bewaken van het budget. Dit alles moet zorgen voor een platte, transparante en wendbare organisatie waarbij werknemers de ruimte hebben voor initiatief en invloed.

Teveel bureaucratie binnen een organisatie is niet goed. Vergelijk het met een stad die groeit. De inwoners houden zich aan een aantal basisregels, maar hebben daarbinnen de ruimte om zichzelf te ontwikkelen en te ondernemen. Doordat taken van werknemers daarentegen zijn vastgelegd in functieomschrijvingen en ze zich moeten verantwoorden aan een manager, wordt hun ondernemingszin in de kiem gesmoord. De organisatie wordt logger en kan zich steeds minder snel aanpassen, werknemers voelen zich minder betrokken en gaan met een onvoldaan gevoel naar huis.

Als de bureaucratie afneemt kan een organisatie sneller schakelen, cruciaal voor een retailer die succesvol wil blijven. Een werknemer mag vertrouwen op zijn eigen inzicht en werkt vanuit zijn passie en talenten, groeit zijn betrokkenheid en enthousiasme over de onderneming.

Het is belangrijk om te realiseren dat het moeilijk is om het gedrag en de perceptie van mensen te veranderen. Werknemers op elk niveau in de organisatie zijn gewend dat bepaalde mensen besluiten nemen, dat voelt veilig. Holocratie kan dat veranderen en er voor zorgen dat retailers zich sneller ontwikkelen. Het idee van holcratie is echt iets van deze tijd, millennials voelen zich er door aangesproken. Het is wel belangrijk dat iedereen zich er in thuis voelt, en dat voorkomen wordt dat mensen niets doen of worden buitengesloten.

Retailers die holacratisch willen werken, moeten zeker zes maanden uittrekken om de basisbeginselen onder de knie te krijgen. Pas na een jaar of 5 verloopt alles soepel. Je kan beginnen met invoeren bij 1 afdeling, maar dit is niet handig omdat je dan veel scheve gezichten in het bedrijf krijgt omdat er mensen heel vrij zijn en andere moeten gehoorzamen aan de leidinggevende. Het is dus beter om het in 1 keer in te voeren in het bedrijf.

**Artikel Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!**

Nederland krijgt meer oudere werknemers en minder jongere werknemers. Dit heeft als gevolg dat oudere werknemers langer moeten doorwerken. Dit vraagt om een aanpassing van het Strategisch Human Resource Management in organisaties door vitaliteitsmanagement.. Belangrijk is dat organisaties zich voor het bevorderen van de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van hun werknemers niet alleen richten op de oudere werknemers, maar op alle werknemers: van jong tot oud!

**1 Waarom zijn vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van belang?**

Nederland is in een hoog tempo aan het ontgroenen en vergrijzen. Tot 2040 stijgt de zogenoemde 'grijze druk': de verhouding tussen het aantal AOW'ers en het aantal potentieel werkenden tussen de 20 en 65 jaar. De grijze druk is behoorlijk toegenomen sinds in 1957 de AOW in het leven is geroepen (CBS, 2011). Destijds waren er zes potentieel werkenden voor iedere AOW'er. Tegenwoordig zijn dat er vier en in 2038 verwacht men iets meer dan twee potentieel werkenden voor iedere 65-plusser. Daarnaast worden de 65-plussers ook ouder dan voorheen (Van Duin & Garssen, 2010). Door de vergrijzing en de ontgroening zijn er dus meer ouderen, en deze ouderen leven langer, waardoor zij langer van hun pensioen kunnen en willen genieten. Hierdoor komt de betaalbaarheid van de pensioenen in de knel. Er zijn namelijk meer afnemers en langduriger afnemers van het pensioen. Dat maakt dat de kosten van de AOW en de aanvullende pensioenen de komende tijd behoorlijk zullen stijgen.

De Nederlandse overheid neemt daarom al enkele jaren allerlei maatregelen om de arbeidsparticipatie van ouderen te verhogen. Zij neemt daartoe maatregelen zoals het afschaffen van vervroegde uittredingsmaatregelen (VUT) en prepensioen, en het verhogen van de AOW-leeftijd. Ook de versobering van de arbeidsongeschiktheidsregelingen in de vorm van de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) verhoogt de arbeidsparticipatie van oudere werknemers.

Duidelijk is dat de beperking van deze uitstaproutes lijkt te werken. De gemiddelde leeftijd waarop werknemers met pensioen gingen, is in 2010 opgelopen tot 62.7 jaar (Arts & Otten, 2011). De toegenomen arbeidsdeelname van oudere werknemers blijkt ook uit de stijging van de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking. Arts en Otten (2009) berekenden dat de gemiddelde leeftijd van de werkzame beroepsbevolking in 2001 38.3 jaar was. In 2008 was deze gestegen tot 40.3 jaar. Tussen 2001 en 2008 steeg volgens hen de netto-arbeidsparticipatie van 55- tot 65-jarigen dan ook van 34 naar 45%. De komende jaren zal de leeftijd van de potentiële beroepsbevolking verder toenemen. Steeds meer werknemers boven de 55 jaar zullen deel uitmaken van het arbeidsproces.

Dat neemt niet weg dat er tegelijkertijd een grote uitstroom is te verwachten van personeel vanwege pensionering. Volgens het rapport De grote uittocht zullen in de onderwijs- en overheidssectoren 3 op de 10 werknemers tussen 2010 en 2020 om deze reden vertrekken (VSO, SCO & BZK, 2010). Jongere werknemers kunnen deze opengevallen plekken niet allemaal opvullen. De arbeidsmarktparticipatie van vrouwen, ouderen, allochtonen en arbeidsgehandicapten moet daarom omhoog. Langer doorwerken van de oudere werknemers moet, maar willen en kunnen deze werknemers dit ook?

In vergelijking met andere landen blijven Nederlandse werknemers meer zitten waar zij zitten: de gemiddelde duur van het dienstverband in Nederland is hoog en oudere werknemers wisselen weinig van baan (Euwals et al., 2009). De werkgevers staan er niet om te springen dat werknemers van 45 jaar en ouder langer doorwerken (Ybema, Geuskens & Oude Hengel, 2009). Slechts één op de vijf werkgevers vindt het belangrijk dat hun werknemers tot het 65ste jaar doorwerken. En slechts 1 op de 12 dat zij dit doen na het 65ste jaar. De werknemers zelf willen evenmin in groten getale. Van de werknemers van 45 jaar en ouder wilde in 2008 36% blijven werken tot het 65ste jaar (Ybema et al., 2009).

Het feit dat er meer oudere werknemers en minder jongere werknemers zijn, betekent dus dat oudere werknemers langer moeten doorwerken om de pensioenen te kunnen betalen en om in Nederland voldoende arbeidskrachten te hebben. En dat terwijl veel werknemers en werkgevers dit nog niet willen. Deze ontwikkelingen vragen om een aanpassing van het Strategisch Human Resource Management in organisaties, gericht op het bevorderen van de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van oudere, maar ook jongere werknemers.

**2 Wat is vitaliteitsmanagement?**

Vitaliteitsmanagement is het bevorderen van de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van werkenden. Veel omschrijvingen van vitaliteit verwijzen naar de woordstam vita, dat 'leven' betekent, zoals in levenskracht, levendigheid, levenslust, levensenergie, enzovoort.

In de negatieve invalshoek die vele jaren gangbaar is (geweest), stond vooral het voorkomen van ziekte en uitval centraal. De positieve invalshoek richt zich daarentegen op het bevorderen van welzijn, gezondheid en employability. Dus in plaats van zich te richten op negatieve aspecten, zoals werkstress en arbeidsongeschiktheid, uitval en klachten van werknemers, richt vitaliteitsmanagement zich op het bevorderen van welbevinden en gezondheid en op omstandigheden en randvoorwaarden die dat ondersteunen en versterken. Op deze manier wordt het mogelijk om langer door te werken en optimaal te functioneren op het werk.

1. **Wat zijn de bouwstenen van duurzame inzetbaarheid?**

Velen denken direct aan leeftijd als een belangrijke reden waarom de duurzame inzetbaarheid van werknemers zou afnemen. Factoren als opleiding en het soort werk dat werknemers verrichten, zijn eveneens van belang.

**3.1 Vitaliteit naar leeftijd**

Ryan en Frederick (1997) vonden in hun studies naar zelfgerapporteerde gevoelens van vitaliteit geen verbanden met leeftijd. Ouderen bleken zich net zo vitaal te voelen als jongeren.

* 1. **Werkvermogen en gezondheid naar leeftijd**

Van den Berg (2010) laat zien dat een goede gezondheid en een goed werkvermogen belangrijke voorwaarden zijn voor duurzame inzetbaarheid van werknemers. Ook Burdorf en Elders (2007) vinden dat ziekten en aandoeningen de grootste invloed hebben op het werkvermogen van de werkenden op dit moment en in de toekomst. In hun Nederlandse studies onder ruim 6500 bouwvakkers en onder circa 2600 werknemers uit allerlei verschillende soorten bedrijven blijkt dat het werkvermogen een sterk voorspellende waarde heeft voor het optreden van toekomstige arbeidsongeschiktheid. Gezondheid en leeftijd hangen samen. De verschillen op grond van opleiding zijn overigens groter dan op grond van leeftijd: werknemers met een hogere opleiding zijn het meest gezond. De laagst opgeleiden hebben 50% meer chronische aandoeningen dan hoogopgeleiden. Ook lopen laagopgeleiden meer risico op allerlei ziekten (Bruggink, 2010; Mackenbach, 2010). Onderzoek van het CBS toont aan dat het gemiddelde verschil in levensverwachting tussen Nederlandse laagopgeleiden en hoogopgeleiden 6 à 7 jaar bedraagt (Bruggink, Kardal & Lodder, 2008). De verschillen in gezonde levensverwachting zijn nog groter en bedragen 15 tot 20 jaar.

Ook in de ziekteverzuimcijfers komen verschillen naar opleiding en leeftijd terug. Mol en De Vries (2009) vonden in een studie van het CBS en TNO dat naarmate het opleidingsniveau toeneemt, het ziekteverzuim daalt. Onder de laagopgeleiden is het verzuim ruim 5% per jaar, onder de middelbaar en hoogopgeleiden respectievelijk 4,3 en 3,2%. De cijfers van de Nationale Verzuim Statistiek van het CBS over 2005 (2007) laten zien dat het verzuim stijgt met het ouder worden. Na het 60ste levensjaar is het verzuim weer lager. Dit heeft te maken met het 'healthy worker-effect'. Vooral werknemers met een goede gezondheid werken door na hun 60ste jaar en verzuimen dus minder. De meldingsfrequentie van ouderen is lager dan van jongeren. De verzuimduur neemt echter toe met de leeftijd. Hoe ouder men wordt, hoe minder vaak men ziek is, maar wel hoe langer. En dat geldt ook voor de leeftijdsgroep boven de 60 jaar.

**3.3 Employability naar leeftijd**

Er is dus steun voor de veronderstelling dat het werkvermogen van werknemers met het toenemen van hun leeftijd niet hoeft af te nemen. Toch zien we dat de employability, d.w.z. het vermogen om nu en in de toekomst zowel in het eigen bedrijf als elders verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, wel afneemt met de leeftijd. Een indicatie hiervoor is het werkloosheidsrisico. Tot het 60ste jaar stijgt de kans om werkloos te worden (Mur, De Vos & De Jong, 2008). Ook Euwals en zijn collega's (2009) constateren dat de kans dat een 55-jarige vanuit een WW-uitkering weer aan het werk komt in Nederland 10% is, en voor een 60-plusser 3%. Dit wijst erop dat de employability vermindert met het ouder worden. Onderzoek van psychologen wijst eveneens uit dat de employability afneemt als mensen ouder worden (De Lange, Taris, Jansen, Smulders, Houtman et al., 2006; Maurer, Weiss & Barbeitte, 2003; Nauta, De Vroome, Cox, Korver & Kraan, 2005; Nauta, De Lange & Gôrtz, 2010; Van Dam, 2004; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden, 2002).

**3.4 Bouwstenen van vitaliteit**

Ryan en Frederick (1997) waren een van de eerste onderzoekers die bouwstenen van vitaliteit beschreven. Zij brachten zowel fysieke bouwstenen als mentale bouwstenen in verband met het bewuste gevoel energiek te zijn en te leven. Voorbeelden van fysieke bouwstenen zijn fysiek functioneren, pijn en een hoge BMI (Body Mass Index). Fysiek functioneren hangt positief samen met vitaliteit, terwijl pijn en een hoge BM I negatief daarmee samengaan. Voorbeelden van mentale bouwstenen zijn zelfverwezenlijking, zelfvertrouwen, tevredenheid met het leven, allemaal factoren die samenhangen met meer vitaliteit. Daarentegen gaan factoren als psychopathologie, depressie, negatief affect en angst samen met een lagere vitaliteit (Ryan & Frederick, 1997). Daarnaast brachten Ryan en Frederick (1997) vitaliteit in verband met intrinsieke motivatie. Intrinsiek gemotiveerde mensen zijn volgens hen meer vitaal. Ryan en Deci (2000) verstaan onder intrinsieke motivatie de inherente neiging om nieuwe dingen te doen en uitdagingen te zoeken, om de eigen capaciteiten te gebruiken en uit te breiden, om dingen uit te zoeken en te leren. In hun zelfdeterminatietheorie veronderstellen Ryan en Deci (2000) dat de mate waarin tegemoet wordt gekomen aan iemands behoefte aan autonomie, competentie en sociale verbondenheid, de beleving van vitaliteit vergroot.

**3.5 Bouwstenen van werkvermogen**

Ilmarinen en zijn collega's hebben vanaf eind jaren tachtig vele onderzoeken gedaan naar de oorzaken van het werkvermogen van werkenden (Gould, Ilmarinen, Jârvisalo, Koskinen, 2008; Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo, 2005). Op grond daarvan ontwikkelden zij het zogenoemde 'Huis van werkvermogen'. Dit Huis van werkvermogen geeft weer dat het werkvermogen het resultaat is van de interactie tussen de capaciteiten en de kenmerken van de werknemer aan de ene kant en de kenmerken van het werk aan de andere kant (zie figuur 2). De onderste drie verdiepingen betreffen de capaciteiten en kenmerken van de werknemer, de derde verdieping de kenmerken van het werk. En het Huis van werkvermogen staat in een omgeving met familie/vrienden, kennissen en de maatschappij. Dit geeft aan dat de interactie tussen de werknemer en het werk kan worden beïnvloed door deze omgeving.

Dit Huis van werkvermogen is begin jaren 2000 getoetst in een studie van bijna 4000 Finnen tussen de 30 en 64 jaar ((Ilmarinen et al., 2005; Gould et al., 2008). Hieruit kwam naar voren dat de gezondheid en de functionele capaciteiten van werknemers het sterkst samenhingen met hun werkvermogen. Burdorf, Van den Berg en Elders (2008) vonden eveneens dat een slechte gezondheid het werkvermogen ondermijnt: hoe slechter de gezondheid, hoe meer verzuim, meer arbeidsongeschiktheid, meer werkloosheid en vroege pensionering en minder productiviteit in het werk. Ook constateerden zij dat kenmerken van het werk bijdragen aan een verminderde arbeidsproductiviteit. Niet alleen kwam duidelijk naar voren dat de fysieke belasting tijdens het werk de arbeidsproductiviteit verlaagt, maar ook waren er sterke aanwijzingen dat psychosociale factoren in het werk, zoals gebrekkige regelmogelijkheden, van invloed zijn op het werkvermogen. Leefstijlfactoren, zoals roken en drinken, komen minder duidelijk naar voren als determinanten van een slecht werkvermogen.

Employability, ofwel het vermogen om nu en in de toekomst zowel in het eigen bedrijf als elders verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen (De Vries et al., 2000), is nodig om duurzaam inzetbaar te zijn (Van der Heijden, 2011). Wat maakt nu dat mensen over dit vermogen beschikken? Fugate, Kinicki en Ashforth (2004) en Van der Heijde en Van der Heijden (2006) leggen de nadruk op de individuele competenties. McQuaid en Lindsay (2005) zijn van mening dat employability niet alleen een gevolg is van individuele factoren, maar ook van bredere factoren, zoals economische. Dergelijke bredere factoren heb je als individu niet in de hand. Een kredietcrisis maakt dat er veel banen verloren gaan en dat de werkgelegenheid onder druk komt te staan. Deze crisis heeft de employability van veel mensen schade berokkend.

Hoewel McQuaid en Lindsay heel veel factoren noemen, schenken zij geen aandacht aan de activiteiten die werkgevers kunnen ondernemen om de employability van hun werknemers te vergroten. Dat deden wij wel in eerder onderzoek (De Vries et al., 2000; De Vries et al., 2001). Een werkgever kan verschillende interventies, zoals opleidingen, taakverbreding of taakverrijking als onderdeel van zijn personeelsbeleid, inzetten om de employability van zijn werknemers te bevorderen.

**Welke instrumenten vergroten de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van de werknemer en van de organisatie?**

Vitaliteitsmanagement is een onderdeel van human resources management (HRM). HRM omvat alle beslissingen en activiteiten van organisaties die zijn gericht op het gedrag en de inzet van werknemers (Gründemann, Willemsen, De Vries & Van Vuuren, 2001). Binnen HRM kunnen drie abstractieniveaus worden onderscheiden, namelijk personeelsfilosofie, specifiek beleid en instrumenten (activiteiten, praktijken) (Gründemann et al., 2001). Dorenbosch (2009) vond dat drie HR-instrumenten de kern vormen van een beleid dat is bedoeld om de vitaliteit van de werknemers en de organisatie te bevorderen. Dit zijn een efficiënte, intern gerichte personeelsbezetting, functionele training en loopbaanontwikkeling.

Dorenbosch (2009) concludeert dat vitaliteit vooral toeneemt in ruil voor het beter kunnen worden in je baan en loopbaanperspectief, in plaats van meer salaris of betere arbeidsvoorwaarden. Kooij (2010a, 2010b) stelde vast dat onder de ouderen vooral hoger opgeleide en mannelijke werknemers gebaat zijn bij ontzie-instrumenten, zoals taakverlichting. Alle leeftijden bleken profijt te hebben van ontwikkelinstrumenten, zoals trainingen. En met de leeftijd nemen behoudinstrumenten, zoals flexibele werktijden, in belang toe voor de mate waarin werknemers betrokken zijn bij de organisatie en tevreden zijn met hun baan.

HRM mag dan bijdragen aan een verhoging van de productiviteit van werknemers, maar blijkt niet altijd te leiden tot een betere gezondheid van werknemers (Van de Voorde, 2010). Ook Dorenbosch (2009) vond dat vitaliteit en gezondheid niet altijd samen hoeven te gaan. Om een duurzaam inzetbare werknemer te hebben moeten we echter voor HR-praktijken kiezen die leiden tot een werknemer die gezond, productief en met plezier aan het werk is. Wat is daarvoor in mijn ogen nodig? Dat zijn maatregelen met het juiste doel, de juiste inhoud, de juiste soort interventies, de juiste aanpak en de juiste doelgroep.

* 1. **Het juiste doel: niet alleen curatie en preventie, maar ook amplitie**

Men denkt bij maatregelen om de duurzame inzetbaarheid te verhogen te veel alleen aan curatief en preventief WIA- en WW- beleid. Uiteraard zijn er curatieve en preventieve maatregelen nodig. Maar dit komt tot nu toe nog te veel neer op het ontzien van de oudere werknemers. Terwijl dit maar één van de mogelijkheden is om de balans tussen belasting en belastbaarheid te herstellen (Veerman, 1990; Van Dijk, Van Dormolen, Kompier & Meijman, 1990). Het ontzien gebeurt veelal in de vorm van aanpassing van de werkbelasting door minder uren en lichtere taken (Van Vuuren et al., 2001 a; Van Vuuren et al., 2001 b). Dit gebeurt niet alleen op individueel niveau ten behoeve van bijvoorbeeld de reïntegratie van een langdurig zieke medewerker, maar ook in het kader van ouderenbeleid in de vorm van leeftijdvakantiedagen, seniorenverlof, werktijdenvrijstelling (bijvoorbeeld geen nachtdiensten) en demotie (Lokhorst, 2009). Hier blijft een belangrijke kans liggen. Dezelfde maatregelen kunnen immers bijdragen aan het bevorderen van het functioneren, gezondheid en welbevinden. Je hoeft immers niet ziek te zijn om beter te worden!



* 1. **De juiste inhoud: niet alleen HR-maatregelen zoals scholing en mobiliteit, maar ook arbomaatregelen**

In grotere organisaties is vaak sprake van een scheiding tussen arbo- en HRMaangelegenheden. Ook de Amerikaanse en de Engelse HRM-literatuur zien arboen verzuimbeleid veelal over het hoofd (Gründemann et al., 2001). Maatregelen zoals scholing en mobiliteit zijn zeker nodig. Deze blijken zowel samen te gaan met vitaliteit (Dorenbosch, 2()()9) als met employability (Becker, 1993; Berntson et al., 2006). Ons onderzoek liet eveneens zien dat interventies, zoals opleidingen, taakverbreding of taakverrijking, kunnen worden ingezet om de employability van werknemers te bevorderen De aandacht voor scholing en mobiliteit moet echter niet ten koste gaan van de aandacht voor de gezondheid van de werknemers. Dat kan door gezondheidsbevordering in de vorm van leefstijlmaatregelen die zijn gericht op de persoon, zoals meer bewegen, gezondere voeding en meer ontspanning. Maar ook van belang is verbetering van de arbeidsomstandigheden door maatregelen die zijn gericht op het werk, door de oorzaak van problemen op het gebied van de veiligheid, gezondheid en welzijn weg te nemen of te verminderen (aanpak bij de bron).

4.3 **De juiste soort interventies: niet alleen individuele interventies, maar ook team- en organisatorische interventies**

Opvallend is dat meestal alleen gedacht wordt aan het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van werknemers door de inzet van maatregelen op individueel niveau. Ook andere aangrijpingspunten zijn echter mogelijk: die van het team, de afdeling, de functiegroep of de gehele organisatie. Denk bijvoorbeeld aan de invoering van nieuwe organisatievormen die recht doen aan de kennis, het initiatief en het verantwoordelijkheidsbesef van werknemers. Herontwerp van functies (Nijhuis, Mulders & Zijlstra, 2011) en bevordering van samenwerking in en tussen teams kunnen de mate waarin werknemers autonomie, competentie en sociale verbondenheid ervaren, bevorderen en daarmee hun beleving van vitaliteit vergroten.

* 1. **De juiste aanpak: niet alleen richten op de inhoud van interventies, maar ook op het proces van invoering en de context waarbinnen het gebeurt**

Willen maatregelen succesvol zijn, dan moet er niet alleen gekeken worden naar de inhoud van de maatregelen, maar ook naar het proces van acceptatie van deze maatregelen (bijvoorbeeld voorlichting over en draagvlak voor de maatregel) (Gründemann & Van Vuuren, 1997; Gründemann & Van Vuuren, 1998; Van Vuuren et al., 2001a; Van Vuuren et al., 2001b). Een bepaalde maatregel kan niet klakkeloos door elke organisatie worden overgenomen. Zo dient de mate waarin de inhoud van de maatregel aansluit op de context binnen en buiten de organisatie, in ogenschouw te worden genomen. Ook een zogenoemde 'best practice' zal vermoedelijk moeten worden aangepast aan een specifieke context. Een maatregel — of een samenhangend pakket van maatregelen — zal waarschijnlijk altijd maatwerk moeten zijn, in die zin dat goed aangesloten moet worden op de context in de betreffende organisatie(eenheid).

**4.5 De juiste doelgroep: niet alleen ouderen, maar werknemers van elke leeftijd.** Het zijn niet alleen oudere werknemers die dienen te groeien in hun functioneren, maar ook hun jongere collega's. Ook is bekend dat de verschillen in gezondheid, functioneren en welzijn binnen een bepaalde leeftijdscategorie soms groter zijn dan de verschillen tussen de diverse leeftijdscategorieën (Bruggink, 2010; Mackenbach, 2010). Vele andere factoren zijn hierop van invloed, zoals het opleidingsniveau, de werk-privébalans, het hebben van een chronische ziekte of een arbeidshandicap, en het type aanstelling. De verschillen in gezondheid op grond van opleiding blijken bijvoorbeeld groter te zijn dan op grond van leeftijd (Bruggink, 2010; Mackenbach, 2010). Al deze factoren maken dat iedereen uniek is, en dat het onvoldoende is om vitaliteitsmanagement alleen te richten op de ouderen. Ten slotte gaat het erom dat iedere werkende vitaal de arbeidsmarkt betreedt en deze ook weer vitaal verlaat bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Als men pas bij oudere werknemers aan hun vitaliteit begint te werken, dan is men te laat.