

Grip op werkprocessen, hrm en organisatiecultuur



GRIP OP WERKPROCESSEN, HRM EN ORGANISATIECULTUUR

Aldert P. Dreimüller



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel.: (070) 378 98 80
fax: (070) 378 97 83

© 2008 roAg, Maastricht

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Cartoons: Peter de Wit/Comic House Oosterbeek
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 5261 641 4
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

Dankwoord	vii
Over dit boek	ix
Inleiding	1
1 Optimaliseren of excelleren	9
1.1 Ondernemen (= doelen stellen en risico nemen)	11
1.2 Het ondernemingsplan en ontwikkelen (= optimaliseren)	15
1.3 Normaal gedrag (= weerstand tegen veranderen)	27
1.4 Het ondernemingsplan en transformeren (= excelleren)	39
2 Hoe werken we samen: De werkprocessen	45
2.1 Richten: voorbereiding en strategische verankering	51
2.2 Inrichten: Ontwerpen van de nieuwe werkprocessen	62
2.3 Borgen van nieuwe werkprocessen	79
2.4 Implementeren, beheersen en vernieuwen	94
3 Hoe faciliteren we samen werken: Humanresourcesmanagement	105
3.1 Richten: Voorbereiding en strategische verankering	110
3.2 Inrichten: Hrm aansluiten op de werkprocessen	115
3.3 Borgen van de hrm-cyclus	124
3.4 Implementeren, beheersen en vernieuwen	148
4 Hoe gaan we met elkaar om: De organisatiecultuur	155
4.1 Richten: Voorbereiding en strategische verankering	160
4.2 Inrichten: Ontwerpen van de nieuwe organisatiecultuur	180
4.3 Borgen van de gewenste organisatiecultuur	195
4.4 Implementeren, beheersen en vernieuwen	208

Bijlagen	213
1: Herkennen van weerstand	214
2: Herkennen van normaal gedrag	217
3: Format projectplan	219
4: Modulor, een actiegericht procesmodel	222
5: Oefenvoorbeelden werk- of procesbeschrijving met Modulor	228
6: Voorbeeld van een werkinstructie	230
7: Rolverdeling bij veranderopdrachten	232
8: Opstellen persoonlijke balanced scorecard	233
9: Methodes voor bepalen en definiëren van competenties	234
10: Voorbeeld van een competentieprofiel	236
11: Checklist maatregelen ter bevordering van de mobiliteit	237
12: Een format van een PLP	238
13: Het PLP-stappenplan	239
14: Selectiegesprekken	242
15: Kenmerken van de organisatiecultuur	246
16: Invulformulier van 4ling®	248
17: Format van een plan van aanpak	249
18: Dichotome modellen	252
Over de auteur	257
Literatuur	259
Register	265

Dankwoord

Dit boek is een vervolg op *Het ondernemingsplan en de balanced scorecard*. Ook dit tweede deel, nu over de ontwikkeling en groei van de onderneming, is het resultaat van denken, praten én doen van en met velen. Begrijpelijk want het onderwerp heeft raakpunten met elk denkbaar aspect van het bedrijf. Zoiets complex en veelomvattend, kan alleen door samenwerken tot stand komen, of beter gezegd door samen denken en samen doen.

Wat het samen doen betreft willen we alle klanten van roAg (Rotterdamse Organisatie Advies Groep) danken, de vele tientallen bedrijven in de bouw-
nijverheid, waaronder corporaties en bouwondernemers, waarmee we in de afgelopen jaren contact hebben gehad over het opnieuw uitvinden van de onderneming en het daarop afstemmen van de werkprocessen, het personeelsbeleid en het karakter van de organisatie.

En dan samen denken. In de afgelopen jaren hebben we voor de totstand-
koming van de managementboeken veel steun en medewerking gekregen van diverse instellingen en mensen. Voor de publicaties de afgelopen jaren van deelonderwerpen noemen we graag Atrivé voor de inhoudelijke uitwerking van de thema's kwaliteit (Eppie Fokkema), humanresourcesmanagement (Frans Jozef Snoecks) en organisatiecultuur (Martijn de Loor en Jan van Vucht). Voor de werkprocessen zijn dat Johan ter Heegde (Modulor) en Friso Wittebol (QG Consulting). Onze eerdere publicaties zijn in dit boek samengebracht en we hebben weer een beroep mogen doen op hun inbreng en commentaar.

Voor de begeleiding van het aan dit boek ten grondslag liggende promotieonderzoek danken we Slavek Magala en Lucas Meijs (beiden hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam), Frits van Engeldorp Gastelaars (hoofddocent Erasmus Universiteit Rotterdam), Jan van der Schaar (RIGO en hoogleraar volkshuisvesting aan de Universiteit van Amsterdam) en Kim Cameron (hoogleraar aan de Universiteit van Michigan, Ann Arbor).

Voor de ervaring uit de praktijk danken we de vele klanten van roAg en meer specifiek Jan van Beekhuizen, Johan Dijk, André van 't Hoff, Jan Huisman, Jaap Kloet, Harrie Kuijpers, Grischa Lowinsky, Jannie van Offeren, Johan Oude Engberink, Ed Pennincks, Harrie Rietveld, Pierre Sponselee, Frans

van Velzen, Jack Vincken, Gert Weenink, Jan Bouman, Johan Conijn, Henk Draaisma, Moniek Derks, Roelof Kuijk, Ton Mans, Jan van der Moolen en Erik Staal.

En nog eens extra danken we Frits van Engeldorp Gastelaars, die als spiegel, geweten en als vriend een onmisbare schakel is geweest bij het tot stand komen van ook dit tweede deel.

Ten slotte een vraag. Mocht u op- of aanmerkingen, aanvullingen of suggesties hebben, schroom niet en schrijf of, beter nog, mail ons (info@roag.nl). U krijgt antwoord – dat helpt u – en het helpt ons de aanpak, zoals hierna uitgebreid toegelicht, verder te verbeteren en uit te werken. Daarvoor vast bij voorbaat een woord van dank aan uw adres.

Aldert Dreimüller
Maastricht, februari 2008



Over dit boek

De wereld vervoormt en dat maakt de onvermijdelijke reis door de tijd voor de één tot een avontuur en voor de ander tot een hel. Zeker voor managers is deze tijd zowel interessant, uitdagend als lastig. Interessant om de juiste weg te vinden en koers te houden, uitdagend om uit de veelheid aan nieuwe instrumenten, hulpmiddelen en technieken de juiste weg te kiezen, maar ook lastig om mensen mee te krijgen. En die mensen zijn niet zozeer de klanten (die kiezen immers met hun voeten), maar allereerst de mensen in de eigen organisatie. De opgave is om iedereen voor honderd procent achter het bedrijf te krijgen. Dat iedereen de veranderingen in de omgeving inziet en daarom de nieuwe aanpak en werkwijzen accepteert, nieuwe beloningssystemen als rechtvaardig beschouwt en zelf proactief acteert.

De mens staat centraal in dit vervolg op *Het ondernemingsplan en de balanced scorecard*¹. In dit boek leggen we het verband tussen het ondernemingsplan en de balanced scorecard uit het eerste deel en de werkprocessen (hoe werken we samen), hrm (hoe faciliteren we samen werken) en de organisatiecultuur (hoe gaan we met elkaar om). Dat laatste thema – de organisatiecultuur – krijgt steeds meer aandacht, maar blijft vaak steken in algemeenheden. Zoals, dat medewerkers meer verantwoordelijkheid moeten nemen, of meer als team moeten werken en daarbinnen zelfstandig hun werk moeten doen, proactief naar collega's moeten optreden en niet te vergeten klantgericht moeten zijn. Aan wensen geen gebrek.

De vraag rijst hoe de organisatie optimaal kan aansluiten bij de dingen die moeten gebeuren. Kan dat met pappen en nathouden, is het mogelijk met kleine aanpassingen de organisatie te optimaliseren, of is het tijd voor een grootscheepse renovatie van het organisatiehuis? Op dit laatste begint het steeds meer te lijken. De onderneming van de jaren tachtig bestaat niet meer, de markt, de klanten en de spelregels zijn drastisch gewijzigd en dat vereist doortastende maatregelen. Maar ja, welke en hoe doe je dat dan? Zeker is

1 Daarin is een set samenhangende instrumenten besproken, die het mogelijk maakt om (1) de doelen en de strategie opnieuw vast te stellen, (2) daarop een systeem te maken dat (in)zicht geeft op de vorderingen, (3) op basis daarvan het ondernemingsplan op te stellen en (4) heel gericht zwakke plekken in de organisatie te versterken.



dat het een complexe materie betreft en alle geledingen van de organisatie beïnvloedt. Van marketing tot productie en van hrm tot planning en control. Al die zaken hebben met elkaar te maken, maar worden – door de complexiteit – in de regel los van elkaar behandeld. Het is aan het management om de puzzel te leggen. Gelukkig kan dat beter!

Het antwoord om grip te krijgen op een bedrijf, ligt in het onder ogen zien van de eigen prestaties. Zijn die structureel minder dan de sector, dan is optimaliseren geen optie meer en moeten de belangrijke werkprocessen – vanuit een nieuwe strategie – opnieuw worden opgezet. Daarbij ontstaan nieuwe functies met andere kennis en vaardigheden. Ook verandert de structuur van bevoegdheden en verantwoordelijkheden en dat heeft gevolgen voor de administratieve organisatie. De aanpak lijkt compleet, maar blijkt dat in de praktijk niet te zijn. Er ontbreekt nog iets. Uit onderzoek naar de implementatie van kwaliteitssystemen en het herontwerp van werkprocessen, blijkt dat deze na verloop van tijd langzaam, maar zeker, worden teruggedraaid. De reden daarvoor is dat er een ingebakken weerstand bestaat bij mensen tegen verandering. Het is een normale reactie. Het oude vertrouwde wordt niet zomaar ingeruild voor het onbekende nieuwe. Hoe mooi de beloftes ook zijn, eerst zien dan geloven, lijkt het credo.



In dit tweede deel gaan we met die weerstand om. Vanuit de noodzaak en het doel (verwoord in het ondernemingsplan) wordt de organisatie opnieuw ontworpen en de renovatie voorbereid. Het is een instrumentele en rationele benadering, die gecombineerd wordt met de menselijke kant van de onderneming. De mens is de rode draad in de hoofdstukken over werkprocessen, het humanresourcesmanagement en de organisatiecultuur. De reden is simpel: zonder aandacht voor deze cruciale factor wordt het niets.

Ondernemers gaan met hun tijd mee. Ze verstaan hun vak, weten alles van de business waarin ze werken, kennen hun klanten en houden de ontwikkelingen in de markt nauwkeurig in de gaten. Je hoeft ze dan ook niets te vertellen over hun vak. Dat vak beheersen ze als geen ander, hebben er hun opleiding in gehad, zijn in de praktijk getraind en ze weten waar ze nieuwe vakkennis moeten halen. Daarvoor hebben ze echt geen hulp nodig. Iets anders is hoe de organisatie de goede dingen, ook goed kan doen (doeltreffend en doelmatig). Het gaat dan over het leiden en structureren van een bedrijf, waarvoor bedrijfskundige kennis en vaardigheden nodig zijn. Die kennis is beschikbaar, maar het probleem is dat ze theoretisch versnipperd verstopt zit



in gedetailleerde dikke managementboeken, waarvan bovendien de principes, modellen en concepten niet praktisch op elkaar aansluiten.

Met zowel het eerste boek, over het ondernemingsplan en de balanced scorecard, als met dit tweede boek, over de werkprocessen, hrm en de organisatiecultuur, willen we in die lacune voorzien. Het doel is om praktische en direct toepasbare kennis en eenvoudige hulpmiddelen beschikbaar te stellen aan het management van bedrijven. Net als in het eerste deel zijn in dit tweede deel de modernste managementinstrumenten verweven. Gedoseerd, en op het juiste moment, worden ze geïntroduceerd. Toch is het geen theoretisch boek. De nadruk ligt op het proces om stapsgewijs vanuit een goed doortimmerde strategie, ondernemingsplan en daarop aansluitende balanced scorecard, de onderneming te renoveren en opnieuw uit te vinden.



Inleiding

Columbus zocht zijn beschermheren, zijn bemanning en zijn schepen met zorg uit. Hij moest wel, want hij wilde niet via de geijkte paden naar China. Men dacht toen nog dat de wereld plat was. Week je af van de gebaande paden, dan viel je er gewoon vanaf en kwam je nergens. Columbus had andere ideeën en hij zocht mensen die ook in zijn ronde wereld geloofden, hem steunden en met hem op avontuur wilden gaan. Columbus had zijn droom over handelsroutes en een missie om een kortere weg naar China te vinden. Hij kende zijn zwakheden en paste zijn strategie daarop aan. Hij ging op weg met drie verschillende schepen (Nina, Pinta en de Santa Maria), elk schip anders qua grootte, tuigage en uitrusting, maar snel genoeg, goed bevoorrad en met een bemanning die hem wilde volgen. Hij stippelde zijn koers uit, gebruikte meetinstrumenten om te bepalen of hij op koers bleef en had aandacht voor zijn medewerkers. Kortom een ondernemer avant la lettre.

De expeditie van de leiding van een bedrijf kent dezelfde uitdaging. De voorbereiding begint met het formuleren van een gezamenlijke strategie. Vervolgens worden met behulp van een meetinstrument – zoals de balanced scorecard – piketpaaltjes geslagen om de voortgang van de strategie te meten. Als blijkt dat niet alles naar behoren functioneert, worden met een kwaliteitssysteem – zoals het INK-managementmodel – onderdelen verbeterd. Omdat er grenzen zijn aan aanpassen en verbeteren, is op den duur een integrale en fundamentele verbouwing noodzakelijk. Een dergelijke verbouwing begint aan de basis. Dat is de wijze van samenwerken vastgelegd in de werkprocessen. Door deze samen met de werkvloer uit te werken ontstaat de basis voor een geheel nieuwe opzet van het bedrijf. Daarop dient dan ook het personeelsbeleid te worden aangepast. Ten slotte is er dan nog het fixeren van die nieuwe organisatie door aandacht te geven aan de organisatiecultuur.

Zo in een paar zinnen samengevat lijkt het eenvoudig. Maar het tegendeel is waar. Vandaar dat we gezocht hebben naar eenvoud en naar een praktische vertaling van complexe managementtheorieën. We hebben getracht het theoretische kader zo beknopt mogelijk te houden. We zochten naar één steeds terugkerend sjabloon om verschillende aspecten toe te lichten en dat werd het Competing Values Framework van Cameron en Quinn, het vierfasenmodel van Hardjono en de daarop aansluitende structuur van de 4ling®.

Dit boek is te vergelijken met een gebruiksaanwijzing, een bouwbeschrijving om de onderneming aan te passen aan de veranderingen in de omgeving, aan nieuwe klanten en nog onbekende mogelijkheden. We beschrijven de wijze waarop het management de onderneming óf zodanig ontwikkelt dat deze beter dan gisteren presteert óf de onderneming op een nieuwe leest schoeit – transformeert – zodat die nieuwe aanpak de onderneming naar een hoger niveau van presteren tilt. Normaal is dat het management het bedrijf ontwikkelt door plannen te maken, die uit te voeren en te meten of die plannen ook worden gerealiseerd. Deze benadering is gedetailleerd beschreven in het voorgaande deel, *Het ondernemingsplan en de balanced scorecard*. Een samenvatting is onderdeel van hoofdstuk 1. In dat hoofdstuk staat de vraag centraal of ontwikkelen alleen nog wel voldoende is en of het geen tijd is voor een radicale koerswijziging. Die transformatie – het op een hoger plan tillen van de onderneming – wordt in de rest van het boek, net als het in voorgaande deel, met een stappenplan beschreven. In hoofdstuk 2 beschrijven we het (her)ontwerpen van de werkprocessen en in hoofdstuk 3 het daarop afstemmen van het personeelsbeleid, het humanresourcesmanagement (hrm). Dergelijke ingrijpende veranderingen stuiten in de regel op weerstand binnen een organisatie. Hoofdstuk 4 gaat daarop in en we bieden handvatten om die weerstand te begrijpen en er mee om te gaan.

Voorbereiding

Als een onderneming wil presteren, omzet draaien en er ook nog een stuiver aan wil verdienen, dan is een doelmatige en doeltreffende aansturing van mensen, middelen en processen nodig. De eerste vereiste daarvoor is dat het management weet wat het wil. Het management moet richtingsgevoel hebben, bij voorkeur vastgelegd in een duidelijke strategie en aansluitend ondernemingsplan. Die richting is de leidraad voor de aansturing van de organisatie en wordt zichtbaar in de verrichting van de onderneming. Richting staat hier voor strategie en verrichting staat voor de balanced scorecard. In dit en de navolgende drie hoofdstukken wordt in een aantal stappen, vanuit het ondernemingsplan, de brug geslagen naar een nieuwe opzet van werken, een beter gebruik van de mogelijkheden van de werkers en de handelwijzen bij samen werken.

De grote vijand is altijd weer *tijdgebrek*. Op het moment dat een onderneming beseft dat een frisse blik, een nieuwe opzet en een andere aanpak nodig zijn, is het druk, druk en nog eens druk. Er is altijd een aanleiding – een verandering – waardoor zaken niet meer lopen zoals gisteren en waardoor de onder-

neming haar doelen moet bijstellen, piketpaaltjes moet slaan en haar activiteiten beter op elkaar moet afstemmen. Juist in een periode van verandering bestaat grote behoefte aan duidelijkheid, aan leiderschap en planning. Echter op het moment dat de grootscheepse aanpak nodig is, ontbreekt het – door diezelfde veranderingen – aan rust en tijd. De onderneming heeft het druk met allerlei zaken die om aandacht schreeuwen. De wens of de noodzaak om de onderneming te veranderen komt juist dan niet gelegen. Onbewust weet iedereen dat orde op zaken stellen alleen kan door vanuit een gemeenschappelijke basis het geheel van de onderneming weer opnieuw op te bouwen. Het is vergelijkbaar met ons bureau. Dagelijks wordt die bedolven onder een stapel post, rekeningen, informatieoverzichten, offertes, rapporten en wat dies meer zij. Er is geen doorkomen aan de vele stapels, alles lijkt urgent en brandbaar. Als u deze omschrijving bekend voorkomt dan weet u dat de enige methode om schoon schip te maken is alles de revue te laten passeren en te toetsen aan de prioriteiten en doelen van dat moment. Het kost even tijd, maar u heeft daarna weer een helder beeld van wat er ligt en heeft van elk stapeltje besloten wat ermee moet. Het levert een aantal acties op om ze op te bergen, af te wijzen of over te dragen. Van de overige zaken weet u dat u ze aan kan. Dat overzicht biedt u weer de rust die u nodig heeft om goed te kunnen functioneren.

Het opstellen van een ondernemingsplan en de realisatie ervan biedt het bedrijf *voordelen* en dat geldt ook voor het (her)ontwerpen van de werkprocessen, het daarop afstemmen van het hrm-beleid en het aanpassen van de organisatiecultuur. De voordelen zijn dat er zicht komt op de blinde vlekken, dat risico's in kaart worden gebracht en alternatieven worden bedacht en doorgerekend. Door een realistische verkenning van de toekomst kan het management kansen en bedreigingen in beeld brengen en haar dromen formuleren om het hogere doel van de onderneming te realiseren. Door een gedegen in- en externe analyse verkrijgt de onderneming zicht op haar sterke en zwakke kanten. Afhankelijk van de kansen worden de schaarse middelen volgens een gedeeld plan ingezet. Doordat doelen en de weg waarlangs die bereikt gaan worden zijn omschreven, kan de onderneming zich voegen naar wat mogelijk en noodzakelijk is en intern begrip krijgen voor de aanpassingen en transformaties.

Voor alle duidelijkheid, er zijn *geen nadelen*, alleen bedreigingen, die voortvloeien uit een verkeerd gebruik van de methode en het proces. De belangrijkste is wel dat het ontwikkelen en veranderen van een bedrijf veel tijd en aandacht vergt. Te veel tijd en aandacht mondt vaak uit in een te gede-

tailleerd plan waarvan de waarde wordt overschat. En hoewel we plannen maken om doeltreffend te zijn, zijn plannen niet meer dan een referentiekader. Nooit mag het een decreet en een handelingsvoorschrift zijn. Een ondernemingsplan is een leidraad, maar een te gedetailleerd ondernemingsplan werkt verstarrend en verzwakt de slagvaardigheid van de organisatie. Een bijkomend nadeel van een te gedetailleerd plan is dat het langer duurt eer het plan gereed is. Soms duurt het zo lang dat het opstellen van de plannen de aandacht van de organisatie verliest en de voornemens uiteindelijk in de kast eindigen.

Van groot belang bij het ontwikkelen en transformeren van een onderneming is *draagvlak* en de wijze waarop de leiding begrip creëert voor haar plannen, de medewerkers hiervoor interesseert en betreft bij het opstellen ervan. Iedereen bij dit proces halen kan niet, maar alleen de directeur is te weinig. Het creëren van draagvlak is van groot belang en begint op het moment dat de leiding besluit om het bedrijf gedegen door te lichten. Tijdens het proces moet steeds weer worden bedacht hoe de organisatie erop zal reageren. Het kan belangrijk zijn om in het allereerste stadium een voorlichtingsbijeenkomst te organiseren en tussentijds met de medewerkers en andere belanghebbenden over de voortgang te overleggen. Verstandig is om hier van tevoren rekening mee te houden en in de planning momenten daarvoor in te bouwen.

Spelregels en het gebruik van het handboek

In de navolgende hoofdstukken beschrijven we de wijze waarop we een bedrijf kunnen optimaliseren en daarna zonodig kunnen transformeren. Het is te vergelijken met een bouwbeschrijving van een Lego-bootje, Faller-huisje of IKEA-kast. Stap voor stap wordt de lezer meegenomen bij het (her)ontwerp van de werkprocessen (hoofdstuk 2) en het daarop afstemmen van het hrm-beleid (hoofdstuk 3) en de organisatiecultuur (hoofdstuk 4). De bouwbeschrijving bestaat eruit dat in elk hoofdstuk de bijbehorende bijeenkomsten, de voorbereiding, de agenda en de nazorg worden besproken. Bij de voorbereiding hoort impliciet het kennismaken van onderdelen van de theorie over werkprocessen, hrm en organisatiecultuur. In de bouwbeschrijving wordt het bespreken van de theorie tot het minimum beperkt. Voor een toelichting op het achterliggende theoretische kader is een appendix aan het einde van het boek opgenomen. Bij de behandeling van onderwerpen zullen waar nodig hulpmiddelen worden aangereikt en voorbeelden worden gegeven. Ook wordt ingegaan op werkzaamheden die nodig zijn en de voorbereiding van de volgende bijeenkomst.

Duidelijk is dat het optimaliseren en zeker het transformeren van een onderneming geen individuele sport is. Iedereen moet meedoen, maar zoals gezegd, is dat praktisch niet realiseerbaar. Daarom is het wenselijk een *projectteam* in het leven te roepen. De omvang van deze groep moet beperkt zijn, maximaal acht personen. Zij hebben als taak om het ondernemingsplan op te stellen en de vraag te beantwoorden of optimaliseren voldoende is. Gezien het ingrijpende karakter van dit project, zal het hele managementteam deel uitmaken van het projectteam en eventueel worden aangevuld met sleutelfiguren uit de organisatie. Mocht het projectteam besluiten dat een andere opzet van het bedrijf nodig is, dan wordt een deel van het werk gedelegeerd aan *twee werkgroepen*. Eén voor het (her)ontwerp van de werkprocessen en één voor de opzet van het humanresourcesmanagement (hrm). Deze twee werkgroepen werken de onderwerpen uit en adviseren het projectteam die de besluiten neemt. Kan nemen, omdat het voltallige management deel uitmaakt van het projectteam. Voor het projectteam zijn de volgende spelregels heilig:

- Een korte doorlooptijd;
- Een concrete planning met data;
- Afspraak is afspraak.

Als het ondernemingsplan voor de eerste keer wordt opgesteld, of als er sprake is van een transformatie dan zijn tien bijeenkomsten van drie uur en een doorlooptijd van maximaal vier maanden onvermijdelijk. Wordt alleen het ondernemingsplan herzien dan zijn vier bijeenkomsten voldoende en is een doorlooptijd van zes weken haalbaar. Het is dan mogelijk om aan te sluiten op de werkzaamheden uit voorgaande jaren. Dat geeft een versnellende werking. Wel pleiten we ervoor om eens in de vijf jaar alles weer grondig te herzien en dan de handleiding uit dit handboek te volgen. De laatste spelregel – afspraak is afspraak – lijkt evident, maar het gevaar van een strakke planning is dat één niet nagekomen afspraak om iets uit te zoeken of uit te werken, het hele proces ophoudt en frustreert. Het aan het begin nagaan of de deelnemers aan het projectteam wel voldoende tijd willen en kunnen vrijmaken is daarom van belang. Mocht dat op bezwaren stuiten tracht daar dan in de vorm van bijvoorbeeld extra ondersteuning iets aan te doen. Het benoemen van een secretaris die de voortgang verzorgt is ook een goed hulpmiddel. Die secretaris is natuurlijk niet verantwoordelijk voor de voortgang, die verantwoordelijkheid blijft voorbehouden aan de directeur. Een onafhankelijk voorzitter is ook een mogelijkheid om de tijdsbesteding van de deelnemers te beperken. Hij houdt zich bezig met de voortgang van het proces, bewaakt het nakomen van afspraken, stelt het programma bij aan

de hand van de voortgang van het proces. Kortom hij maakt het de leden mogelijk zich enkel te concentreren op de inhoud.

We gaan er vanuit dat met het complete management alle noodzakelijke kennis aan tafel zit. Met wat opfrissen in beperkte tijd kunnen stellingen worden onderbouwd en de essentie van iets beknopt worden weergegeven door de leden van het projectteam. Dat hoeft ook allemaal niet zo netjes, want elk stuk dat wordt gemaakt is enkel voor de leden van het projectteam of een werkgroep bedoeld. Niet dat er geheimen zijn, maar om te voorkomen dat het maken van huiswerk te veel tijd kost en om te bewerkstelligen dat er een open en eerlijke discussie komt binnen het projectteam, zijn de stukken alleen voor die ogen bedoeld. Ook dat beperkt de voorbereidingstijd van de vergaderingen. Door de bank genomen zal de benodigde tijd voor teamleden zijn de duur van de bijeenkomst (drie uur) en per bijeenkomst één uur huiswerk en één uur voor het lezen van het huiswerk. Dus maximaal vier uur per bijeenkomst. Voor tien bijeenkomsten in vier maanden (met een interval van twee weken) is dat ongeveer een dag per maand. Dat moet kunnen! De overige aandachtspunten zijn:

1. Van deelnemers aan het projectteam en de werkgroepen mag worden verwacht dat ze open staan voor (de activiteiten van) anderen. Ze moeten in staat zijn om boven de eigen activiteiten uit te stijgen en te denken in het grotere verband van het hele proces.
2. Deelnemers moeten in staat zijn om eisen te formuleren voor de benodigde informatie en in staat zijn om verbetermomenten te signaleren en er iets mee te doen.
3. Het kan voorkomen dat in het projectteam of de werkgroepen om praktische redenen niet iedere functie is vertegenwoordigd. In die gevallen waar de leden over onvoldoende kennis beschikken kunnen interne deskundigen apart worden geraadpleegd.
4. Het projectteam en de werkgroepen leveren voorstellen en het verdient aanbeveling om alle relevante en bij het proces betrokken medewerkers te vragen te reageren op deze voorstellen.
5. De uitgewerkte voorstellen vormen de weerslag van de bijeenkomsten. Daarnaast moet een actielijst worden bijgehouden van zaken die nog zullen worden uitgezocht, het huiswerk of zaken waarover nog een beslissing nodig is.
6. Het verslag is geen leugenbriefje, maar moet de deelnemers helpen bij het uitwerken van een onderwerp en wordt daarom direct na de bijeenkomst verspreid.
7. Ter voorbereiding van de eerste bijeenkomst is een aantal zaken van be-

- lang. Uiteraard de samenstelling van het projectteam en de werkgroepen, maar ook de planning. De doorlooptijd moet beperkt zijn. De voorkeur verdient een schema met een interval van twee weken. De volgende vergadering begint met het bespreken van het vooraf gelezen huiswerk.
8. De bijeenkomsten mogen niet te lang duren. Voor het projectteam twee keer anderhalf uur met een pauze van een half uur en voor de werkgroepen bijeenkomsten van maximaal twee uur. Zorg er ook voor dat de bijeenkomst niet wordt verstoord. Zonodig kan de bijeenkomst buiten kantoor of kantoortijd worden gepland.
 9. Bijeenkomsten worden altijd afgesloten met een vooruitblik op de volgende. Aan bod komen de agenda van de volgende vergadering en een inventarisatie van ieders taken. Dergelijke huiswerkopdrachten worden duidelijk (door wie, met welk doel en detail) omschreven in het verslag.
 10. Bij aanvang van het proces ontvangen de deelnemers een lege ordner dat als werkboek fungeert en gevuld wordt met de onderdelen die klaar zijn. Aan het einde van het proces bevat de ordner de voorgenomen plannen en besluiten.
 11. Directie en managementteam bereiden de eerste activiteit van het projectteam voor. Dit betreft het informeren van de organisatie over het besluit om een ondernemingsplan op te stellen en de strategische balanced scorecard in de onderneming te introduceren. Verstandig is het om dan ook de data te hebben vastgesteld van de bijeenkomsten.

Ten slotte

De teerling is geworpen en de organisatie staat aan het begin van het proces om de onderneming te ontwikkelen en tot grotere hoogtes en betere prestaties te brengen. De gebruikelijke weg is om daarvoor het ondernemingsplan op te stellen. Die weg is gedetailleerd beschreven in het voorgaande deel, *Het ondernemingsplan en de balanced scorecard*. We gaan ervan uit dat uw onderneming dat proces al een aantal keren heeft doorlopen, en dat u tot de conclusie bent gekomen dat verder optimaliseren van uw bedrijf niet meer het antwoord is op de veranderingen in de markt. U wilt uw bedrijf op een nieuwe leest schoeien en gaat u met uw projectteam – aan de hand van het stappenplan dat in dit boek wordt beschreven – enthousiast aan de slag. Daarom nog een laatste opmerking. De ervaring leert dat projectteams graag streven naar perfectie. Met een zes min nemen ze geen genoegen. Op zich is dat een loffelijk streven, maar het streven naar perfectie kost tijd en zet de planning al snel onder druk. Beter is het om te constateren dat een voldoende op een

bepaald gebied nog niet is bereikt en maatregelen te treffen om in de loop van het jaar dat aspect verder uit te werken. Iemand kan verantwoordelijk worden gesteld om daarvoor vóór een bepaalde datum te zorgen. Het volgende jaar – als het ondernemingsplan weer wordt opgesteld – is er dan de mogelijkheid om die felbegeerde ruime voldoende wel te halen.

Rest ons u succes te wensen met het verder ontwikkelen van uw bedrijf.

1 Optimaliseren of excelleren

Verandering begint bij het besef dat men geen speelbal is van de omgeving. Wij zijn onderdeel van de omgeving, dat wel, we moeten er rekening mee houden, dat ook, maar wij bepalen wat er met ons en ons bedrijf gebeurt en niet de omgeving. Dit hoofdstuk staat in het teken van veranderen. Vanuit eigen kracht, en gericht op wat we kunnen veranderen, namelijk onszelf en ons bedrijf. Steun in ons streven krijgen we alleen als we niet alleen het eigen belang voorop hebben staan, maar hogere doelen nastreven. Doelen die verankerd zijn in dieper liggende maatschappelijke waarden. Blijft de blik gericht op enkel behouden wat we hebben, dan is een confrontatie met die veranderende omgeving onvermijdelijk. Om dat te voorkomen is leiderschap nodig. Leiderschap dat ervoor zorgt dat er in eerste instantie gezamenlijk een nieuw doel wordt geformuleerd, die door alle leden van de organisatie wordt gedragen. Van daaruit kunnen activiteiten en plannen worden gemaakt om de organisatie op een nieuwe leest te schoeien.

Het hoofdstuk start met een kort sfeerbeeld over ondernemen aan het begin van deze nieuwe eeuw. We staan in de eerste paragraaf stil bij de toenevende kritiek op ondernemers, die te veel aandacht hebben voor het eigen wel en wee en steeds minder oog hebben voor hun taak in de samenleving en die verantwoordelijkheid niet vertalen in concrete (maatschappelijk verantwoorde) doelen en te nemen risico's.

Optimaliseren staat centraal in de tweede paragraaf. Onder verwijzing naar de details in het eerste boek, herhalen we op hoofdlijnen de manier waarop een strategie, balanced scorecard en ondernemingsplan kan worden opgesteld. Daarbij verduidelijken we het denkraam van het daarmee corresponderende model van het Competing Values Framework (CVF) van Cameron en Quinn en de in het eerste deel geïntroduceerde structuur van de 4ling®. Die structuur dient als houvast en uniforme onderlegger. Het verbindt verschillende theoretische benaderingen en biedt de lezer een herkenbaar kader. En passant leggen we het verband met kwaliteitsmanagement (met name het INK-managementmodel). Het geheel is een aanpak die normaliter prima volstaat om de prestaties van de onderneming te optimaliseren. Het bedrijf

past zich aan, maar verandert niet wezenlijk. Het management heeft daarbij vooral behoefte aan kennis over moderne managementinstrumenten en een globaal begrip van het fenomeen organisatiecultuur is voldoende.

In paragraaf 1.3 beschrijven we de normale reactie op veranderingen in de omgeving. Die normale reactie is niet de kansen zien die veranderingen bieden. De normale reactie is veranderingen afwijzen, negeren, ontkennen en vooral de nadelige effecten in de nieuwe werkelijkheid trachten te compenseren. Dat laatste kan op korte termijn werken, maar is op de lange termijn altijd dodelijk. Goed management vraagt zich daarom geregeld af, of ze nog wel voldoende meegaat met de tijd. Die vraag komt aan bod bij het herzien van het ondernemingsplan. Het gaat dan om het antwoord op de vraag of het optimaliseren en aanpassen van de organisatie niet zijn grenzen heeft bereikt.

Als het niet meer productief blijkt om door kleine wijzigingen de organisatie aan te passen aan wat de omgeving vraagt, dan is een grootscheepse nieuwe aanpak nodig. Paragraaf 1.4 gaat daarover, of beter, gaat over het besluit om te gaan excelleren. En dat besluit heeft repercussies voor de werkprocessen: hoe gaan we met elkaar en met de klant om). Daarbij is aandacht voor de organisatiecultuur onvermijdelijk.

1.1 Ondernemen (= doelen stellen en risico nemen)

Er is toenemende kritiek op ondernemers, die hun aandacht teveel richten op houden wat ze hebben en het contact met de samenleving verliezen. Het handhaven van de status-quo blijkt echter een heilloze weg, die doodloopt en die niet het belang dient van de onderneming. De uitweg is breken met het verleden en met moed, beleid en trouw, nieuwe wegen inslaan.

Bij zijn afscheid in 2006 laat scheidend Robeco-man en beursgoeroe Jaap van Duijn weten dat hij het betreurt dat men zo risicomijdend is geworden. Het avontuur is eruit. Men timmert het land dicht en is alleen maar bezig met behouden en het elimineren van afwijkingen. Volgens Van Duijn is dat te begrijpen, omdat velen het goed hebben en de prikkel om in beweging te komen daardoor ontbreekt. Het proces om de status-quo te handhaven wordt gevoed door de toenemende inkomensverschillen, stijgende topsalarissen en het elkaar toespelen van de bal. Een cultuur die blijft bestaan ondanks dat het fenomeen regelmatig wordt bekritiseerd in studies, rapporten en in de pers. Van Duijn geeft als verklaring dat mensen met elkaar moeten onderhandelen, waarbij ze zelf de prijs niet hoeven te betalen. De voorzitter van de Raad van Commissarissen onderhandelt met de bestuurder over zijn salaris. De commissaris hoeft het salaris niet zelf te betalen, voor de winst maakt het hoegenaamd niets uit en bijna niemand merkt er iets van. De prikkel ontbreekt de onderhandelaars, hooguit beperkt het normbesef, maar er is geen evenwicht en dus faalt de marktwerking.

Met Van Duijn is Geert Mak van mening dat inzet voor de publieke zaak, puur omwille van de publieke zaak, niet past in een tijd van doelbewuste vluchtigheid. Zij zien een mentaliteit ontstaan die sterk doet denken aan de regenteske uitwassen van de achttiende eeuw. De beloning staat in geen verhouding meer tot de feitelijke werkzaamheden en de bereikte resultaten. Falen wordt zelden of nooit meer gestraft. Met marktwerking heeft het niets meer van doen. Benoemingen zijn net als in de achttiende eeuw, aan het eind van de Gouden Eeuw, in de meeste gevallen een kwestie van netwerken en regentenkliken die elkaar de bal toe schuiven (Mak 2007).

Nederlandse Spoorwegen

Het patroon van groei en succes naar rust en behouden is normaal en vaak waarneembaar. Neem de treinen. Midden van de negentiende eeuw begint Nederland schoorvoe-

tend spoorlijnen aan te leggen. Het duurt tot in de twintigste eeuw eer een samenhangend net met één uitbater is gerealiseerd (De Nederlandse Spoorwegen: de NS). De NS wordt begin twintigste eeuw een steeds belangrijker factor in het goederenvervoer en na de tweede wereldoorlog in het reizigersvervoer. Zonder openbaar vervoer over het spoor zouden de wegen compleet verstopt zitten. Even voor de vergelijking: de klanten staan in rotten van vijf te dringen voor een zitplaats in de trein (in 2005 zijn er per dag 40.000 passagiers meer vervoerd dan in 2004), geld speelt geen rol (de prijs van het treinkaartje kan blijven stijgen, in 2005 maakt de NS 219 miljoen winst), de prestaties blijven achter (in 2005 rijden 14,1% van de treinen niet op tijd tegen 12,1% in 2004) en er is geen of amper deskundig toezicht. Het is een situatie die er door de privatisering, midden jaren negentig, alleen maar onoverzichtelijker op is geworden. Om de prestaties te verbeteren (het op tijd rijden van treinen), ontwerpt de NS een nieuwe dienstregeling, die in 2007 wordt ingevoerd. De oplossing is om de treinen minder lange trajecten te laten rijden, de reizigers meer te laten overstappen (en naar andere perrons te laten lopen, zodat de treinen eenvoudiger het station binnen kunnen lopen) en de deuren 30 seconden voor vertrek te sluiten! Per saldo stijgt de reistijd, de kosten en de onvrede, maar (troost voor Den Haag) de treinen rijden meer op tijd.

Nog een voorbeeld. Nu uit de Verenigde Staten. Lido Anthony 'Lee' Iacocca schreef in 1984 een bestseller over leiderschap (*Iacocca: An autobiography*) en hoe hij Chrysler redde, nadat hij door Henry Ford II bij Ford was ontslagen. Met de verkiezingen van de opvolger van Bush in het vooruitzicht schrijft hij begin 2007 een nieuw boek. Het is vooral een aanklacht tegen het leiderschap van Bush, waarbij hij zich afvraagt – in het verlengde van Van Duijn – *Where have all the leaders gone?* Zijn boek is gestructureerd rond negen C's van leiderschap.

1. *Curiosity*: Het belang om naar mensen te luisteren die een ander geluid laten horen.
2. *Creativity*: Het vermogen van leiders om buiten de gebaande paden te zoeken naar oplossingen en verandering te bewerkstelligen.
3. *Communication*: De werkelijkheid onder ogen durven zien en de waarheid vertellen.
4. *Character*: Het verschil tussen goed en kwaad weten en er voor uit durven komen.
5. *Courage*: Beslissingen nemen en uitvoeren die goed zijn voor het bedrijf, maar persoonlijk verlies kunnen betekenen.
6. *Conviction*: Werkelijk iets willen bereiken, een concreet doel voor de onderneming willen realiseren.

7. *Charisma*: Het vermogen om mensen te inspireren, zodat ze de leider vol vertrouwen willen volgen, ook al is de uitkomst (nog niet bekend).
8. *Common sense*: Kunnen redeneren.
9. *Competent*: Niet allen zelf als leider, maar ook een leider die competente managers om zich heen weet te verzamelen, die kritisch zijn en eigen zwakke punten compenseren. Kortom, geen jaknikkers.

En het leiderschap van managers van bedrijven die geconfronteerd worden met grote veranderingen in hun omgeving schiet tekort. Net als Van Duijn constateert Iacocca de managerscultuur, van steeds stijgende topsalarissen en het elkaar toespelen van de bal. Van risico's vermijden en de waarheid niet vertellen, want dat is gevaarlijk en wordt afgestraft. Hij noemt de uitzondering als het gaat om de oorlog in Irak. John Murtha, congreslid voor de democraten, voorstemmer voor de oorlog, herziet na drie jaar zijn beslissing en pleit ervoor om de troepen terug te halen. Hij wordt door de regering-Bush als niet-vaderlandslievend afgeschilderd (zie het kader op p. 37). Iacocca staat in zijn analyse niet alleen. Recent stelt ook Al Gore zich in zijn boek *Assault on Reason* zich de vraag hoe het komt dat er geen debat is, geen discussie over wezenlijke zaken (Gore 2007). Gore schrijft het toe aan een alom tegenwoordige cultuur van bewustzijnsvernaauwing, gedraai van politici en hun kliek van raadgevers en de oppervlakkigheid van de media.

Overigens, als Iacocca het heeft over leiderschap, dan is dat voor hem simpel. Mensen en prioriteiten, dat is alles. Het aspect mensen is voor Amerikaanse begrippen nieuw. Het gaat in dat land immers vooral om resultaat, en dan vooral financieel resultaat. Iacocca is het daar niet mee eens. Het gaat om mensen en als dat goed is geregeld komt de winst vanzelf. De negen C's gaan ook alleen maar over mensen, over de normen en waarden in een bedrijf, kortom over organisatiecultuur. Iacocca combineert daarbij twee schijnbaar tegengestelde waarden. De waarde van het kost wat kost doelen realiseren en de waarde van tijd en geld besteden aan goede relaties en de zorg voor mensen, klanten en medewerkers. Een tegenstelling die we in de volgende hoofdstukken hopen weg te kunnen nemen.



De analyse van Van Duijn, Mak, Iacocca en Gore is simpel en herkenbaar. Bovendien zien we de voorbeelden steeds vaker opduiken. Wat te denken van de topsalarissen en bonussen bij multinationals en de gebeurtenissen bij AHOLD of ABN AMRO. Of politiek Den Haag, waar men geen prijs meer stelt op een referendum over de Europese Grondwet, de effecten van de hypotheekrenteaftrek niet wil onderzoeken en de oorlog in Irak en de Nederlandse betrokkenheid daarbij niet wil analyseren? Men wil blijkbaar niet leren van zijn fouten. De redenering is steeds: we hebben het goed, het wordt niet beter, we moeten houden wat we hebben, geen risico's nemen, kop in het zand, mond dicht en de status-quo koste wat kost behouden. En dat terwijl de oplossing eenvoudig is, maar wel even doorbijten betekent. Want volgens Van Duijn, Mak, Iacocca en Gore ligt de oplossing in het wél nemen van risico's en de hamvraag stellen: waar willen we ons op richten, wat zijn dan de prioriteiten en hoe gaan we met elkaar om? Want als we weten wat we willen bereiken, dan kunnen we de weg erheen ook ontdekken!

1.2 Het ondernemingsplan en ontwikkelen (= optimaliseren)

Het management heeft als taak om – naast het managen van de dagelijkse gang van zaken – leiding te geven. Dat begint met het formuleren van een gezamenlijke strategie en het meten van de voortgang van die strategie. Als blijkt dat niet alles naar behoren functioneert, worden onderdelen verbeterd. Omdat er grenzen zijn aan aanpassen en verbeteren is op den duur een integrale fundamentele verbouwing van het bedrijf noodzakelijk (over de aanpak daarvan meer in de hoofdstukken 2, 3 en 4). Zo in een paar zinnen samengevat lijkt het eenvoudig. Maar het tegendeel is waar. Vandaar dat we gezocht hebben naar een praktische vertaling van complexe managementtheorieën. We hebben getracht het theoretische kader zo beknopt mogelijk te houden. We zochten naar één steeds terugkerend sjabloon om de verschillende aspecten toe te lichten en dat werd de structuur van de 4ling®. Deze paragraaf gaat het over management en de 4ling®. Met behulp van Porters waardeketen (1985) en Simons levers of control (2000) wordt (1) de strategie in beeld gebracht en de consequenties ervan vertaald in (2) een ondernemingsplan (jaarplan). Vervolgens wordt (3) met de balanced scorecard van Kaplan en Norton (2004) de verrichtingen gemeten door de strategie te vertalen in acties. Ten slotte komt met Deming (Total Quality Management) en Hardjono (het INK-managementmodel) (4) het optimaliseren van de organisatie aan bod.

Richten: Doel en strategie bepalen



Henry Mintzberg

Planning, strategisch management en strategische beleidsvorming zijn termen die passen bij het opstellen van een ondernemingsplan. Over de relatie tussen planning en strategie is veel geschreven. Henry Mintzberg (1994) geeft in zijn *Opkomst en ondergang van strategische planning* een uiterst beknopt overzicht van de relatie tussen de twee begrippen.

Hij pleit ervoor om planning toch vooral als een proces te zien. Planning ordent, analyseert en rationaliseert.

Daarna wordt besloten. Voor strategie bepleit Mintzberg een benadering die zowel uitgaat van de harde werkelijkheid buiten de organisatie als de werkelijkheid van de organisatie zelf. In 1995 doen Hamel en Prahalad een poging om de strategie als managementinstrument nieuw leven in te blazen. Zij vragen zich af hoe het komt dat verliezende ondernemingen zich richten op de oude theorie van Porter over concurrentiestrategie (1980) en trachten te beschermen wat was, terwijl succesvolle ondernemingen juist op zoek zijn naar nieuwe concurrentieruimte, zich een beeld vormen van de toekomst

en zich daar op voorbereiden. Zij schrijven hun boek op het moment dat veel managers hun bedrijven trachten te optimaliseren door strategieafdelingen op te heffen en de nadruk te leggen op doelmatigheid en afslanken. En dat terwijl ze zich juist zouden moeten toeleveren op het creëren van nieuwe markten. Kaplan en Norton – de peetvaders van de balanced scorecard – bepleiten ook het nut van een goede strategie. Daarbij gaan ze zelfs zover dat ze het strategisch management en het operationele management als twee aparte cycli van leren en beheersen zien. Bij het operationele management dient de begroting als planning- en controlesysteem en speelt budgetteren zijn rol. In het strategisch management definieert het management de strategie en vertaalt die naar de balanced scorecard. Die scorecard biedt dan weer de basis voor terugkoppeling naar klant, de medewerker en naar innovatie.

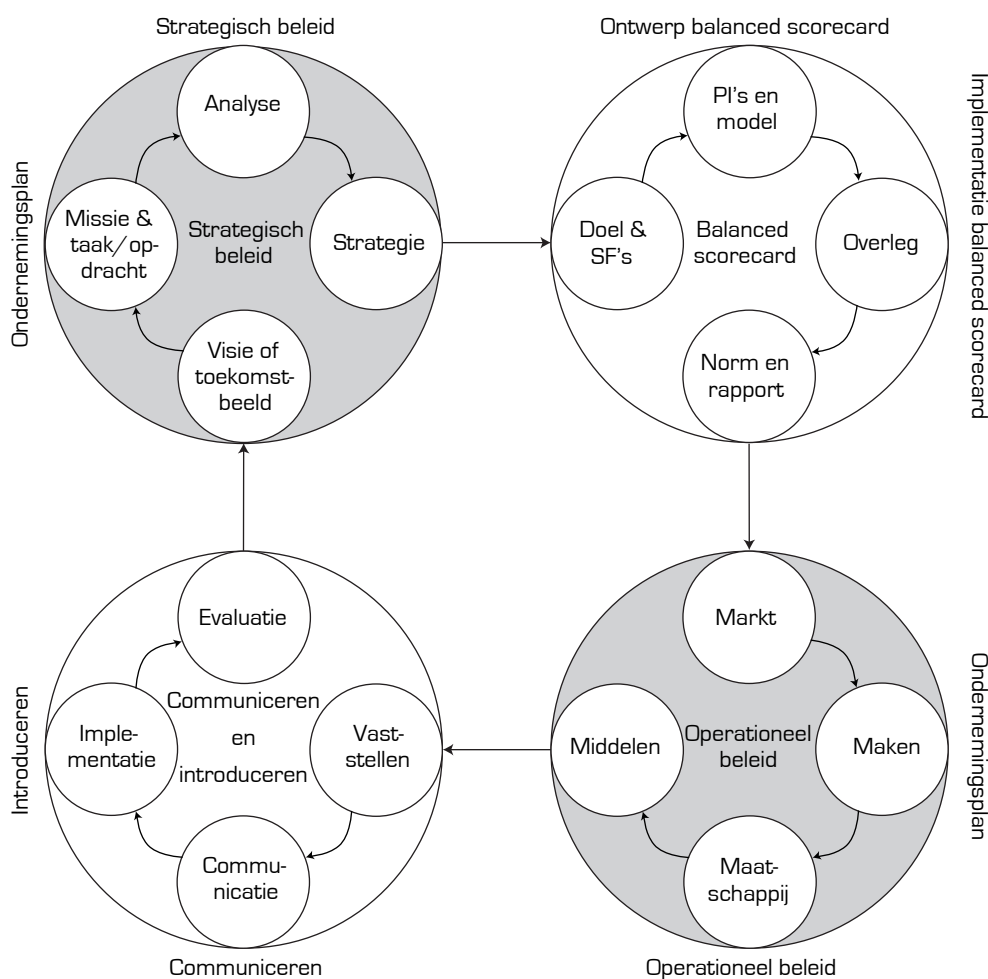
De verschillende onderdelen die van belang zijn voor het opstellen van een ondernemingsplan zijn samengebracht in het eerste deel, *Het ondernemingsplan en de balanced scorecard*. Daarin is de structuur van de 4ling[®] geïntroduceerd. De 4ling[®] brengt twee rode draden samen op één weefgetouw; zo is op eenvoudige wijze uit te leggen hoe beleid wordt geformuleerd. De cyclus van beleid is de eerste rode draad, het aanpassen en verbeteren van de organisatie de tweede. Het model van de waardeketen (Porter 1985, 1992) wordt gebruikt om beide benaderingen op elkaar af te stemmen (het weefgetouw). De cyclus van beleid maken wordt gevormd door het proces van het opstellen van een strategie (strategische beleid), het meetbaar maken (balanced scorecard), het vertalen in acties (operationeel beleid) en het implementeren. Jaarlijks wordt de strategie geëvalueerd en dat is het startpunt voor een nieuwe cyclus (zie figuur 1).



Michael Porter

Het bepalen van de strategie kent vier stappen (beginnend linksboven in figuur 1). Eerst wordt gekeken naar de nabije toekomst en de voor de onderneming relevante ontwikkelingen (stap 1). Gefundeerd vanuit trends, wordt een beeld van de toekomst geschetst en gedeeld binnen het management. Vanuit die gemeenschappelijke toekomstvisie wordt de missie opgesteld (stap 2). De missie is de concrete formulering van wat een organisatie doet en impliciet wat ze in de door haar geformuleerde toekomst wenst te bereiken (taak/opdracht).

Met het toekomstbeeld voor ogen en de taak die daar ligt (de missie), start de verkenning en analyse van de feitelijke situatie (stap 3). Ten slotte wordt alles samengevoegd en een strategie voor de komende jaren opgesteld (stap



Figuur 1: Stappenplan opstellen en implementeren van het ondernemingsplan

4). In het eerste deel, *Het ondernemingsplan en de balanced scorecard* zijn deze stappen uitgebreid beschreven.

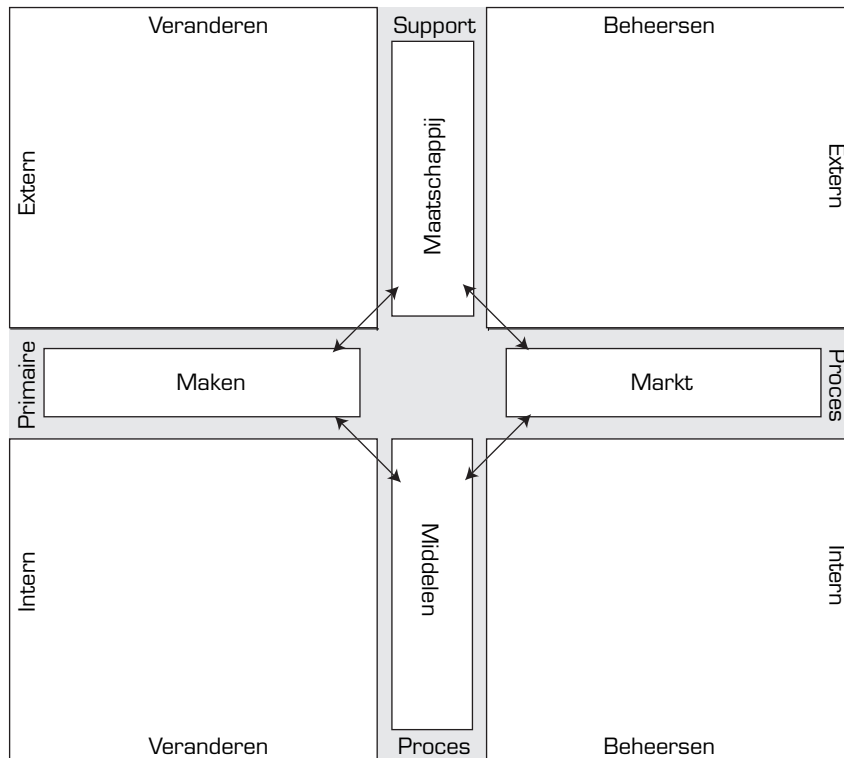
Voor het verkennen en analyseren (stap 3) is een ordening uitgewerkt die de basis vormt voor de 4ling[®]. Die ordening wordt gebruikt bij het bepalen van de toekomstvisie, bij het analyseren van de organisatie, bij de risicoanalyse, bij het formuleren van de strategie, bij de balanced scorecard, bij het kwaliteitssysteem, de werkprocessen en bij het bespreekbaar maken van de organisatiecultuur. De 4ling[®] is ontwikkeld voor de serie managementboeken voor corporaties (Dreimüller 1999, Dreimüller 2001; Fokkema & Dreimüller 2003; Snoecks & Dreimüller 2005; Dreimüller & Wittebol 2004; Dreimüller & De Loor 2006) en vindt zijn oorsprong in de jaren zeventig en tachtig. De basis ligt bij Michael Porter. Hij gaat ervan uit dat het voor het behalen van een

concurrentievoordeel niet gaat om de output van een onderneming, maar om de wijze waarop de output tot stand is gekomen: de *throughput*. Porter onderscheidt de activiteiten die te maken hebben met wat wordt geproduceerd (het primaire proces) en de algemene voor elk bedrijf geldende ondersteunende activiteiten (de ondersteunende processen). In structuur van de 4ling[®] worden activiteiten die behoren tot het primaire proces in twee verzamelingen verdeeld. Het zijn de activiteiten die een bedrijf moet beheersen wil ze haar producten kunnen afzetten en de activiteiten die ze moet kunnen veranderen en aanpassen aan de noden van de tijd. De verdeling van de activiteiten die behoren tot het primaire proces op de schaal beheersen – veranderen is ook te begrijpen vanuit de termen denken en doen (zie figuur 2). De markt, de klant en het marktaandeel moet worden doordacht en beheerst. Vervolgens komt het erop aan het product en het productieproces te veranderen (doen). Het primaire proces bestaat uit:

- *Markt*: Marktsegmentatie en de marketingmix, met speciale aandacht voor marktsegmentatie, het marketingplan, portfoliobeleid, voorraadbeleid en het aan- en verkoopbeleid.
- *Maken*: De productie en/of levering van de kerncompetenties, productie van overige goederen en diensten, productontwikkeling en innovatie.

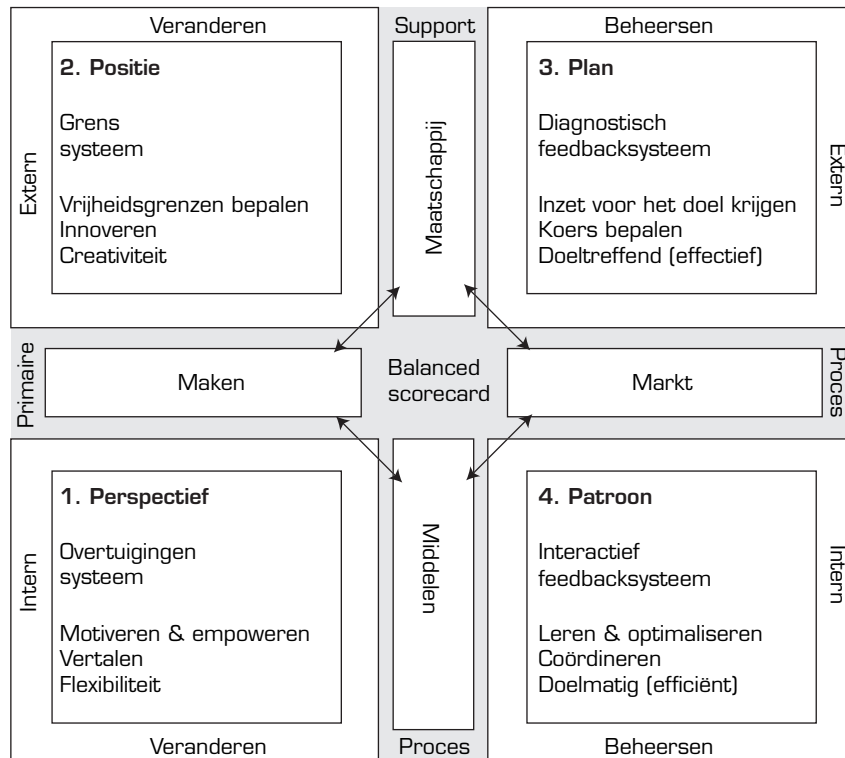
Ook de ondersteunende processen in de 4ling[®] worden in twee verzamelingen verdeeld. Nu op de schaal intern – extern (zie figuur 2). Het zijn de processen die te maken hebben met de omgeving van het bedrijf (de externe factor) en de processen die betrekking hebben op het bedrijf zelf (de interne factor):

- *Maatschappij*: Samenleving, politiek, wetgeving, maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarden en normen en het aspect milieu.
- *Middelen*: De productiemiddelen (arbeid, kapitaal, kennis en ICT en de organisatie, personeel, cultuur, financieel beleid, en begroten en budgetteren).



Figuur 2: De 4ling® vanuit Porter (primaire en ondersteunende processen)

De indeling die we in stap 3 (verkenning- en analyse) gebruiken om alle relevante aspecten op te sporen en te analyseren wordt nog aangevuld met een concurrentie analyse, een risicoanalyse of benchmarking. Vervolgens wordt de strategie geformuleerd, met behulp van de 4 P's (perspectief, positie, plan en patroon) van Robert Simons. De eerste twee hebben met veranderen te maken en het gaat dan over uitgangspunt en doel, *positie* en *perspectief*, respectievelijk de interne en de externe focus. De andere twee P's zijn op beheersen gericht en nu gaat het over het *plan* - de feitelijke activiteiten en hun samenhang - en daarnaast de mogelijke alternatieven, het *patroon*, respectievelijk de externe en de interne focus. De vier P's van Simons passen in het schema dat gevormd wordt door de tweedeling binnen het primaire proces en de tweedeling van de ondersteunende activiteiten van Porter (zie figuur 3).



Figuur 3: De vier P's van Simons in relatie tot de waardeketen van Porter

Verrichten: De strategie meetbaar maken

Na de strategiedefinitie zijn meetbare doelstellingen nodig om te kunnen bepalen of de strategie ook wordt gerealiseerd. De balanced scorecard (BSC) van Robert Kaplan en David Norton is daarvoor een uitstekend hulpmiddel. Het ontwerp van de BSC kent vier stappen (zie figuur 1, rechtsboven en voor een uitgebreide beschrijving het eerste deel, *Het ondernemingsplan en de balanced scorecard*). Nadat de strategie is verwoord, wordt nagegaan welke doelen van wezenlijk belang zijn en welke succesfactoren bepalend zijn voor het slagen van die strategie (stap 1). Succesfactoren zijn de vertaling van de strategische doelstelling(en) en moeilijk meetbaar. Voor dat meten worden de prestatie-indicatoren uitgewerkt (stap 2). Daarna volgt overleg binnen de organisatie. Het gaat om feedback en het creëren van draagvlak (stap 3). Ten slotte worden de piketpaaltjes geslagen door het bepalen van de normen per prestatie-indicator en wordt de productie en automatisering van de balanced scorecard georganiseerd (stap 4). De balanced scorecard maakt het

mogelijk om met vier invalshoeken (perspectief, positie, plan en patroon) de prestaties van de onderneming te monitoren:

- *Perspectief*: In het *overtuigingensysteem* wordt de historie en achtergronden van het bedrijf afgestemd op de toekomstbeelden en de idealen die de onderneming wil realiseren. Dat geeft zicht op de kansen en mogelijkheden in de markt. Kernwoorden zijn *vertalen en motiveren*.
- *Positie*: In het *grenssysteem* gaat het over risicomangement en is te vergelijken met de remmen van een auto. Het heeft de functie om de auto tot stilstand te brengen, maar geeft daardoor de bestuurder het vertrouwen om op topsnelheid te kunnen rijden. Bij het stellen van effectieve grenzen ligt de nadruk op de *innoveren en positioneren*.
- *Plan*: Het *diagnostisch feedbacksysteem* dient als de ruggengraat van de onderneming, waarbij de nadruk ligt op het realiseren van het plan zelf. Kernwoorden zijn *koers bepalen en doeltreffen* en is te vergelijken met een thermostaat of een automatische piloot. Het diagnostisch feedbacksysteem geeft het management zicht op afwijkingen van voorgenomen plannen, terwijl de autonomie van medewerkers of afdelingen niet wezenlijk wordt aangetast.
- *Patroon*: Het *interactief feedbacksysteem* wordt gebruikt om de doelmatigheid te verbeteren. Het gaat om het ontwikkelen van alternatieve patronen om de strategie doelmatiger te kunnen realiseren. Kernwoorden zijn *coördineren en optimaliseren*. Op basis van de zichtbare resultaten en de afwijking van gestelde of verwachte doelen, is het mogelijk dat het management met de medewerkers discussieert over achterliggende redenen.

Inrichten: De strategie realiseren

Nadat strategie en balanced scorecard zijn gebouwd, kan het management de uitwerking van de noodzakelijke plannen per onderdeel aanpakken. Strategisch management maakt immers het operationele management niet overbodig! Ook hier is de indeling van de Porter weer de leidraad. Verspreid over de onderdelen in Porters waardeketen komen de onderwerpen van een onderneming terug. Te denken valt aan zaken als inkoop, fabricage, onderhoud, orderverwerking, pr, nazorg, energie, ICT, voorraadbeheer, marktonderzoek, procedures en organisatie. De primaire processen zijn *markt en maken*, de ondersteunende processen *maatschappij en middelen* (zie figuur 2). Het resultaat van het opstellen van het operationele beleid is dat het een overzicht biedt van alles dat nog moet gebeuren en de prioriteit die elk onderdeel heeft.

Bij de implementatie van het ondernemingsplan gaat het over de voorbereiding van de organisatie op de realisatie ervan. Begonnen wordt met het overleg over het concept operationele plan en het vaststellen van het definitieve ondernemingsplan. Vervolgens wordt nagegaan wie op welke wijze moet worden geïnformeerd over welke onderdelen uit het ondernemingsplan. Daarna volgt de eigenlijke implementatie en het geheel wordt – na een jaar werken met het ondernemingsplan en de balanced scorecard – afgesloten met de evaluatie.

Inrichten: Kwaliteitsbeleid



William Edwards
Deming

Richten, verrichten en inrichten zijn onderdeel van kwaliteitsbeleid en Demings PDCA-cirkel (Plan, Do, Check, Act). Voor dat kwaliteitsbeleid is de omslag in het denken over management (jaren tachtig) van grote betekenis geweest. Dan verschuift de aandacht van het management van omgevingsfactoren naar interne succes factoren. Op het moment dat de aandacht intern wordt gericht, wordt het aspect kwaliteit prominent zichtbaar. Kwaliteit heeft immers alles te maken met logistiek, productie, verkoop, marketing, nazorg, medewerkers, klantbehandeling en infrastructuur. Aspecten die voordien minder op de voorgrond stonden. Dat kwaliteit pas kort veel aandacht krijgt blijkt wel uit het feit dat William Edwards Deming – de grondlegger van het kwaliteitsdenken – al in de jaren dertig met het begrip kwaliteit aan het werk is, maar pas na zijn succes in Japan, midden jaren tachtig ook wordt erkend.

De inspirator van Deming is Shewhart. Op diens *Shewhart chart* (1931) baseert de statisticus Deming zijn PDCA-cirkel, toont aan hoe managers werkprocessen moeten sturen, geeft veertien aanbevelingen voor het oplossen van kwaliteitsproblemen en combineert dat met de technieken van histogrammen en Pareto-analyses van Juran. Voor en tijdens de tweede wereldoorlog verricht hij pionierswerk op het gebied van de controle van productieprocessen. Daarbij verlegt hij de aandacht van inspectie naar preventie door het productieproces te monitoren. Na de oorlog werd Deming, op voordracht van generaal MacArthur, als adviseur door de Japanse industrie uitgenodigd. In 1950 introduceerde hij daar zijn nieuwe benadering onder de naam 'Totale Statistische Kwaliteitsverbetering'. Zijn stelling luidde dat kwaliteit pas kan worden bereikt als het hele productieproces onder controle is. Bovendien stelde hij dat de kennis daarvan niet ligt bij het management,

maar bij de medewerkers. Dat maakt medewerkers tot de belangrijkste factor in een onderneming. In Demings benadering zijn de mens en het gekende één. Dat is in tegenstelling met de westerse filosofie, maar sluit naadloos aan bij de Japanse. Bedrijven in Japan die Demings benadering toepassen zagen binnen een half jaar de afkeuringsuitval dalen en dat de productiviteit met procenten per maand stijgen. Japan adopteert Demings kwaliteitsdenken en past die vervolgens op de hele organisatie toe. Het duurt tot 1978 voordat het Japanse succes van Deming in het Westen bekend wordt. Deming is dan al 77 jaar, maar hij gaat op uitnodiging van William Conway in de Verenigde Staten aan de slag bij de Nashua Corporation. Met hetzelfde resultaat. De uitvalspercentages dalen van veertig naar vier procent en de productiviteit stijgt enorm. Hierna verspreiden de ideeën van Demings zich als een lopend vuurtje en wordt het concept verder uitgebouwd door het belang van gemotiveerde medewerkers in het concept te verwerken. Het gaat dan om motivatie, meten van prestaties en daaraan gekoppeld beloningssysteem. Het wordt bekend onder de naam *Total Quality Management* (TQM).



Teun Hardjono

In Europa wordt de kwaliteitsgedachte geïnstitutionaliseerd door de European Foundation for Quality Management (EFQM). De EFQM is opgericht in 1988 door 14 belangrijke ondernemingen (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen). Zij werken de ideeën van het Total Quality Management (TQM) verder uit en ontwikkelen het zogenoemde EFQM-model. De Nederlandse variant daarvan is het INK-managementmodel, waarvan het gebruik en de ontwikkeling wordt verzorgd door het Instituut Nederlandse Kwaliteit – het INK. Een van de geestelijke vaders van EFQM en INK is Teun Hardjono. Hij staat aan de wieg van de twee kwaliteitssystemen en verwerkt zijn ervaringen in het vierfasenmodel. Uitgangspunt is het in de jaren tachtig ontwikkelde Berenschot generatiemodel (Hardjono 1992). Daarin is sprake van generaties in de zorg voor kwaliteit en het wordt zichtbaar in de ontwikkelingsfase van een bedrijf. In dat model is dat productgericht (1), procesgericht (2), systeemgericht (3), ketengericht (4) en in het verlengde daarvan samenwerkingsgericht (5) en uiteindelijk maatschappij gericht (6). Ze komen in het INK-managementmodel, waarbij de generaties 4 en 5 zijn samengevoegd.

In Nederland is kwaliteitszorg en resultaatgerichte bedrijfsvoering door onder andere Filip Mulder (1993) en Kees Ahaus (1998) met elkaar in verband

gebracht (*Management by objectives*). Het betreft het maken en realiseren van kwaliteitsdoelstellingen, zowel operationeel als strategisch. Uitgangspunt is dat mensen beter en met meer plezier presteren, als men duidelijk weet wat er verwacht wordt, betrokken is bij het formuleren van de verwachtingen, beschikt over mogelijkheden om zelf te bepalen hoe aan die verwachtingen te kunnen voldoen en goed is geïnformeerd over de bereikte resultaten. De kern van deze benadering is het identificeren van meetbare resultaatgebieden van (delen van) een functie. Mulder en Ahaus onderscheiden circa 250 resultaatgebieden. Voor elk resultaatgebied wordt een verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling gemaakt. Zo wordt duidelijk wie welke bijdrage levert en wie de verantwoordelijke is voor eind- en deelresultaten. Per resultaatgebied worden doelen samen met de verantwoordelijke bepaald (prestatie-indicatoren). Dat mogen geen 'vage' doelstellingen zijn. Een managementteam dat in haar strategische nota heeft besloten 'dat wij zullen werken aan de ontwikkeling van meer keuzevrijheid voor onze klanten', heeft wellicht een aardig idee geformuleerd, maar nog geen doelstelling. Want wie zijn *wij*? Wat is meer keuzevrijheid en welke klanten worden bedoeld? Wat is het huidige niveau en wat is het na te streven niveau? Met wie is dit afgesproken? De filosofie van resultaatgerichte bedrijfsvoering dwingt tot duidelijkheid in het organiseren daar waar mist en rookgordijnen overheersen.



Eppie Fokkema

Op dit moment is het INK-managementmodel een toonaangevende kwaliteitssysteem dat haar sporen heeft verdiend. Duizenden organisaties werken met het INK-managementmodel. Voor de introductie van het INK-managementmodel en het opzetten van het kwaliteitsbeleid bij corporaties is door Eppie Fokkema een concreet stappenplan ontwikkeld (2003).

Het plan kent vier stappen. Allereerst wordt de aandacht gericht op de organisatie van het proces en wordt kwaliteitsdenken in het bedrijf geïntroduceerd en een kwaliteitssysteem gekozen (stap 1). Vervolgens wordt de bouw van het kwaliteitssysteem ter hand genomen met het verzamelen en beoordelen van alle beschikbare informatie resulterend in een set van sterke punten en van verbeterpunten voor de organisatie (stap 2). De volgende fase start met het stellen van prioriteiten voor de veranderingen. Daarna worden de verbeterpunten vertaald in een verbeterprogramma compleet met plannen van aanpak voor actieplannen (stap 3). Ten slotte wordt met de realisatie van de

actieplannen de verbetering van de organisatie ter hand genomen uiteindelijk eindigend met evaluatie en borging (stap 4).

De cruciale vraag: de onderneming optimaliseren óf transformeren

We gaan aan de slag! In de inleiding is het stappenplan dat de ruggengraat van dit boek vormt uitgebreid toegelicht. In 26 stappen en 10 bijeenkomsten gaat de onderneming na of en hoe het management van de onderneming moet optimaliseren of transformeren. Dat staat centraal bij de start van het project. Directie en managementteam bespreken de praktijk met het opstellen van het ondernemingsplan. De vraag staat centraal of men tevreden is met het resultaat. Brengt het wat men ervan verwacht? De uitkomst van de discussie is bepalend voor het verdere verloop van de ondernemingsplanning. Het bereidt de directie voor op de keuze tussen óf verder de onderneming ontwikkelen en optimaliseren óf de onderneming grondig verbouwen en transformeren om te kunnen excelleren. Als de directie en het managementteam ervan overtuigd zijn dat de onderneming verder ontwikkeld en geoptimaliseerd kan worden, dan wordt het stappenplan gevolgd dat in het eerste deel is uitgewerkt (*Het ondernemingsplan en de balanced scorecard*). Is de directie en het managementteam echter van mening dat het tijd wordt voor een grondige verbouwing, dan start het stappenplan dat in dit handboek is beschreven. De eerste stap is gereserveerd voor het inrichten van het project en het instellen van de projectteam.

Stap 1: Voorbereiden van de eerste bijeenkomst

Stel het projectteam samen (managementteam aangevuld met sleutelfiguren), benoem de voorzitter en secretaris en leg de wijze van verslaglegging vast. Beperk de omvang van het projectteam tot acht personen. Voor de afzonderlijke projecten (werkprocessen en hrm) wordt tijdens de rit een projectleider uit hun midden aangewezen, die de te formeren werkgroepen gaat leiden.

- Formuleer het doel dat met ontwikkelen en transformeren van het bedrijf wordt nagestreefd en stel een planning (data, tijden en plaats) op van het proces en nodig de deelnemers uit voor de eerste bijeenkomst.
- Verstrek een lege ordner, ingedeeld naar tien bijeenkomsten, voor het opbergen van geproduceerde onderdelen. De ordner fungeert als werkmap, waarin per bijeenkomst de plannen en projecten langzaam groeien. Het werkboek is persoonsgebonden (op de kaft staat de naam van het projectteamlid), de informatie is alleen voor hem of haar bestemd.

- Ter voorbereiding lezen de deelnemers van het projectteam – voorafgaand aan de eerste vergadering – hoofdstuk 1.
- Bepaal wie de organisatie (or, medewerkers en raad van commissarissen) intern gaat informeren over de voorgenomen grondige herziening van de onderneming.

1.3 Normaal gedrag (= weerstand tegen veranderen)

Deze paragraaf gaat over weerstand tegen veranderen. Weerstand wordt gezien als normaal menselijk gedrag, dat je daarom mensen niet kan verwijten, maar dat wel desastreuze gevolgen heeft. We volgen de ontwikkeling de afgelopen decennia van het denken over weerstand tegen veranderen. Het is een zoektocht om die weerstand beter te kunnen begrijpen, met als doel een aanpak te vinden om die weerstand te doorbreken.

In de benadering van het management van bedrijven is eind jaren zeventig een fundamentele verandering gekomen. Tot die tijd is de insteek vooral doelmatigheid en doeltreffendheid. De basis ligt bij Frederick Taylor en is te zien als een wetenschappelijke benadering van het management. De blik is tot dan gericht op het productie (primaire) proces en de relatie van de onderneming met zijn omgeving. Met het boek *In search of excellence* van Peters en Waterman komt daar begin jaren tachtig verandering in. Zij wijzen erop dat binnen en niet buiten het bedrijf de zaken liggen die van belang zijn voor het succes van het bedrijf. Hun benadering wordt overgenomen in de algemene managementliteratuur over strategie (Mintzberg 1979), planning en control (Deming 1982), de balanced scorecard (Kaplan 1983) en concurrentie (Porter 1985). Het betekent ook dat er ruimte en begrip komt voor de menselijke factor (McGregor 1960, Handy 1976, Deal & Kennedy 1982) en de relatie met kennis- en organisatieontwikkeling (Toffler 1980, Drucker 1983 en Senge 1990).

Die omslag van productgericht naar mensgericht ondernemen beschrijft John Adams in zijn boek *Transformatie* (1984). In het voorwoord spreekt John Adams (dan organisatieadviseur) zijn zorgen uit over de toekomst van de wereld. Het is de tijd van het Rapport van de Club van Rome (Meadows 1972) en hij constateert met hen dat slechts weinig mensen zich ook maar iets aantrekken van de onvermijdelijke afgrond waar de mensheid op af stevent. Het heeft alles te maken met machteloosheid en hij ziet parallellen met de wijze waarop mensen op individueel niveau wel of niet willen of kunnen veranderen. In zijn praktijk (programma's voor het bevorderen van de gezondheid en het beheersen van stress) komt hij tot de conclusie dat als mensen zich als onschuldig slachtoffer zien in een vijandig universum, zij zich *dus* onmogelijk in staat achten daaraan zelf iets te doen. Zijn aanpak is er vervolgens op gericht dat beeld te doorbreken en mensen zichzelf verantwoordelijk te laten voelen voor hun eigen situatie. Lukt dat, dan zijn indivi-

duen bereid hun gedrag op het gebied van eten, drinken, roken en bewegen te veranderen. En niet zomaar, niet een beetje, maar fundamenteel. Dat is dan geen ontwikkeling meer te noemen, maar een transformatie. Adams ziet dat als een nieuw paradigma, dat ook toepasbaar is op organisaties en zelfs op de hele wereld. Hij heeft het dan over organisatietransformatie en niet meer over organisatieontwikkeling.

Organisatietransformatie is een meer omvattend begrip dan organisatieontwikkeling. Het verlegt de klemtoon naar het doel dat wenselijk is en het werken aan de realisatie daarvan vanuit het perspectief van een aantal duidelijk geformuleerde humanistische waarden. Organizeontwikkeling versterkt en ontwikkelt wat er is, terwijl organisatietransformatie discontinuïteit en onomkeerbaarheid inhoudt. Bij organisatietransformatie acht Adams een aantal zaken van wezenlijk belang. Als eerste het doel dat een individu of organisatie nastreeft. Dat doel moet meer zijn dan puur eigen belang. Als tweede moet men bereid zijn de uitgangspunten van het bestaande beleid op houdbaarheid te onderzoeken. De directie moet dus waarde toekennen aan de invloed van collectieve overtuigingen, mythen en tradities, kortom de organisatiecultuur. Vervolgens is leiderschap van belang als factor om het doel in het vizier te houden en mensen te motiveren.

John Adams staat niet alleen. Al in 1982 benadrukt Peter Senge het belang van een onbaatzuchtig doel dat buiten de persoon of organisatie ligt. Hij ziet het als een fundamentele verandering in de geesteshouding van individuen, die niet meer denken dat zij enkel kunnen reageren op omstandigheden die buiten hun macht liggen, maar ervan overtuigd raken dat zij de wereld kunnen maken waarnaar zij verlangen. Ook voor Senge is het uitgangspunt een wereld die op een afgrond aankoerst met toenemende armoede, oorlog en milieuvervuiling. Het (b)lijkt dat de bestaande systemen te ingewikkeld zijn geworden voor de gebruikelijke methode van definiëren en oplossen van problemen. Een fundamenteel andere aanpak is dan nodig, waarbij individuen ervan overtuigd zijn dat ze de wereld kunnen creëren, waarnaar ze verlangen. Dergelijke individuen en organisaties kenmerken zich door:

1. Doelgerichtheid, die gebaseerd is op een beeld van de toekomst en een duidelijk resultaat dat men in die toekomst wil bereiken, dat verder reikt dan het eigen belang;
2. Algemene aaneensluiting, waardoor iedereen binnen de organisatie een duidelijk beeld heeft van het resultaat en het daar mee eens is;
3. Stimulering van de groei van medewerkers, als de belangrijkste factor voor het bevorderen van de kwaliteit van de organisatie;
4. Een harmonieuze structuur die erop is gericht om als een geheel te kun-

- nen functioneren. Het gaat dan over hiërarchie (resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden), over informatie (over de prestaties van het bedrijf én de eigen prestaties) en over beloning (zodanig dat wat goed is voor het bedrijf ook goed is voor het individu en omgekeerd);
5. Een evenwicht tussen rede en intuïtie, waardoor de leden spontaan als een geheel handelen.

Het Apollo-project

Een goed voorbeeld van een onbaatzuchtige benadering, waarin het doel helder en begrijpelijk voor iedereen in beeld is gebracht, is het Apollo-project. Bij de introductie in 1963 door president Kennedy van de Verenigde Staten is hij in het congres zeer uitgesproken en enthousiastmerend over het doel om voor het einde van dat decennium mensen op de maan te laten landen. Belangrijk is dat in 1963 de technologie voor een belangrijk deel nog moest worden ontwikkeld, laat staan dat de techniek al beschikbaar was. President Kennedy stelde de natie daarmee een doel, zonder zekerheid over de afloop en kennis van de weg. Puur op basis van vertrouwen in zijn motivatie om dingen te doen en de ratio van de noodzaak (eerder dan de Russen op de maan landen), heeft hij het Amerikaanse volk achter zijn voorstellen weten te krijgen. Én het is gelukt ook!

In de voorgestelde benadering legt Senge intuïtie uit als een gevoelsmatige onderlinge verbondenheid, waardoor mensen spontaan in het belang van het geheel gaan handelen. Die basis van goedheid die buiten de persoon zelf ligt, komen we meer tegen. De behoefte piramide van Maslow (1943) is erop gebaseerd. Alleen als aan de basisvoorzieningen van mensen is voldaan, kunnen zij op een hoger niveau een bijdrage leveren en willen dat dan ook. Het zit vervat in de theorie-Y van McGregor met de opvatting dat mensen in wezen goed zijn en een bijdrage willen leveren (1960). En de redenering is ook terug te vinden bij Edgar Schein (1981, 2000). Hij onderscheidt drie niveaus die variëren van zichtbaar tot impliciet en onzichtbaar. Het gaat over artefacten (zoals structuren, regels en processen), beleden waarden (strategieën, doelstellingen en filosofieën) en onderliggende basisveronderstellingen (normen en waarden). Wat Schein beschrijft is de organisatiecultuur die, diep geworteld, een breed terrein bestrijkt en stabiel is. Mensen houden zich eraan vast, omdat het betekenis verschaft en het leven voorspelbaar maakt. Op het minst zichtbare niveau, gaat het over wezenlijke zaken als tijd en ruimte, waarheid en het wezen van de menselijke natuur. Omdat mensen vanuit die basale ideeën reageren, moeten ze worden begrepen. Verandering start hier, want als aan de basis niets verandert, zal een verandering op

een hoger niveau tornen aan de voorspelbaarheid der dingen en bij mensen angst en weerstand oproepen.

Weerstand tegen veranderen

Volgens John Adams zijn individuen en organisaties niet machteloos. Als zij zich een beeld vormen van wat ze willen bereiken, is dat de juiste basis voor verandering. In die zin krijgt leiderschap een nieuwe betekenis. Het is niet meer het behouden van wat is, maar het realiseren van wat kan. Cruciaal is dat dat meer is dan winst maken. Want waarvoor is die winst eigenlijk nodig? Voor aandeelhouders, voor de familie of voor de directeur? Voor medewerkers is dat bepaald geen stimulerende factor, voor hen zijn continuïteit en de bijdrage die de organisatie aan de samenleving kan geven belangrijk.

Iets meer in detail. Adams uitgangspunt is dat de wereld verandert en dat individuen en organisaties daarop moeten reageren. Zijn de veranderingen niet van fundamentele aard, dan kan dat met bijsturen en oppoetsen. Zijn de veranderingen wel van fundamentele aard, dan helpt dat niet meer. Dan is een andere aanpak nodig. Bij het opstellen van een strategie voor een bedrijf is dat een lastig gegeven, want wanneer is er sprake van een fundamentele verandering? Sommige drastische veranderingen zijn – nadát ze zich hebben voorgedaan – goed herkenbaar, zoals bij oliecrises, 9/11's of tsunami's. Maar dergelijke rampen zijn van een dusdanige schaal, variatie en onzekerheid dat een bedrijf zich daarop niet kan voorbereiden. Hooguit kan – door te werken met scenario's – het bedrijf een notie hebben van wat er gebeurt en gebeuren moet (zoals Shell de oliecrisis in de jaren zeventig niet zozeer had voorspeld, maar had doorleeft). Die onvoorspelbaarheid stemt machteloos. We hebben daardoor de neiging terug te vallen op dat wat we kennen en maken plannen voor de toekomst waar we op hopen. Tijdelijk kan een dergelijke reactie van pappen en nathouden werken, maar op de lange duur helaas niet. Het is namelijk een heilloze weg om de hele wereld te laten passen binnen de beperkte werkelijkheid van de eigen onderneming. Het ontaart in vechten met de concurrent, de overheid, leveranciers en soms zelfs de klant. En het gaat van kwaad tot erger, waarbij de strijd zich makkelijk naar binnen verplaatst. Dan gaan er ook in de eigen organisatie dingen fout, volgen sancties en dat levert weer meer spanning op. Goede medewerkers verlaten het schip en de achterblijvers vervallen in apathie.

Voor individuen en organisaties zijn externe gebeurtenissen bepalend, zoals veranderingen op de markt, van de technologie, in de economie of door

de politiek. De crisis verschaft de prikkel om te veranderen. We hoeven alleen nog te kijken naar zaken die verandering tegenhouden. Roger Harrison (1984) trekt een parallel met de wijze waarop mensen reageren op verschrikkelijke gebeurtenissen, zoals terminale ziekte, dood of traumatisch verlies. In eerste instantie is de reactie daarop ontkenning en woede, later gaat dat over op depressiviteit en wanhoop. En ondertussen gaan we door alsof er niets bijzonders aan de hand is, proberen de verandering tegen te houden, de gevolgen te compenseren of we geven de moed op. Hulp kan niet op basis van de ratio worden gegeven. Argumenten helpen niet, daarmee verandert de werkelijkheid niet. Medeleven, begrip en liefde wel, omdat deze de persoon in staat stelt de verandering te aanvaarden en binnen de nieuw aanvaarde werkelijkheid weer een eigen plaats en doel te vinden. Voor organisaties geldt hetzelfde. Als de werkelijkheid fundamenteel is gewijzigd, dan is het zaak om binnen de organisatie die verandering te aanvaarden (te rouwen) en afstand te doen van wat in die vorige wereld bereikt moest worden. Vervolgens is het zaak om daar een nieuw doel voor in de plaats te stellen. Volgens Harrison (1984: 88) is het dan van groot belang dat organisaties beseffen dat zij deel uitmaken van een groter geheel:

'Organisaties worden gevoed en gesteund door het hele systeem, waarvan ze afhankelijk zijn. Hun doelen worden niet volledig door henzelf bepaald en vastgesteld, maar zijn gegeven door hun plaats in het hele systeem. Het doel van de organisatie wordt niet eenvoudig door de leden gekozen, maar moet ontdekt worden. Het ontdekkingsproces heeft een intern aspect, waarbij de organisatie in zichzelf naar waarden en naar zin zoekt. Maar er is ook een extern aspect, waarbij er naar zin wordt gezocht in de wisselwerking van de organisatie met de omgeving.'

De kern van de redenering is dat we moeten leren van onze successen, maar evenzeer van ons falen. Want van mislukkingen kunnen we leren wat werkelijk nodig is. In die zin ziet hij strategische planning als het zoeken naar zin en niet naar het streven naar eigen voordeel.

Van reactieve naar proactieve organisaties

De vraag is dus hoe een organisatie moet veranderen van een systeem dat enkel reageert op zijn omgeving en tracht te behouden wat is, tot een organisatie die met zijn tijd mee gaat. Nelson en Burns hebben daarvoor in dezelfde periode als Adams, Harrison, Senge en Schein een model ontwikkeld, waarin ze de verschillende stadia van ontwikkeling van een organisatie beschrijven (zie figuur 3). De situatie waarin de organisatie niet fundamenteel

verandert, noemen ze een *reactieve* organisatie. Een dergelijke organisatie leeft in het verleden en teert op oude successen. Er is geen gezamenlijk doel en daardoor weet men niet of men iets bereikt heeft, of dat het juist veel beter had gekund. Daardoor ontbreekt de positieve stimulans die verbonden is met het halen van moeilijke prestaties. In *reactieve* organisaties lijkt de organisatiestructuur helder, maar in wezen werken onderdelen elkaar tegen, er zijn veel zaken vastgelegd en er wordt druk gerapporteerd en plannings constant naar beneden bijgesteld. De mensen die er werken zijn niet enthousiast, de 9-tot-5-mentaliteit heerst, men is pessimistisch en wantrouwend en het is zelfmoord om je nek uit te steken. Er is geen bereidheid om te veranderen, omdat dan de spelregels wijzigingen. Dat geeft onzekerheid, want nu weet je ten minste wat je *niet* moet doen.

Nelson & Burns en de 4ling®: Topprestatieprogrammering				
<i>Nelson & Burns</i>	<i>Reactief</i>	<i>Proactief</i>	<i>Responsief</i>	<i>Topprestaties</i>
Tijd	Verleden	Toekomst	Heden	Stroom
Doel	Verward	Resultaten	Output	Topprestaties
Planning	Rechtvaardiging	Strategie	Activiteiten	Ontplooiing
Verandermethode	Bestraffend	Gepland	Aanpassend	Geprogrammeerd
Management	Schuldvraag	Aaneensluitend	Coördinatie	Navigatie
Structuur	Verdeeld	Matrix	Hiërarchisch	Netwerken
Orientatie	Egocentrisch	Organisatie	Team	Cultuur
Motivatie	Pijn vermijden	Bijdrage	Beloning	Verwezenlijking
Ontwikkelingsfase	Overleven	Overeenstemming	Samenhang	Transformatie
Communicatie	Opgedrongen	Feed forward	Feedback	Feed-through
Leiderschapsstijl	Dwingend	Richtinggevend	Sturend	Stimulerend
<i>De 4ling®</i>	<i>Intern beheersen</i>	<i>Extern beheersen</i>	<i>Intern veranderen</i>	<i>Extern veranderen</i>

Figuur 4: Het model van Nelson en Burns

Een *reactieve* organisatie veranderen in een organisatie die wel mee gaat met zijn tijd, is niet eenvoudig. Een dergelijke organisatie geeft antwoord op alle punten die hiervoor zijn genoemd en die elkaar in negatieve zin versterken. Het begint met een duidelijk doel en dan niet een doel dat enkel met het behoud van de organisatie te maken heeft. Een dergelijk doel moet door de leden gedeeld worden en gezamenlijk worden vertaald in activiteiten en plannings. De nadruk ligt op gezamenlijk, zodat begrip en betrokkenheid kan ontstaan. De nadruk komt op het heden te liggen, op coördinatie en teambuilding. Veel hangt daarbij af van de stijl van leidinggeven, die in deze fase rekening moet houden met de behoeften van de medewerkers. Nelson

en Burns verwijzen daarbij naar het model van situationeel leiderschap zoals dat door Hersey en Blanchard is ontwikkeld (1982, 1996). Duidelijke doelen, coaching, motivatie, belonen van prestaties en positieve feedback zorgen voor een productieve organisatie, maar het is nog maar de basis voor een nog betere organisatie, namelijk een organisatie die *proactief* is.

Een *proactieve* organisatie besteedt aandacht aan het waardesysteem. Het doel uit de responsieve fase wordt nu getoetst aan een toekomstbeeld en op het feit of het ook een bijdrage levert aan het hele systeem waarbinnen de organisatie functioneert. Een *proactieve* organisatie hecht grote waarde aan medewerkers en geeft hen het gevoel dat ze deel uitmaken van de organisatie en dat ze een bijdrage leveren aan een hoger doel. Een dergelijk waardesysteem dat duidelijk is en algemeen aanvaard, gaat ook werken als een leidraad voor individuele medewerkers in de dagelijkse praktijk. Daardoor kan er met minder regels en voorschriften worden volstaan, omdat vanuit de basis de dingen als van nature goed worden gedaan. Maar ook de *proactieve* organisatie kan nog beter functioneren. Het kenmerk van een organisatie die constant topprestaties levert, is dat ze mee gaat met de stroom van veranderingen en daar constant op reageert en innoveert. Verandering is geen gevaar meer, maar een natuurlijk proces dat nieuwe kansen biedt.

Normaal gedrag



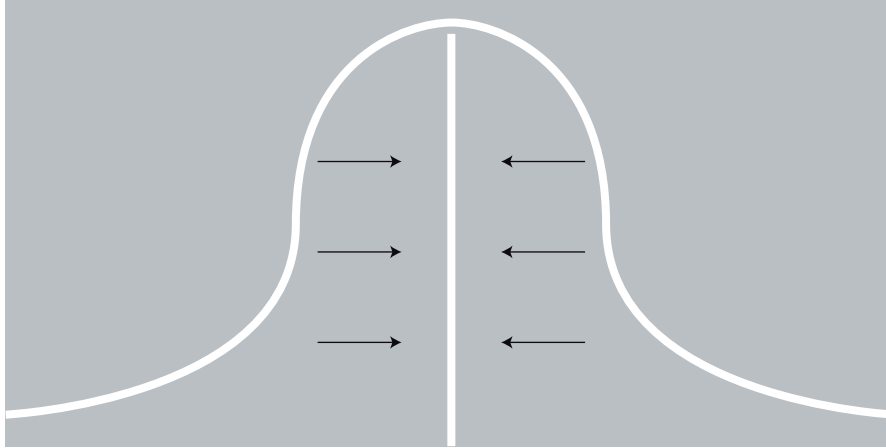
Robert Quinn

In *De brug bouwen terwijl je erover loopt* geeft Robert Quinn een stevige metafoor (2004). Elk schip heeft een anker. Het is een nuttig instrument dat een schip op zijn plaats houdt. Alleen als het stormt, erg stormt, is het verstandig om dat anker, die houvast en zekerheid, te kappen en mee te gaan op de golven en zo een goed heenkomen te zoeken. Individuen en organisaties vormen in de loop van de tijd ook zulke ankers. Een mens leert dat een bepaald gedrag wel of juist niet wordt geaccepteerd en ordent zich daaromheen. Het wordt zijn persoonlijke identiteit, zijn ego. Organisaties doen hetzelfde en ontwikkelen een eigen identiteit en werkwijze. De eigenschappen daarvan worden verankerd in de organisatiecultuur. En net als schepen komen individuen en organisaties soms in een storm terecht. Individuen krijgen te maken met persoonlijk verlies, ontslag, scheiding en andere soorten van kommer en kwel, organisaties met het verminderen van hun belangrijkste klantenbestand, toenemende concurrentie of economische malaise. Men kan die stormen

zien aankomen, maar de natuurlijke reactie is ontkenning en we proberen de status-quo te handhaven. Bijvoorbeeld het brandalarm gaat af en we ruiken brandlucht. De normale reactie is: 'Wat is er aan de hand?' We willen informatie om op basis daarvan in actie te komen. Die actie is meestal om de brandweer te bellen en hard weg te lopen. Of de nieuwe begroting wordt opgesteld en er blijkt een zeer groot tekort. We hebben plotseling honderd problemen, terwijl we daarvoor geen probleem hadden. Echt niet? Natuurlijk wel, maar het probleem manifesteerde zich nog niet sterk genoeg en we konden het probleem negeren. Zo voelen we ons vaak een machteloos slachtoffer of kijken passief wat er gaat gebeuren. Quinn stelt dat wie voor één van deze rollen kiest, kiest voor zinloosheid en voor een langzaam sterven van het ik. Want wat gebeuren moet gebeurt. De natuur heeft zijn loop en het individu verliest zijn ego of zijn leven. De organisatie verliest zijn klanten of zelfs zijn bestaansrecht. De enige uitweg is een fundamentele verandering of transformatie.

Quinn stelt dat elk systeem zodanig werkt dat de status-quo wordt gehandhaafd. Problemen worden opgelost door de oude situatie weer te creëren. Dat is een normale reactie. We zijn van nature reactief. We zijn getraind om op negatieve signalen te letten, omdat ze ons waarschuwen voor gevaar. We zijn gewend om problemen te signaleren en er op te reageren. Van kinds af aan is dat er met de paplepel ingegoten. Dat moet ook wel, want anders zouden we niet op piepende remmen reageren of onze hand zomaar op een brandende kachel leggen. De natuurlijke reactie is om problemen te onderkennen en vervolgens op te lossen. Maar het oplossen van dergelijke problemen gaat hand in hand met het herstellen van de oude situatie. Daar voelen we ons immers prettig, kennen de regels en we willen dat dan ook behouden. Die ingebouwde beveiliging, die voelsprietten voor gevaar zien we ook in onze organisaties terug. Het zijn de mensen van planning en control, van financiën en de juristen. We hebben ze nodig om ons te waarschuwen voor de gevaren en ze kunnen helpen bij het oplossen van problemen. Ook het werk van de meeste managers is hierop afgestemd. Ze managen, moeten zorgen voor continuïteit, financiële resultaten, klanttevredenheid. Een belangrijke taak van deze functionarissen is het beheersen van de organisatie. Problemen moeten ze oplossen. De eenvoudigste weg is dan het corrigeren van tegenvallende resultaten. Er wordt creatief gezocht naar mogelijkheden om weer in de gekende situatie te komen. Die was immers beheerst en is het doel bekend. Bovendien leren we van oplossingen. We weten dat geleerde oplossingen eenvoudiger zijn toe te passen dan nieuwe te ontwikkelen. Vandaar de kreet dat we niet telkens het wiel moeten willen uitvinden. De dagelijkse

praktijk leert ons steeds dat het goed werkt om routine toe te passen bij het oplossen van problemen. Kortom, we leren en zullen die kennis toepassen, als en omdat de oplossing wordt gewaardeerd.



Figuur 5: *Negatieve, maar positieve afwijkingen worden gecorrigeerd*

Een nadeel van deze benadering is dat een systeem niet alleen problemen, maar alle afwijkingen zal bijsturen. In figuur 5 zijn de problemen aan de linker kant gesitueerd van de status-quo. Het streven is om de situatie te herstellen richting het midden van de figuur. Maar naast de negatieve afwijking van de status-quo zijn er ook positieve. Ook dan neigen systemen naar het herstellen van de status-quo (Cameron, Dutton & Quinn 2003). Ook nu is het onzekerheid die de positieve afwijkingen bijstuurt. Het is immers een nieuwe situatie met onbekendheden en risico's. En ook nu weer zijn het de mensen van planning en control, financiën en juridische zaken, die waarschuwen voor de gevaren en de risico's van het onbekende.

Het negeren van de noodzaak tot echte verandering is menselijk en kent vele gezichten. Eerst zien we de veranderingen niet, of we begrijpen niet dat er op misstanden wordt gewezen. De belangrijkheid wordt niet ingezien en de voortekenen verkeerd uitgelegd of genegeerd. Na negeren volgt het ontkennen van de signalen. Want storm betekent ongemak en hinder. We zien de donkere wolken wel, maar denken (hopen) dat de storm over zal waaien. Mensen zijn geneigd te denken dat hun tijd wel zal duren. Ze verwachten een andere functie of gaan met pensioen en de opvolger kan het probleem dan prima oplossen. Dus naar de medewerker die de moed heeft om het

onheil onder ogen te zien en die met voorstellen komt, wordt niet geluisterd, want dat betekent anders en nieuw, onzekerheid en dus risico's.

Die onzekerheid en vermeende risico's belemmeren verandering. Onbekend maakt onbemind. Iedereen kent het voorbeeld van de vrouw die niet wegl loopt van de man die haar slaat. De onzekerheid van wegl open en wat er dan allemaal fout kan gaan is zo groot dat ze blijft. Het is een normale reactie, maar zorgt ervoor dat er niets wijzigt. Door die onzekerheid blijven we binnen het systeem en verdedigen de status-quo. Het begint eenvoudig met vragen of er wel de middelen zijn om een verandering door te voeren, of we de mensen wel hebben, of het al niet druk genoeg is en of het niet eerder verder fout zal gaan in wat we behoren te doen? Als dat niet helpt willen de verdedigers van de status-quo weten wat er verder allemaal dreigt als we de problemen wel te lijf gaan. De vraag *hoe dan* is bij uitstek de beschermende en naar de status-quo sturende reactie, waarbij uitgewerkte en gedetailleerde oplossingen worden geëist. Maar die zijn op dat moment nog niet te geven. Er is immers nog geen overeenstemming over het probleem, laat staan de oplossing. Een nieuw doel, of een nieuwe weg om dat te bereiken, is nog lang niet bekend, laat staan de noodzakelijke acties en middelen. Die moeten door samenwerking worden gevonden.

En dan ontbreekt het aan moed om te zeggen dat het fout gaat. Dat is niet iedereen gegeven. Zeker niet als we nog niet weten wat er moet gebeuren om het tij te keren. Daarom zeggen managers niet graag dat het fout gaat, als ze de oplossing nog niet kennen. En aangezien ze juist zijn aangenomen om problemen op te lossen zullen managers geneigd zijn de enige oplossing te kiezen die ze kennen en dat is de status-quo (handhaven).

De status-quo handhaven betekent volgens Quinn echter langzaam sterven. Een goede beeldspraak daarvoor is de kikker in water dat langzaam aan de kook wordt gebracht. Hij overleeft het niet. Het arme beest krijgt op den duur geen signalen meer dat de temperatuur blijft stijgen. Hij merkt de verandering in zijn omgeving niet op. Dat is de reden dat hij in het water blijft. Wij in organisaties zien de signalen juist wel, maar hebben onszelf gecommiteerd. Door het langzame proces waarin we eerst de voortekenen niet begrijpen, daarna bagatelliseren, dan proberen te negeren en te compenseren, blijven we constant binnen het systeem denken. We brengen onszelf zo in een lastig parket en gaan onszelf voor de gek houden, de situatie ontkennen en excuses zoeken voor het niet reageren.

Onwelkome boodschappers

John Murtha (Lid van het Huis van Afgevaardigden in de Verenigde Staten) is een voorbeeld van iemand die wel op de signalen heeft gelet. Hij was een van de democraten die indertijd voor de inval op Irak heeft gestemd. Hij baseerde zich op kennis die iedereen toen tot zijn beschikking had. In november 2005 weet hij dat die informatie niet juist was. Dat op zich was geen reden voor hem om aan te dringen op het terugtrekken van de Amerikaanse troepen. Hij stelt alleen dat de taak te zwaar is voor Amerika en dat daardoor de Amerikanen steeds meer als de vijand worden gezien. Van één dode per dag is het saldo opgelopen tot vier. Ook de andere doelen worden niet bereikt. In feite wijst hij op de langzame dood die de huidige koers is van Bush.

Bert de Vries is een Nederlands voorbeeld. Hoewel jarenlang minister en immer nog een trouw CDA-lid, is hij in 2005 van mening dat de koers van het kabinet Balkende niet juist is. En hij schrijft zijn boek *Overmoed en onbehagen*, waarin hij scherpe kritiek verwoordt op het CDA en het kabinet-Balkenende II. Hij verwijt het kabinet te pessimistisch te zijn over de toekomst en de vergrijzing. Wat er daarna met Bert de Vries gebeurde is spreekwoordelijk. Eerst werd hij genegeerd door het CDA, maar toen de kranten en andere media er bovenop sprongen, was het allemaal onzin. Het verhaal klopte niet en vervolgens was hij ontrouw aan de partij. Bert de Vries heeft zich grootgehouden, maar wel aangegeven dat het hem pijn heeft gedaan.

Er zijn, op dit punt aangekomen, drie keuzes mogelijk. Gewoon blijven negeren en er – tegen beter weten in – het beste van hopen is de meest onbevredigende. De andere twee reacties op de langzame dood zijn (1) uit het systeem stappen of (2) van binnenuit een poging te doen tot verandering. Uit het systeem stappen is makkelijk, maar ook een mogelijkheid die niet iedereen heeft. Een nieuwe baan ligt niet voor het opscheppen en een ziekte verdwijnt niet zomaar. Bovendien is weglopen niet altijd de oplossing, want wat was het probleem en wordt dat opgelost door weg te lopen? Veel mensen die scheiden en weer hertrouwen hebben na verloop van tijd hetzelfde probleem. De reden is dat het probleem voor een belangrijk deel bij henzelf en niet bij hun partner lag.

De reacties ontkennen en weglopen is een natuurlijke reactie. Werknemers en zelfs managers in een bedrijf zullen zichzelf de vraag stellen of het verschil maakt als ze de noodklok luiden. Ze zullen het geprobeerd hebben, maar al snel zijn geconfronteerd met ontkennen, negeren en vragen of ze oplossingen weten. Dankbaar is de omgeving dan niet, dus waarom moeite doen? Toch ligt hier het antwoord. Het is de enige weg om diepgaande ver-

andering in gang te zetten. Er is altijd nog tijd om uit het systeem te stappen. En misschien blijken wel meer mensen het probleem te hebben gezien, maar dachten alleen te staan. Mensen die echter weglopen krijgen nooit medestanders. Ze behoren immers niet meer bij het systeem!

Het dilemma is de langzame dood of diepgaande verandering. Om uit de spiraal van de normale gang van zaken te komen is een fundamentele verandering van onze houding noodzakelijk. Dat is tegennatuurlijk, aangezien we zekerheid zoeken – zeker in moeilijke tijden – en een fundamentele verandering betekent in eerste instantie alleen maar meer onzekerheid. Toch is de weg van ‘zitten waar je zit en je niet verroeren’ een zekere weg naar een roemloos einde. Het voorbeeld van de wolf die in een klem vastzit spreekt boekdelen. Hij wil zijn poot niet kwijt, maar zijn poot zit in een klem en hij zit aan zijn poot vast. Uiteindelijk bijt hij zijn eigen poot af! Dat doet meer pijn dan nog even wachten, maar daarna gaat hij dood. Het beest kiest voor een moeilijke toekomst met drie poten boven die langzame dood. Maar daarvoor moet hij eerst tot dat besef komen. Komt hij tot dat besef, dan kan hij de moed opbrengen en erop vertrouwen dat hij doet wat moet worden gedaan.

Stap 2: Herkennen van normaal gedrag en weerstand tegen veranderen

Start eerste bijeenkomst projectteam

- De deelnemers van het projectteam hebben zich voorbereid op de eerste bijeenkomst. Daarvoor is hoofdstuk 1 gelezen en zijn twee vragenlijsten over het herkennen van weerstand tegen veranderen (zie bijlage 1) en het herkennen van normaal gedrag (bijlage 2) ingevuld.
- Bespreek de ingevulde vragenlijsten en bespreek de denkbeelden achter ondernemingsplanning en de toepassing daarvan in het eigen bedrijf.

1.4 Het ondernemingsplan en transformeren (= excelleren)

In de vorige paragraaf zijn de kenmerken besproken van organisaties die onvoldoende reageren op hun omgeving. Nu gaan we in op de vraag hoe dat normale (reactieve) gedrag kan worden doorbroken. Transformeren – in de zin van fundamenteel veranderen – is het thema.

Transformeren is een proces, een ontwikkeling die volgens Nelson en Burns loopt van reactief, via responsief naar proactief beleid en volgens Quinn van doelgericht, via intern motiveren en daarna extern richten, naar extern open staan (de fundamentele toestand van leiderschap). Maar voor we daarop verder ingaan, eerst meer over het begrip transformeren.

Transformeren is het betreden van nieuwe paden en niet het verbeteren of oppoetsen van wat gekend is. Beseft moet worden dat de keuze voor een fundamentele verandering betekent dat er geen gebaande paden meer zijn. Het is nieuw terrein dat wordt betreden. Er zijn geen checklisten, er is geen spoorboekje, niemand is ons voorgegaan, want we doen iets nieuws. Het is onbekend en onverkend terrein. De enige steun die binnen een organisatie te vinden is, zijn de mensen die er werken.

Transformeren doorbreekt normen. Bij het zoeken naar nieuwe wegen worden bestaande regels overtreden. Bij het evalueren van succesvol veranderde bedrijven in de VS werd duidelijk dat er soms wegen waren bewandeld, die zo buiten de gebaande paden lagen, dat er wetten waren overtreden. Logisch, want wetten zijn regels die afgeleid zijn van normen. En het zijn de normen die de status-quo handhaven. In het kader een voorbeeld.

Volkshuisvesting in Nederland eind negentiende eeuw

De huisvesting van de lagere klassen was eind negentiende eeuw in Nederland meer dan miserabel. Zo kon het niet verder. Er moest worden opgetreden, alleen de vraag was wie dat moest doen, waar de middelen vandaan moesten komen en wat er dan wél moest gebeuren. Uiteindelijk is van verschillende zijden met ieder hun eigen invalshoek, belang en werkwijze opgetreden.

Vanuit socialistisch gezichtspunt bevorderde goede huisvesting de ontwikkeling van (de kinderen van) de arbeiders. De christelijke motivatie had te maken met naastenliefde en hun charitatieve instelling en, net als bij de socialisten, de hoop zo zieltjes te winnen. Bij

de liberalen had het alles te maken met welbegrepen eigenbelang, want slechte huisvesting zorgt voor zieke arbeiders en die produceren niet.

Een bekend voorbeeld uit die tijd is het nog steeds bestaande Agnetapark in Delft. Van Marken – de toenmalige directeur van de Gist- en spiritusfabriek – is begaan met het welzijn van zijn arbeiders en bouwt in 1884 de 86 woningen. Zijn stelling ‘de fabriek voor allen, allen voor de fabriek’, typeert het inzicht dat goede huisvesting van de arbeiders ook goed is voor de werkgever. Een minder geslaagd voorbeeld uit die tijd is het woongebouw dat de aardewerkfabriek van Regout in 1865 in Maastricht liet bouwen met 72 kamers, 24 zolderkamers, 36 kelderkamers en 16 privaten voor maar liefst 70 gezinnen).

Aan het einde van de negentiende eeuw werd het steeds meer duidelijk dat de bestaande organisaties en instellingen zich niet structureel met de huisvesting van arbeiders kon bezig houden. Dat leidde tot de oprichting van nieuwe organisaties (de woningcorporaties) en speciaal voor hen opgestelde nieuwe regels (de woningwet van 1901).

Transformeren kan alleen met richtingsgevoel. Toekomstvisie en missie zijn de inspiratiebron voor het formuleren van datgene wat men wil bereiken. De weg is nog onbekend en men heeft alleen een notie van de richting. Was de weg bekend, dan was er geen weerstand maar zekerheid en zou het gezonde verstand wel prevaleren. Hoe zorg je er nu voor dat er meer zekerheid komt over die nieuwe weg? Hoe doe je dat, welke stappen moet een bedrijf nemen? Het eerste deel (*Het ondernemingsplan en de balanced scorecard*) bewandelt een aantal van de noodzakelijke paden. De nadruk ligt op strategie, jaarplan en het ondernemingsplan. De methode is om een gezamenlijk beeld te krijgen van wat de toekomst mogelijk in petto heeft (toekomstvisie). Niet voor de eigen organisatie maar voor de bedrijfstak, de sector. Er worden dan ook nog geen consequenties besproken voor het eigen bedrijf. Dat komt later pas. Eerst is het van belang om het doel van de organisatie in die toekomst te beschrijven, het effect dat de organisatie wil bereiken, de bijdrage aan de maatschappij die de organisatie wil leveren, de missie. Dan worden een aantal vragen beantwoord. Er is een interne analyse (waar schieten we tekort in het licht van onze missie?), de vraag komt op tafel waar de organisatie moet worden versterkt (met gebruikmaking van de positieve punten in de organisatie) en worden de belangrijkste acties en doelen geselecteerd en op basis daarvan de strategie voor de komende jaren bepaald. Vervolgens gaat het bedrijf aan de slag en leert van zijn fouten stelt bij en herhaalt jaarlijks het proces. Volgens Quinn is dat de brug bouwen terwijl je erop loopt.

De droom van Martin Luther King

Martin Luther King hield in 1963 een toespraak in Washington voor meer dan 250.000 mensen, waarin hij beschreef dat blanken en zwarten kunnen samenleven en sprak hij de legendarische woorden 'I have a dream'. Die droom realiseren was zijn missie. De speech was onderdeel van zijn strategie. Gebaseerd op een reëel te verwachten toekomstbeeld, waarin blank en zwart juist niet in vrede met elkaar zouden leven. Hij beoordeelde zijn eigen zwakte om daar verandering in aan te kunnen brengen en begreep dat hij meer invloed moest krijgen. Daartoe richtte hij zich tot alle Amerikanen en benadrukte het belang van een vreedzame oplossing, organiseerde het vreedzame verzet in de vorm van massademonstraties, boycotten, hield toespraken, bezocht invloedrijke mensen en slaagde erin op brede schaal steun te verwerven.

Transformeren vereist moed. Er is moed voor nodig om te zeggen dat het fout gaat. Dat is lastig, want dan weten we nog niet wat er moet gebeuren om het tij te keren. We signaleren alleen dat het verkeerd gaat in het huidige systeem. Managers zeggen dat niet graag, omdat ze zijn aangesteld om problemen het hoofd te bieden. Hoe moet dat dan als de leider het niet weet? En als hij wel een notie heeft van waar de oplossing ligt, dan is hij bang dat niemand hem zal volgen. Hij kan immers de weg niet eenduidig wijzen. Hij is zelf nog zoekend naar een adequate reactie. Er is moed nodig om het gekende te verlaten en zonder zekerheid op zoek te gaan naar het onbekende. Het vereist moed bij de manager om openlijk te erkennen de oplossing niet te weten, maar samen te willen zoeken. En het vereist moed bij de medewerkers om zo'n manager het noodzakelijke vertrouwen te geven. De situatie onder ogen zien is echter wel de taak van de manager. Hij zal het probleem moeten formuleren en hij zal richting moeten geven. Hij hoeft de weg nog niet te kennen, maar wel het proces moeten leiden om die weg te vinden. De manager die dat doet wordt leider. Hij zal meer medestanders vinden als zijn oogmerk een juiste is en als de richting, het doel wat hij wil bereiken, rekening houdt met meer dan zijn eigen belang.

De fundamentele toestand van leiderschap volgens Quinn

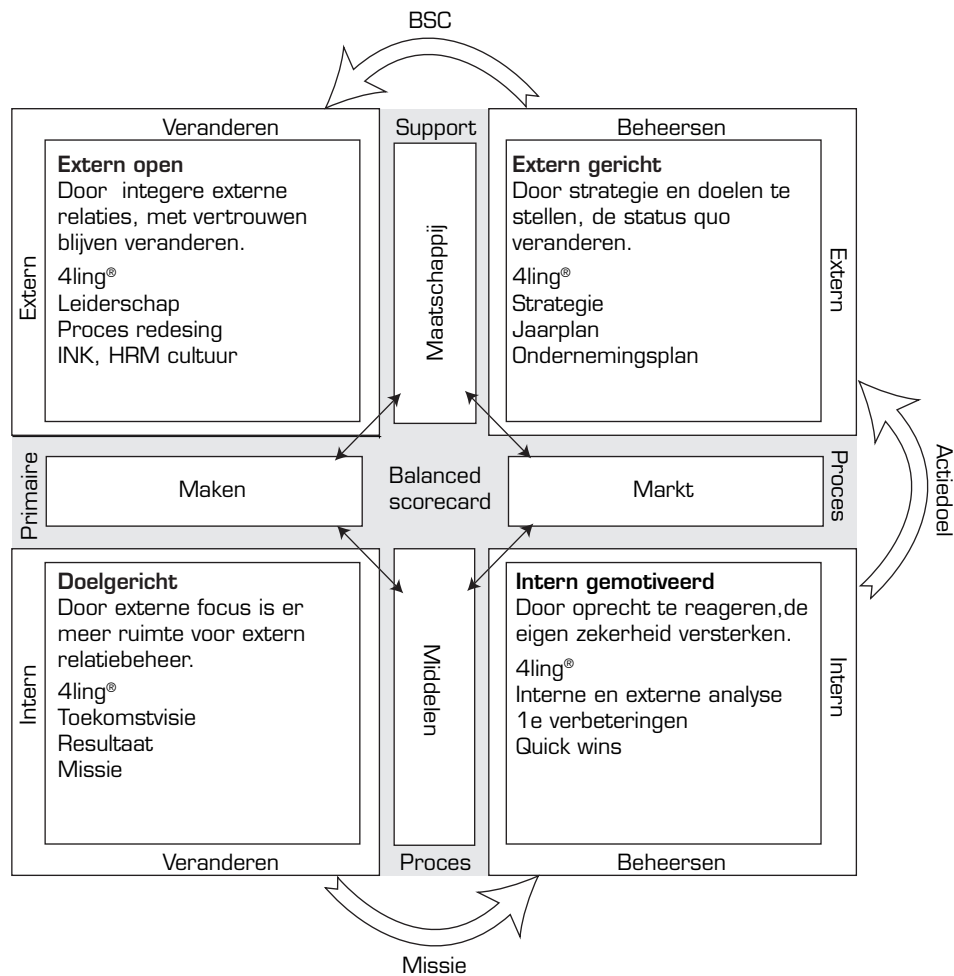
De conclusie is dat het voor transformeren noodzakelijk is dat de zekerheid en het comfort van het gekende wordt verlaten. Die luxe moet worden ingeruild voor onzekerheid, voor het avontuur. Diepgaand veranderen betekent iets willen bereiken, maar nog niet weten hoe dat dan moet. Willen we de neergaande spiraal - de vicieuze cirkel - doorbreken, dan moeten we het proces radicaal ombouwen. Het doel kan niet zijn om de rust te bewaren,

want dat bracht ons juist in de neergaande spiraal. De erkenning van dat mechanisme kan helpen om de zaak om te draaien en fundamenteel te kijken naar welke bijdrage de organisatie aan de maatschappij kan leveren, waar die maatschappij echt behoefte aan heeft. Om dat te bepalen, moet stap voor stap worden geredeneerd. In feite lopen we het stappenplan van het eerste deel (*Het ondernemingsplan en de balanced scorecard*) weer door voor wat betreft de formulering van de strategie. Het verschil is nu dat we dat doen in de wetenschap dat het echt anders moet. Er is een andere toekomst ontstaan, en daar hoort een nieuwe missie en opdracht bij en past een andere manier van werken (zie ook figuur 6):

1. *Doelgericht*: Het begint weer met het toekomstbeeld en welke essentiële bijdrage de eigen onderneming daarin kan leveren. De stap beoogt de spiraal te doorbreken en het doel te omschrijven, waarbij nog niet wordt gesproken over hoe dat doel dan moet worden gerealiseerd. Het is in deze fase van groot belang om de missie concreet te formuleren (meetbaar, eenduidig, tijdgebonden, expliciet en relevant). Niet concreet geformuleerde missies overtuigen niet en zijn geen motivator voor noch de medewerkers, noch de directies.
2. *Intern gemotiveerd*: Na het bepalen van het resultaat groeit de interne motivatie. Door weer open te staan voor de behoeften van de maatschappij en de vraag te beantwoorden welke bijdrage de organisatie daaraan kan leveren, kunnen de echte signalen worden opgevangen. Er kan oprecht worden gereageerd en het biedt mogelijkheden om intern beter te functioneren. En dat geeft weer energie en vertrouwen om verder te gaan op de ingeslagen weg.
3. *Extern gericht*: De stap die nu volgt, is die van een eerlijke interne analyse van de punten waarop de organisatie verbetering behoeft om te kunnen voldoen aan de nieuwe taken die extern nodig zijn. Hierbij komen de belangrijkste werkprocessen (primair en ondersteunend) aan bod en moet worden bepaald hoe deze opnieuw worden opgezet. Ook wordt bepaald welke processen prioriteit hebben, binnen welk tijdsbestek ze gerealiseerd moeten zijn en welk deel van de middelen daarvoor beschikbaar kan zijn. Het opnieuw opzetten van de werkprocessen heeft repercussies voor de manier van werken, de noodzakelijke competenties en de vereiste prestaties.
4. *Extern open*: Als het proces zo doorlopen is, heeft de organisatie geleerd hoe het op veranderingen in zijn omgeving het beste kan reageren. Door de integere band met de omgeving heeft de organisatie geleerd vertrouwen te hebben in de eigen kracht en voorspoedige toekomst in de veran-

derende en onzekere wereld. Die les zal niet snel worden vergeten en is op zich een stimulans om de opgaande spiraal door te zetten.

Deze manier van reageren en het normale gedrag doorbreken strookt met de aanpak die Quinn voorstaat. De stappen die Quinn voorstelt om fundamenteel met het verleden te breken, stroken met de aanpak van Nelson en Burns. Na de reactieve fase komt de responsieve fase (fundamentele ontwikkeling 1), dan de proactieve (fundamentele ontwikkeling 2) en na verloop van tijd misschien de fase waarin de organisatie topprestaties gaat leveren (fundamentele ontwikkeling 3). In de responsieve fase gaat het om de interne motivatie. Is de organisatie extern gericht dan is zij proactief en klaar voor de volgende stap naar een organisatie die topprestaties levert, met integere externe relaties, vertrouwen en blijvende verandering .



Figuur 6: De fundamentele staat van leiderschap volgens Quinn

Stap 3: Start de projecten om het bedrijf te transformeren (werkprocessen, hrm)

- Bepaal de nieuwe toekomstvisie, de nieuwe missie en de nieuwe ambitie in concreet toetsbare doelstellingen.
- Wijs een teamlid aan die verantwoordelijk wordt voor het proces om de werkprocessen te herzien (en start de voorbereiding met het opstellen van een projectplan; zie bijlage 3).
- Wijs een teamlid aan die verantwoordelijk wordt voor het proces om het hrm-beleid te laten aansluiten op de resultaten van het project om de strategisch belangrijkste werkprocessen te herontwerpen (en start de voorbereiding met het opstellen van een projectplan; zie bijlage 3).

Einde eerste bijeenkomst projectteam

2 Hoe werken we samen: De werkprocessen

In dit hoofdstuk starten we met de fundamentele aanpak om de organisatie te veranderen, die zijn grenzen heeft bereikt. Het is niet meer mogelijk door kleine wijzigingen de organisatie zich te laten voegen in wat de omgeving vraagt. Er is besloten om op een nieuwe manier het werk in te richten en dat heeft repercussies voor de werkprocessen, hoe zij zijn ontworpen, beschreven en vastgelegd.

Werkprocessen² zijn (al dan niet vastgelegde, bewust of onbewust) interne afspraken over hoe er wordt gewerkt. De werkprocessen bepalen hoe doeltreffend en doelmatig de organisatie haar werkzaamheden uitvoert. De beschrijving ervan is onderwerp van de administratieve organisatie (AO). De AO definieert werkprocessen zodanig dat het mogelijk wordt kosten en baten te bepalen, het resultaat te berekenen, geldstromen te volgen en de juistheid van die geldstromen en de rapportage erover aan te tonen. Daartoe worden handelingen schematisch en procedureel beschreven. Met de beschrijving wordt inzicht verkregen in de werkprocessen. Het maakt analyse en evaluatie van werkwijzen en van de sturing en beheersing mogelijk en is een middel voor kennisoverdracht. Die administratieve organisatie is geen doel op zich, maar een middel. Het vakgebied van de administratieve organisatie (AO) is dan ook oud. In Nederland is de basis gelegd door Starreveld in 1962 met zijn boek *Leer van de administratieve organisatie*. Het gaat dan over de waardekringloop. In die kringloop worden de verbanden tussen de verschillende werkprocessen weergegeven, waarbij de administratie de spin in het web is (zie figuur 6, het schema van Starreveld). Dat moest ook wel, want ook in 1962 al worden zaken complexer en er zijn dan nog geen computers beschikbaar. Een decennium later komt de computer wel in beeld en dat leidt voor die tijd dan tot grootschalige automatiseringsprojecten van de administratieve organisatie. Uit die hoek komen de impulsen om de werk-

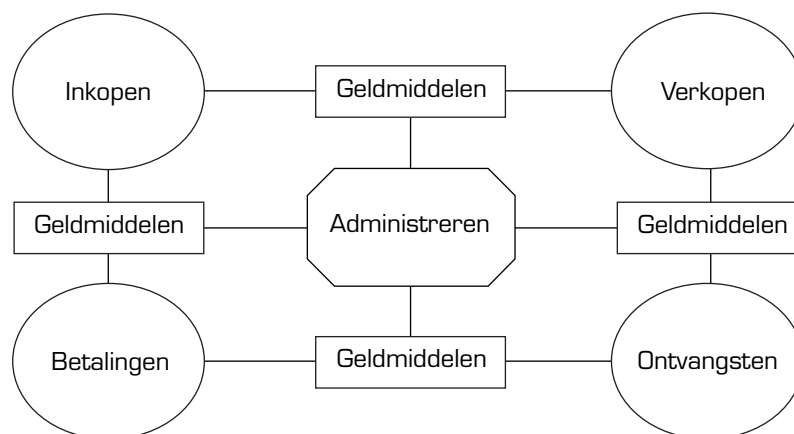
² In dit boek spreken we consequent over werkprocessen en niet over bedrijfsprocessen. We doen dat om de nadruk te leggen hoe mensen binnen een bedrijf doelmatig en doeltreffend kunnen samen werken.

processen schematisch voor te stellen zodat de koppeling met de computer mogelijk wordt. Veel van de beschrijvingsmethoden van werkprocessen van vandaag stammen uit die periode en hebben hun oorsprong in de informatica en de systeemleer. De huidige beschrijvingstechnieken zijn gebaseerd op schematechnieken uit de jaren zeventig, die werken op basis van principes uit de systeemtheorie van input-throughput-output. Een nadeel ervan is dat de exacte procesafloop niet goed in beeld komt. Ook nu komt de informatica te hulp met netwerkschema's, stroomdiagrammen en programmastructuurdiagrammen. Geheel in stijl verschijnen begin jaren tachtig dan leerboeken over de administratieve automatisering (Leijnse & Beek 1983).

Dan volgt ook de omslag van enkel beschrijven van de werkprocessen, naar analyseren en veranderen van de werkprocessen. Die mogelijkheid biedt kansen voor een scala aan belanghebbenden. Zo kan de accountant de werkprocessen wijzigen om de controlewerkzaamheden te vereenvoudigen, de informaticus de automatisering er makkelijk aanhaken en de controller zal de werkprocessen inrichten met het oog op het beoordelen van de doelmatigheid (niet het verbeteren van de doelmatigheid). En dan is er nog de kwaliteitsmanager (INK, ISO) die eisen stelt aan de wijze waarop de werkprocessen worden vastgelegd en de medewerker AO die dikke uniforme handboeken wil produceren. Het zal duidelijk zijn dat een dergelijke benadering op problemen stuit. Het voegt namelijk niet echt iets toe en is voor de mensen op de werkvloer maar moeilijk te volgen.

Bovendien is het geen doel op zich om de accountant tevreden te stellen of het de administratie makkelijk te maken, maar gaat het bij de AO in principe om een doeltreffend en doelmatig productie- of dienstverleningsproces. Te vaak wordt het opstellen van de werkprocessen nog gezien als iets van accountants, controllers en administrateurs en niet iets van de mensen op de werkvloer. Zij worden er doorgaans niet of slechts zijdelings bij betrokken. Terwijl het juist een instrument is om het primaire proces goed in beeld te krijgen (en daardoor te verbeteren). Middenkader, lijnmanagers en medewerkers die het dagelijkse werk doen, kunnen begrijpelijk beschreven en verbeelde werkprocessen met elkaar bespreken en evalueren en daarna verbeteringen aanbrengen. Het doel is om door het (her)ontwerp van de werkprocessen de organisatie beter te laten werken: minder vertragingen, minder tekortkomingen in het eindresultaat, minder misverstanden, nooit meer iets vergeten, alles in één keer goed ... Kortom: naar beter sturen en beheersen van de werkprocessen. Het doel is om de inspanningen van de organisatie ook daadwerkelijk te laten aansluiten op de strategie van het bedrijf. We

zitten dan in de hoek van procescultuur (zie de 4ling® in paragraaf 4.1). Het gaat om coördineren en grenzen bepalen. Het gaat erom de gegevens in de rapportages te in te nemen maatregelen. In essentie is het beschrijven van de werkprocessen de basis voor één groot interactief feedback systeem (zie de vierde P van Simons in paragraaf 1.2).



Figuur 7: Administratieve organisatie en de waardekringloop volgens Starreveld

Vijf goede redenen om werkprocessen te beschrijven

Het proces van het vastleggen van werkprocessen heeft echt voordelen. Het gezamenlijk maken van een werk- of procesbeschrijving draagt bij tot een gedeeld inzicht in en verantwoordelijkheid voor de werkprocessen. Het beschrijven richt de focus op het sturen op resultaten en het belang van de organisatiekwaliteit. De basis daarvoor ligt in de strategie. Het benoemen van de functie of het doel dat met het beschrijven van de werkprocessen wordt nagestreefd, is daarmee een belangrijke stap en in feite de strategische verankering van de werkwijzen binnen de onderneming (zie figuur 7). We noemen nog vijf voordelen:

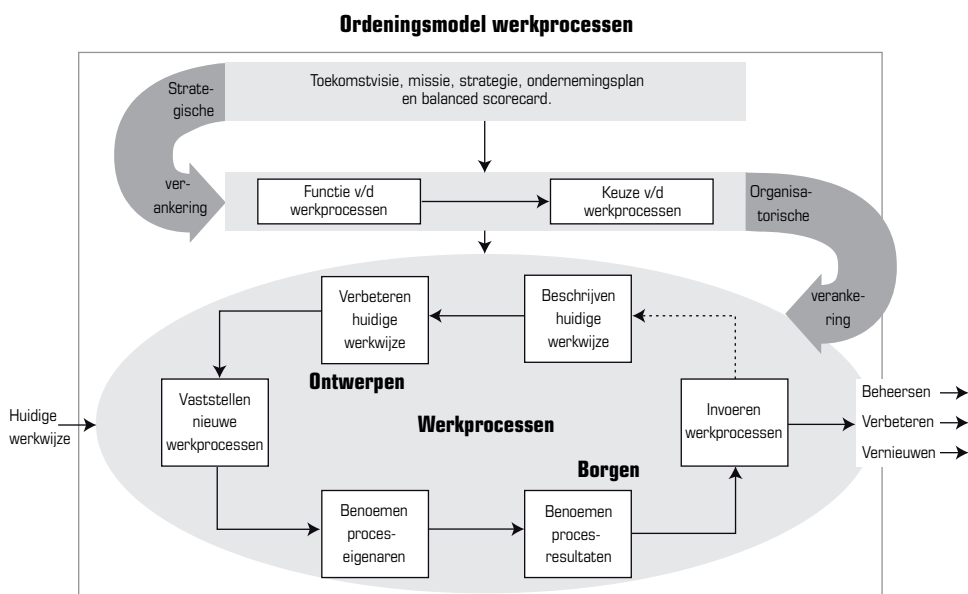
- Het beschrijven van de werkprocessen *geeft medewerkers inzicht* in de organisatie. Wanneer medewerkers hun werk beschrijven en vertalen in een werk- of procesbeschrijving, leidt dat tot inzicht in de eigen bijdrage, de rol van collega's en de onderlinge afhankelijkheid. Ook wordt de relatie met andere werkprocessen duidelijk. Dit inzicht in de manier van werken is een randvoorwaarde voor het verbeteren van werkprocessen. Het voorkomt dat verandering in de werkafspraken enkel leidt tot een suboptimale verbeteringen.

- Het beschrijven van de werkprocessen *vormt een gemeenschappelijk referentiekader*. Het proces van het vastleggen van werkprocessen biedt mogelijkheden om te komen tot de beste manier van werken voor de organisatie. Door samen met alle procesmedewerkers die manier van werken te bespreken, ontstaat een gedeelde mening over hoe het werk goed kan worden verdeeld, hoe de routing het beste kan lopen en wat de beste werkmethoden zijn.
- Het beschrijven van de werkprocessen is *uitgangspunt voor analyse* en verbetering. Bij het beschrijven van een proces wordt een momentopname gemaakt. Vanuit het hierdoor verkregen inzicht in de dynamiek van het proces kan dan worden gewerkt aan verbetering. De beschrijvingen en de manier waarop zij tot stand komen, bieden aan alle betrokkenen inzicht in het verloop van de werkprocessen over de afdelingen of functionele eenheden heen. Zijn de werkprocessen eenmaal beschreven, dan kan er vanuit dat inzicht ook gewerkt worden aan verbetering ervan. Iedereen kan vanuit hetzelfde referentiekader aan de verbetering meewerken.
- Het beschrijven van de werkprocessen is een *instrument voor het overdragen van kennis*. Niet dat iedere medewerker continu de werk- of procesbeschrijving moet raadplegen, maar voor werkzaamheden die slechts sporadisch voorkomen, zijn de beschrijvingen een goede reminder. Voor het inwerken van nieuwe medewerkers is het een prima manier om kennis te maken met de organisatie en de manier waarop het werk is georganiseerd. Eenmaal beschreven en vastgesteld, kunnen werk- of procesbeschrijvingen ook worden gepubliceerd. De ene organisatie doet dat door gedrukte exemplaren te verzamelen in een ordner, de andere gebruikt hiervoor het intranet. Intranet heeft een aantal voordelen voor het beheer van deze kwaliteitsdocumenten. Zo hoeven niet steeds alle papieren exemplaren te worden vervangen bij wijzigingen en zijn alleen geldende versies van de kwaliteitsdocumenten beschikbaar voor medewerkers.
- Beschreven werkprocessen zijn *noodzakelijk voor kwaliteitssystemen*. Processen worden ook beschreven in het kader van internationale standaarden als ISO 9000:2000-serie of branchespecifieke normen zoals VCA (veiligheidschecklist aannemers). Hier dient de beschrijving van de werkprocessen een tweeledig doel. Allereerst geeft de beschrijving aan in welke processtappen aan normonderdelen wordt voldaan. Ten tweede maakt het beschrijven van het proces het mogelijk om maatregelen te treffen voor het aantoonbaar voldoen aan de eigen werkprocessen.

Opzet van dit hoofdstuk

In dit tweede hoofdstuk bespreken we het stappenplan voor het ontwerpen en borgen van uw werkprocessen. Paragraaf 2.1 behandelt de voorbereiding. Het gaat over het doel dat het management heeft om met goed beschreven werkprocessen te gaan werken (aanleiding is de noodzaak om de organisatie opnieuw op te zetten, maar het doel kan per situatie verschillen), de keuze van de te beschrijven werkprocessen en de voorbereiding van het project om ze te beschrijven. Het gaat dan over resultaten, afbakening, inrichting van de projectorganisatie, planning, de in te zetten capaciteit en de te verwachten kosten. De hoofdlijnen van het (her)ontwerp van de werkprocessen zijn (zie ook figuur 8):

1. Het vaststellen van het doel met het (her)ontwerpen van werkprocessen (paragraaf 3.1);
2. Het beschrijven van de werkprocessen gericht op een doelmatige en doeltreffende productie;
3. Het borgen van de werkprocessen door proceseigenaren en procesresultaten te benoemen;
4. Het gaan werken met de nieuwe processen en het voorbereiden van de evaluatie.



Figuur 8: Ontwerpen en borgen van werkprocessen

In paragraaf 2.2 staan we eerst stil bij de techniek om de werkprocessen vast te leggen. De aan invloed winnende benaderingen zijn die van SqEME[®] en van DEMO[®]. In de voorbeelden sluiten we aan bij de DEMO-methode en de automatisering ervan via Modulor (daarin zijn ook de voorbeelden uitgewerkt). Na de techniek om de werkprocessen vast te leggen, bespreken we het beschrijven van de huidige manier van werken, het verbeteren van de huidige werkwijze en het vaststellen van de nieuwe werkprocessen. Aansluitend gaat paragraaf 2.3 over het borgen van de werkprocessen. Dat gebeurt door het benoemen van de proceseigenaren, het benoemen van de procesresultaten, het vertalen van de werkprocessen in resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (RVB's)³, het vastleggen van de werkprocessen en ten slotte de rapportage en verslaglegging van het project om de werkprocessen opnieuw te ontwerpen. De afsluitende paragraaf 2.4 gaat in op het gaan werken met de (her)ontworpen werkprocessen en het beheersen en vernieuwen ervan. Aan bod komen de verantwoordelijkheden en taken van de proceseigenaren, de problemen waarmee zij te maken kunnen krijgen bij het gebruik van de werkprocessen. Verder gaan we in op het beheersen van de prestaties. Daarbij leggen we onder andere de verbinding met kwaliteits-systemen en de *auditing* van de werkprocessen.

3 We hebben het over RVB's en niet over TBV's. TBV staat voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en RVB voor resultaat(gebieden), verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een taak is het werk dat iemand is opgelegd of de arbeid die moet worden verricht (zie ook taakcultuur). Onder resultaat verstaan we wat door een doelgerichte handeling of proces wordt geleverd (zie ook doelcultuur). De term resultaat of resultaatgebied past beter in de huidige tijd waarbij de verantwoordelijkheid voor het resultaat, meer dan in het verleden, bij de medewerker wordt gelegd.

2.1 Richten: voorbereiding en strategische verankering

In deze paragraaf wordt de voorbereiding en organisatie van het project om de werkprocessen te (her)ontwerpen besproken en gaan we in op de organisatorische verankering van de werkprocessen. Tevens bespreken we enkele van de voornaamste begrippen.

De werkprocessen moeten aansluiten op de toekomstverwachting en missie van een onderneming. Ze zullen een bijdrage leveren aan de realisatie van de strategie en moeten het werken met de balanced scorecard en een kwaliteitssysteem mogelijk maken. Niet alleen inhoudelijk, maar ook qua systematiek, proces en werkwijze. De inrichting van de werkprocessen is dan ook meer dan een aantal organisatorische maatregelen. Het gaat om meer dan alleen maar vastleggen. Het is tevens een instrument om het doelmatig functioneren van de organisatie te verbeteren. Vandaar dat het management niet alleen nauw betrokken is (en moet zijn) bij het ontwerp en de ingebruikname van de werkprocessen. Nog belangrijker is dat het management haar vertrouwen in het (her)ontwerp van de werkprocessen uitspreekt. De eerste activiteit – voorbehouden aan het management – is daarom de introductie en motivatie van het project om de (belangrijkste) werkprocessen te (her)ontwerpen.

Van groot belang bij het managen van werkprocessen is de betrokkenheid van de medewerkers in de verschillende stappen van het proces. Iedereen overall bij betrekken is niet zinvol. Al het werk laten uitvoeren door de directeur is dat evenmin. Zo is het identificeren van (kritische) werkprocessen typisch een taak van het management en is het beschrijven van de werkprocessen weer iets voor de medewerkers die in het proces zitten. Wil het werken met werkprocessen kans van slagen hebben, dan is het nodig dat er draagvlak bestaat voor het managen van werkprocessen in al haar facetten. Het creëren van draagvlak begint op het moment dat de leiding besluit dat denken in werkprocessen een belangrijk managementprincipe is. Vanaf dat moment moet worden bedacht hoe de organisatie erop zal reageren. Het beleggen van een voorlichtingsbijeenkomst kan daarbij een eerste stap zijn. Maar minstens zo belangrijk is het om vaak met de medewerkers over de voortgang te communiceren. Het is daarom verstandig om gedurende het hele proces daar momenten voor in te bouwen.

Om elkaar goed te begrijpen, moeten we termen definiëren. We komen daar niet onderuit, maar beperken het aantal en laten ze op elkaar aansluiten. De eerste definitie is die van de organisatie. Een afstandelijke variant is om een

organisatie te zien als een systeem van bij elkaar horende elementen. Wij omschrijven dat wat anders:

Een organisatie is een samenwerkingsverband van mensen.

Al zijn het er maar twee. Om samen te kunnen werken zijn afspraken nodig. De ene mens is immers beter in iets dan de andere. Het opdelen en toewijzen van werkzaamheden is daarvan een logisch gevolg. Het vastleggen van die afspraken gebeurt eerst mondeling. Met twee mensen kan dat nog, maar met het aantal groeit de complexiteit. Het is lastig om een mondeling systeem van afspraken door te geven aan nieuwe medewerkers. Gelukkig is het schrift uitgevonden en kunnen we de werkzaamheden opschrijven. We noemen dat een werk- of procesbeschrijving en definiëren een proces:

Een proces is een systeem van activiteiten om met specifieke input een gewenste output te realiseren.

Maar dan beginnen ook de problemen en hebben we nog meer definities nodig. Want wat is een werkproces, kennen we soorten, wat is het doel, hoe leggen we een proces vast, hoe meten we dat het voldoende is uitgevoerd? Grofweg gaat het om input, een serie elkaar opvolgende handelingen en output. In de definitie wordt in een proces waarde aan iets toegevoegd op weg naar het eindproduct (goederen of diensten). Datgene dat wordt bewerkt in het proces noemen we de input. Dat kan van alles zijn en varieert van grondstoffen en informatie tot geld, tijd en mensen. De doorvoer of transformatie is de omzetting van input in output. Dat gebeurt in stappen, waarbij middelen – mensen, tijd, geld, faciliteiten, materialen en uitrusting – worden gebruikt om waarde toe te voegen aan het (tussen)product. Elk proces eindigt met een product voor een in- of externe klant of voor een volgend proces. Elk proces wordt voorafgegaan, bestuurd, ondersteund of gevolgd door weer een ander proces. Interfaces zijn de raakvlakken tussen werkprocessen. Net als in een proces moet ook de relatie tussen werkprocessen goed zijn geregeld. Alle werkprocessen samen zorgen voor de realisatie van de strategie en dat geeft een iets andere definitie van het begrip organisatie:

Een organisatie is een samenwerkingsverband van mensen die activiteiten verrichten om de strategie van de organisatie te realiseren.

Dat gaat niet vanzelf en moet worden gemanaged. Management van de werkprocessen is erop gericht werkprocessen te identificeren, te beschrijven,

te beheersen en te verbeteren. Het management van werkprocessen levert zo een bijdrage aan de doeltreffendheid en de doelmatigheid, maar ook aan de flexibiliteit en de creativiteit van de organisatie. Werkprocessen maken zichtbaar langs welke routines het werk verloopt. Deze routines maken duidelijk hoe het wordt gedaan. Het voorkomt dat telkens het wiel moet worden uitgevonden, want dat gaat ten koste van de te leveren kwaliteit. Procesafspraken leggen de beste manier vast om iets te doen. Nu zal een werkproces niet altijd precies hetzelfde resultaat hebben en ook de weg er naar toe zal varianten kennen. Juist om deze variatie te beperken worden afspraken gemaakt over het procesverloop.

Management van de werkprocessen identificeert, beschrijft en managet alle voor de organisatie relevante werkprocessen en hun onderlinge samenhang.

Het management van de werkprocessen en het beschrijven daarvan moet niet beperkt worden tot een afdeling of werkplek. Management van de werkprocessen is dynamisch. Logisch, want de wereld verandert en daarom zijn er steeds aanpassingen nodig om de beste manier van werken te kunnen nastreven. Die aanpassingen zijn niet per definitie te vinden binnen de eigen afdeling of sectie of zelfs binnen het eigen bedrijf. Het moet breder worden bekeken want een beperking van het proces tot één afdeling of sectie zal op den duur belemmerend werken.

Het identificeren en beschrijven van de werkprocessen

De eerste stap bij het managen van werkprocessen is het identificeren en vaststellen van de voor de organisatie relevante werkprocessen in relatie tot hun bijdrage aan toekomstvisie, missie en strategie (zie figuur 7). Bij het identificeren en vaststellen van de relevante werkprocessen is het belangrijk om de (toekomstige) wensen van klanten en andere stakeholders erbij te betrekken. Het identificeren van de werkprocessen is een lastige zaak, die aan het management toekomt. Bij het identificeren van de voor de organisatie relevante werkprocessen wordt in feite sturend opgetreden naar de organisatie. Er zijn verschillende soorten werkprocessen. De belangrijkste gaan over wat de onderneming in essentie doet. Het zijn de primaire werkprocessen, ook wel kernprocessen genoemd en ze verschillen per bedrijfstak. Zo bakken chipsfabrieken chips en bakkerijen brood.

Een primair proces beschrijft de kernactiviteiten van (de productie of dienstverlening van) de onderneming.

Naast de primaire werkprocessen zijn er de ondersteunende werkprocessen. Elk bedrijf heeft die en of het nu een chipsfabriek is of een bakkerij, al die bedrijven hebben te maken met zaken als de infrastructuur (gebouwen, geld, toezicht), de technologie (innovatie, informatie), de mensen (personeel, structuur, cultuur) of de verwerving (milieu, inkoop). De indeling is van Porter en is in het vorige hoofdstuk uitvoerig ter sprake gekomen.

Een ondersteunend proces beschrijft activiteiten die noodzakelijk zijn voor (het functioneren van) de onderneming.

Bij de ondersteunende werkprocessen worden specifieke besturings- en beleidsprocessen onderscheiden die toch nog enigszins zijn gerelateerd aan het primaire proces. Zo is wetgeving nog sterk afhankelijk van de bedrijfstak, datzelfde geldt voor milieuaspecten, innovatie en kennis. Die zaken verschillen van bedrijfstak tot bedrijfstak. Met onderwerpen als management, leiderschap, planning en control, kwaliteitsbeleid en hrm hebben echter alle bedrijven te maken. Het zijn de activiteiten die nodig zijn om primaire werkprocessen aan te sturen, zoals de totstandkoming van beleid, ondernemingsplannen en begrotingen. Maar ook de totstandkoming van jaarrekeningen en het genereren van managementinformatie horen daarbij.

Als een bedrijf nog geen werkprocessen heeft beschreven, is het verstandig om te redeneren vanuit het primaire proces. Nadat de belangrijkste primaire werkprocessen zijn benoemd, is het eenvoudiger om de cruciale ondersteunende werkprocessen te selecteren. De laatste stap bij het identificeren van werkprocessen bestaat uit het in kaart brengen van de relaties tussen de verschillende werkprocessen. Die relaties moeten worden beheerst.

Nadat de werkprocessen zijn geïdentificeerd, moeten ze gedetailleerd worden beschreven. Dan worden de werkzaamheden gekoppeld aan functies waaraan verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden toegekend. Verder is het van belang om de resultaatgebieden te benoemen. Over het benoemen van resultaatgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden is veel geschreven. We komen dan op het terrein van de resultaatgerichte bedrijfsvoering. Daarin wordt niet vanuit activiteiten gedacht, maar vanuit prestaties of resultaatgebieden. Een *resultaatgebied* legt vast wat het resultaat (prestatie) van een bepaalde activiteit moet zijn. Het voordeel hiervan is dat uiteindelijk altijd één persoon verantwoordelijk is voor het resultaat. En dat is de proceseigenaar:

Een proceseigenaar is de beheerder van een proces en verantwoordelijk voor de manier waarop het proces is ingericht en de realisatie van de procesresultaten.

Naast resultaatgebieden wordt gewerkt met de begrippen verantwoordelijkheid en bevoegdheid. Verantwoordelijkheid is de plicht tot het afleggen van verantwoording. Bevoegdheid is het recht tot het uitvoeren van een activiteit. Er is de bevoegdheid tot het nemen van beslissingen en er is de bevoegdheid om advies te geven. Tot de bevoegdheden van een proceseigenaar behoort het kunnen adviseren over de procesresultaten. Het is vanzelfsprekend dat deze procesresultaten wel in lijn moeten zijn met de visie van de organisatie. Om het proces te kunnen analyseren, te monitoren en te sturen heeft de proceseigenaar behoefte aan managementinformatie. Deze informatie moet los van afdelingsgrenzen beschikbaar zijn. Om problemen die samenhangen met het proces te kunnen bespreken, moet de proceseigenaar in staat zijn om hierover met de resultaatverantwoordelijke managers overleg te plegen. Het afstemmen van deelprocessen op elkaar, is een onderdeel van de inrichting van een werkproces. Afhankelijk van de mate waarin het organiseren rondom werkprocessen al in de organisatie is doorgevoerd, zal de rol van de proceseigenaar meer of minder bepalend zijn.

Organiseren rondom werkprocessen is horizontaal organiseren en horizontaal leidinggeven. Dat mag niet in strijd zijn met de verantwoordelijkheid van de lijnmanagers. Is er in de organisatie geen sprake van een specifieke, gedelegeerde verantwoordelijkheid voor werkprocessen, dan berust deze verantwoordelijkheid bij de verschillende lijnmanagers. Hierbij wordt de resultaatverantwoordelijkheid gecombineerd met de verantwoordelijkheid voor het proces. Lijnmanagers zijn over het algemeen leidinggevend over een afdeling. Is er sprake van een overlap naar andere afdelingen, dan moet hiermee uiteraard rekening worden gehouden in het proces. In situaties waar nog sprake is van een min of meer functionele organisatie is het daarom beter uit te gaan van werkprocessen op afdelingsniveau.

Benoeming van proceseigenaren geeft aan dat het leiderschap serieus met het management van de werkprocessen aan de slag wil. Niet alleen de kwaliteit van de producten is *in control*, maar ook de kwaliteit van de werkprocessen. Een verdere aanpassing van de organisatiestructuur op de werkprocessen is de volgende stap. Benoeming van een proceseigenaar met voldoende bevoegdheden, maakt het mogelijk dat iemand beslissingen kan nemen over het proces zonder dat lijnmanagers daarmee worden belast. Afstemming tussen verschillende afdelingen over het proces gebeurt onder leiding van

de proceseigenaar. Denk bijvoorbeeld aan situaties waarbij meerdere afdelingen aan één proces werken, of dat bepaalde werkprocessen op meerdere afdelingen worden uitgevoerd (bijvoorbeeld het mutatieproces). Is er geen proceseigenaar dan beslist de directie na overleg tussen de verschillende afdelingshoofden.

Na vaststelling van (deel)procesresultaten en de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden kan de volgende stap worden gezet: het formuleren van resultaatafspraken. Zonder kennis van het doel van de werkprocessen binnen de onderneming, zullen alle werkinstructies en procedures op willekeur en zelfinterpretatie berusten. Er is dan geen sprake van een doelmatige en doeltreffende organisatie. Gecoördineerd zal het zeker niet gaan.

Werk- of procesbeschrijvingen omschrijven de manier van werken, de volgorde en de wijze van uitvoering van de activiteiten.

Werkinstructies zijn de gedetailleerde beschrijvingen van activiteiten, die een medewerker nodig heeft om te kunnen functioneren.

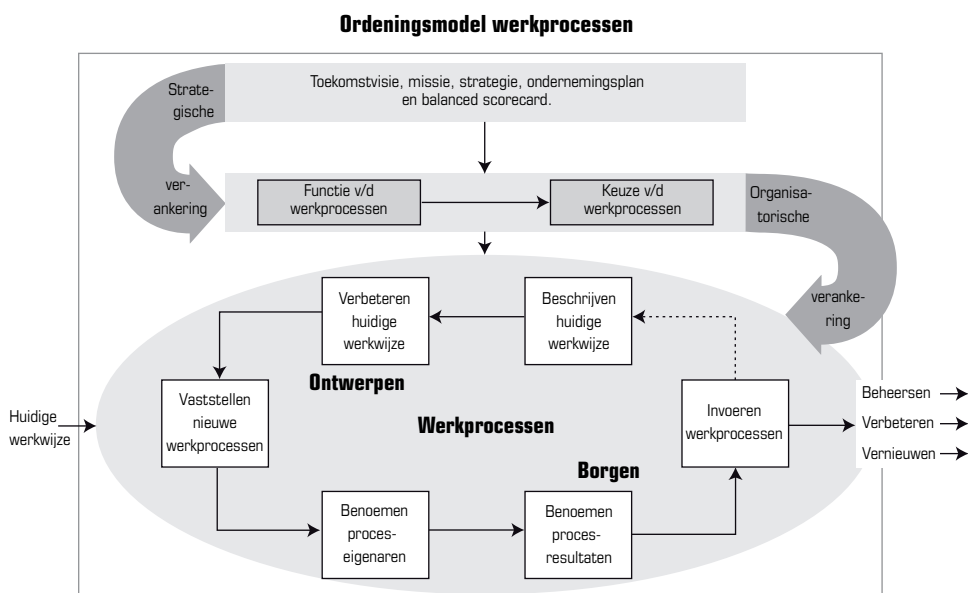
Door (deel)procesresultaten aan verantwoordelijke functionarissen te koppelen, kunnen afspraken over het te bereiken resultaat worden gemaakt. Deze afspraken worden meetbaar, eenvoudig, tijdgebonden, expliciet en relevant omschreven. Om op een beheerste wijze te werken aan het realiseren van resultaatafspraken, hebben medewerkers en managers behoefte aan stuurinformatie. Deze informatie wordt omschreven in termen van frequentie, totstandkoming en beschikbaarheid. Daarna wordt vastgesteld welke instrumenten nodig zijn om resultaatgericht met werkprocessen aan de gang te gaan. Welke instrumenten hebben een proceseigenaar en procesmedewerkers nodig om het werk te kunnen doen en te kunnen sturen? Te denken valt aan beleid, vaststelling van de technische basiskwaliteit, ondersteuning vanuit ICT, formuleren, gewenste rapportages, stijl van leidinggeven en dergelijke.

Het projectplan

Om een goed projectplan te kunnen schrijven moet duidelijk zijn welke werkprocessen worden beschreven. Bepalend voor de keuze van de te beschrijven werkprocessen is de bijdrage van een werkproces aan het welslagen van de strategie van de onderneming (zie figuur 8). Het is verstandig

om het project tot deze werkprocessen te beperken. Om te achterhalen welke werkprocessen er zijn, is het nuttig om eerst de producten per klantgroep te bepalen en van daaruit de werkprocessen te identificeren. Vervolgens kan de projectleider daaruit een keuze maken en zijn keuze motiveren vanuit de doelstellingen van het project.

Voor alle duidelijkheid: er is hier sprake van een top-down en daarna bottom-up benadering. Top-down voor wat betreft de keuze van de uit te werken werkprocessen en bottom-up voor het ontwerp en de verbetering van de gekozen werkprocessen.



Het in beeld brengen van klantgroepen per product en de daaraan gerelateerde werkprocessen is een taak van de projectleider. De keuze en prioriteitsbepaling zijn voorbehouden aan het projectteam. De projectleider stelt daartoe een overzicht op van producten- en klantgroepen. Daarbij is het van belang niet alleen de afnemers als klant te zien. Collegae zijn ook klanten, nets als overheden, belangengroepen en zakelijke partners. Zodra er een relatie is waarbij een andere partij iets van ons ontvangt in ruil voor een tegenprestatie, is er sprake van een leverancier-klantrelatie, ook wel product-marktcombinatie genoemd (PMC).

	Klantgroep 1	Klantgroep 2	Klantgroep 3	Klantgroep 4
Product 1 / markt	•			
Product 2 / markt	•		•	•
Product 3 / markt		•	•	
Product 4 / markt		•	•	

Figuur 9: *Product-marktcombinatie (PMC)*

Na het bepalen van de product-marktcombinaties worden de werkprocessen vastgesteld. Het gaat erom vast te stellen welke dingen moeten gebeuren om product en klant bij elkaar te brengen. Daarbij moet van buiten naar binnen worden gedacht. Met andere woorden: vanuit de klant en niet vanuit de bestaande afdeling of werkwijze. Een globale indeling is voldoende voor de projectleider om in het projectplan een programma van eisen te kunnen opstellen. Bij de uitvoering van het projectplan komt meer gedetailleerde informatie beschikbaar en zal er sprake zijn van voortschrijdend inzicht. Dat zal er dan toe leiden dat nieuwe werkprocessen worden onderkend. Ze kunnen dan alsnog worden voorgelegd aan het management met de vraag of die ook moeten worden uitgewerkt.

Het is verstandig als de projectleider over zijn (concept)voorstel informeel overleg heeft met de verschillende afdelingshoofden en hun mening betreft en verwerkt in zijn advies aan het management. De projectleider motiveert daarna de keuze voor de uit te werken werkprocessen. Hij houdt daarbij rekening met de werkdruk op de afdelingen en stelt een werkgroep samen, waarmee hij de werkprocessen straks wil gaan uitwerken. Daardoor krijgt hij ook inzicht in de benodigde tijd en capaciteit. Aangezien de betrokkenheid per werkproces verschilt zal ook per werkproces de samenstelling van een werkgroep verschillen. Er zijn dus meerdere werkgroepen actief. In de tekst hierna beschrijven we het stappenplan als ware er maar één werkgroep.

Als het mt zich uitspreekt over het doel, dan is ook gelijk duidelijk welk kwaliteitsniveau zij voor ogen heeft. Het kwaliteitsniveau varieert van een algemene globale beschrijving met hooguit procedures van het primaire proces, tot een gedetailleerde beschrijving (procedures en werkinstructies) van alle werkprocessen, compleet met sjablonen, checklisten, formulieren en andere hulpmiddelen. Het management kan zich uitspreken over de vraag of het beschrijven van de werkprocessen zo gedetailleerd moet dat het management zicht krijgt op manco's. Het management moet ook een uitspraak

moeten doen of de organisatiestructuur dan wel de informatiestructuur eventueel aangepast mag worden.

Het lijkt voor de hand te liggen welke de belangrijkste werkprocessen in een organisatie zijn, maar de praktijk wijst anders uit. Vraag als proef op de som maar aan alle mt-leden een korte lijst op te stellen met de naar hun mening belangrijkste werkprocessen. Dat mondt vaak uit in een veelheid van voorstellen. Daarbij zal de vraag waar de processen beginnen en eindigen en hun onderlinge samenhang voor een levendige discussie zorgen.

Als een bedrijf nog geen werkprocessen heeft beschreven, kan ook worden geredeneerd vanuit het primaire proces. Een gangbare (functionele) indeling is die van marketing, ontwikkeling, planning en logistiek, inkoop, productie en verkoop. Benoem vanuit de strategie voor die onderdelen de succesfactoren. Als het goed is, zijn die bij het opstellen van de balanced scorecard al bepaald. Ook de belangrijkste bijbehorende prestatie indicatoren zijn dan bekend. Hierna moet per proces de input en output worden bepaald en vervolgens de voortgang in vijf tot tien stappen. Ga hierbij uit van de klant. Wie is dat en wat zijn de eisen van de klant? Kan de organisatie daaraan voldoen, hoe wordt de output geleverd en waar begint het proces? Als zo de voornaamste primaire werkprocessen zijn bepaald, dan kan hetzelfde traject worden doorlopen voor de ondersteunende werkprocessen.

Na het vaststellen van de werkprocessen wordt dit aan het projectteam in de vorm van een voorstel voorgelegd. Dit is ook het moment om stil te staan bij de vraag om de werkzaamheden uit te besteden of ze zelf te doen. Deze keuze heeft grote invloed op de definitie van de (kern)competenties van de organisatie. Denkt u maar aan de keuze om bijvoorbeeld de technische dienst volledig te outsourcen.

Instellen van de werkgroep (her)ontwerp werkprocessen

Voor het uitwerken van de werkprocessen wordt een werkgroep ingesteld, die voor elk werkproces apart – tijdelijk – wordt aangevuld met degene die bij een specifieke werkproces zijn betrokken. Voor de koppeling aan het ICT-systeem is een automatiseringsdeskundige lid van de werkgroep. De omvang van de werkgroep varieert daardoor en is afhankelijk van het aantal mensen dat bij het werkproces is betrokken. Als meerdere afdelingen een bijdrage aan een werkproces leveren, zullen vertegenwoordiger van alle erbij betrokken functies in de werkgroep zitting hebben. Het kan voorkomen dat

in een werkgroep ook de externe klant vertegenwoordigd is. De beslissing daartoe ligt bij de projectleider. Hoe groter het team, hoe meer discussie. Dit kan ten koste gaan van het samen constructief werken aan het beschrijven van het proces. De aandachtspunten voor het werken in een werkgroep zijn besproken in de inleiding.

In de eerste voorbereidende bijeenkomst van de werkgroep, informeert de projectleider de betrokken medewerkers en leidinggevenden over de details van de werkwijze, de samenstelling, de verwachte tijdsinvestering en de planning. In deze bijeenkomst wordt ook aandacht besteedt aan de reden om met dit project te starten. Vervolgens worden de spelregels besproken. De belangrijkste zijn een korte doorlooptijd, een duidelijke planning en harde afspraken. Uit de deelnemers van een werkgroep wordt een werkgroepsecretaris gekozen. De werkgroepsecretaris verzorgt de logistiek, stelt een besluitenlijst op van de bijeenkomst en houdt de documentatie bij. De werkgroepsecretaris is niet verantwoordelijk voor de voortgang. Die verantwoordelijkheid blijft voorbehouden aan de projectleider.

Stap 4: Het samenstellen van de werkgroep (her)ontwerp werkprocessen

- De projectleider heeft een projectplan opgesteld en de noodzaak onderbouwd om de werkprocessen te (her)ontwerpen (het doel volgt daaruit). Ook zijn het gewenste kwaliteitsniveau en de randvoorwaarden benoemd in termen van kosten, inzet van medewerkers en tijd.
- De projectleider stelt per klantgroep vast welke producten worden geleverd (voor zowel externe als voor interne klanten). Per product benoemt de projectleider de werkprocessen, geeft aan welke relaties er bestaan tussen de werkprocessen en omschrijft en kwantificeert de resultaatgebieden per werkproces (vanuit het doel dat wordt beoogd met het management van de werkprocessen).
- De projectleider motiveert zijn keuze voor de uit te werken werkprocessen (en peilt daarover de mening van het middenkader van de onderneming) en stelt – in overleg met betrokken afdelingshoofden – vast wie een bijdrage leveren aan de te omschrijven werkprocessen.
- De projectleider bepaalt de samenstellingen van de werkgroep en informeert de leden van de werkgroep over het voornemen om de werkprocessen te herzien en wat hun bijdrage daarin is.
- De projectleider organiseert de voorbereidende bijeenkomst. Per werkproces wordt een werkgroepsecretaris aangewezen en de data van de bijeenkomsten vastgelegd.
- De werkgroepleden lezen ter voorbereiding hoofdstuk 2.

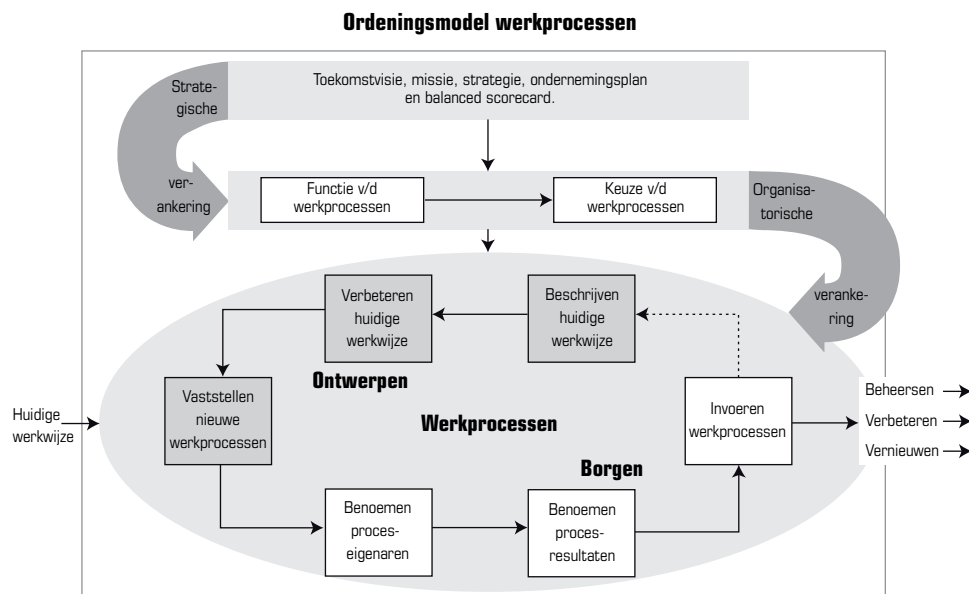
Start tweede bijeenkomst projectteam

- Het projectteam bespreekt het door de projectleider opgestelde projectplan en neemt een besluit over doel, kwaliteit en randvoorwaarden (en beoordeelt de keuze van de uit te werken werkprocessen).

Einde tweede bijeenkomst projectteam

2.2 Inrichten: Ontwerpen van de nieuwe werkprocessen

In de komende twee paragrafen worden in twee keer drie stappen de gekozen werkprocessen ontworpen en daarna geborgd. De eerste drie stappen betreffen het ontwerpen van de werkprocessen. We beginnen met het beschrijven van de huidige werkwijze, vervolgens wordt die opnieuw opgezet en ten slotte vastgesteld.



In deze paragraaf bespreken we het ontwerpen van de strategisch belangrijke werkprocessen. In de eerste bijeenkomst worden de huidige werkwijze besproken en beschreven. Na afloop verwerkt en visualiseert de projectleider de resultaten. In de tweede bijeenkomst wordt de aandacht gericht op het verbeteren ervan. Voorstellen worden besproken en op hun haalbaarheid getoetst. Daarna legt de projectleider de resultaten vast in een nieuw werkproces. Deze wordt in de derde werkgroepbijeenkomst weer besproken en ten slotte vastgesteld. Noodzakelijk daarvoor is een techniek om de (ver)nieuw(d)e werkbeschrijving te beheren.

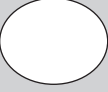


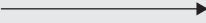



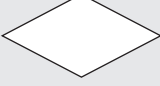
De schematechniek

Het vastleggen en visualiseren van de beschreven werkprocessen kan op diverse manieren. Voorwaarde is dat de wijze van vastlegging wordt begrepen

door iedereen in de onderneming. Iedereen kan dan zien wat zijn of haar taak is in het geheel. Dat biedt voordelen. Zo zal het niet alleen het dagelijks functioneren bevorderen (inspringen als er elders iets fout gaat), maar wordt het ook voor elke medewerker mogelijk om met verbetervoorstellen te komen.

Er zijn veel manieren om het werkproces vast te leggen. De voor de hand liggende aanpak is het beschrijven van werkprocessen met woorden. Tekstverwerkings- en spreadsheetprogramma's bieden hier uitkomst. Er kleven echter veel nadelen aan deze methode. Een nadeel is dat het al snel leidt tot omvangrijke documenten, waardoor het overzicht verdwijnt. Het is in de praktijk lastig gebleken om processen helder en consistent in woorden te beschrijven en niet in herhaling te vallen bij de verschillende delen van het proces. Met het herhalen en overlappen van beschrijvingen is het lastig om tegenstrijdigheden te voorkomen. Een ander bezwaar is dat al die documenten verspreid over de hele organisatie moeten worden aangepast en de kans op fouten is dan groot. Voor een dynamisch kwaliteitssysteem kan het daarom zinvol zijn te kiezen voor software die het mogelijk maakt om wijzigingen automatisch door te voeren in alle documenten.

Daarom zijn beschrijvingsmethoden ontwikkeld om een proces ook schematisch weer te geven. De bekendste is wel het stroomdiagram (flowchart), dat in alle kantoorautomatiseringspakketten is terug te vinden. Voor de verschillende symbolen in een flowchart gelden afspraken, die in de figuur 10 is weergegeven (zie normblad NEN-3283: automatische informatieverwerking - symbolen voor schema's).

Omschrijving/symbool	Omschrijving/symbool
Begin of eindpunt 	Activiteit 
Document(en) 	Pijl 
Invoer of uitvoer 	Archief 
Elders omschreven proces 	Beslissingsvak 

Figuur 10: Symbolen van een stroomdiagram

Een nadeel van het werken met stroomdiagrammen is dat men er bijna automatisch toe neigt om de activiteiten zeer gedetailleerd te beschrijven. De schema's worden ingewikkeld en de leesbaarheid neemt snel af. De aansluiting tussen de schema's wordt lastig, met veel verwijzingen naar vervolgpagina's ontstaan al snel enorme mappen met stroomdiagrammen. Het is moeilijk hierin een juiste maat te vinden. Heldere criteria voor het opsplitsen ontbreken. Maakt men de stroomschema's daarentegen te globaal, dan worden ze al snel te abstract of te algemeen. Men herkent de eigen bedrijfsvoering bijna niet meer. Maar het belangrijkste is wel dat de medewerkers op de werkvloer dergelijke schema's over het algemeen slecht kunnen lezen. Zeker als het wybertje (het beslissingsvak) veel wordt gebruikt, ontstaat een gecompliceerd beeld. Weliswaar zijn alle mogelijkheden en beslissingen in een oogopslag te zien, maar alles zit ook in dat ene beeld en dat bemoeilijkt het begrip. Het verhindert medewerkers om zelf dit soort schema's op te stellen of verbeteringen aan te brengen. Zo ontstaat er afstand tussen degene die de processen beschrijft en zij die ermee werken. Een bijkomend nadeel van het werken met stroomdiagrammen is dat het niet eenvoudig is om veranderingen aan te brengen. En ten slotte nodigen stroomdiagrammen de gebruiker uit om in termen te denken als order plaatsen, voorraad aanvullen of reparatie uitvoeren. Het zijn opzichzelfstaande acties die niet zichtbaar maken wat mensen doen en met elkaar doen. Ook daardoor zien medewerkers hun plek in het geheel niet en zijn aanvullende beschrijvingen nodig die het nodeloos moeilijk maken.

Om processen op een goede en voor iedereen begrijpelijke wijze weer te geven, wordt bij voortduring gezocht naar oplossingen en nieuwe methoden ontwikkeld. De meeste technieken zijn gebaseerd op de breed toegepaste ISAC-methode (Intelligent Signal And Control) uit 1978 en de *data flow*-diagrammen (DFD's) uit 1979. Deze werken op basis van de systeemtheorie van input-throughput-output. Nadeel van deze technieken is, dat de exacte procesafloop niet goed in beeld komt. Ook nu komt de informatica te hulp met netwerkschema's, stroomdiagrammen en programmastructuurdiagrammen (PSD's of Nassi-Schneidermann-diagrammen). Het zijn allemaal voorbeelden van schematechnieken die geschikt zijn voor het blootleggen van de proceslogica bij automatisering van werkstromen. Daar moet de volledige proceslogica precies worden vastgelegd, want machines denken niet, medewerkers wel.

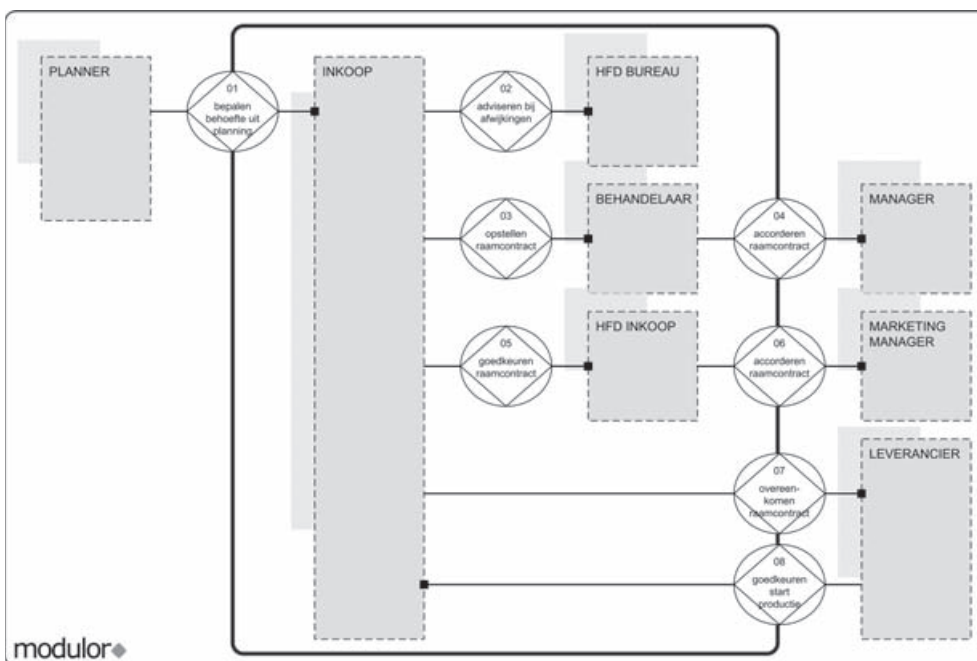
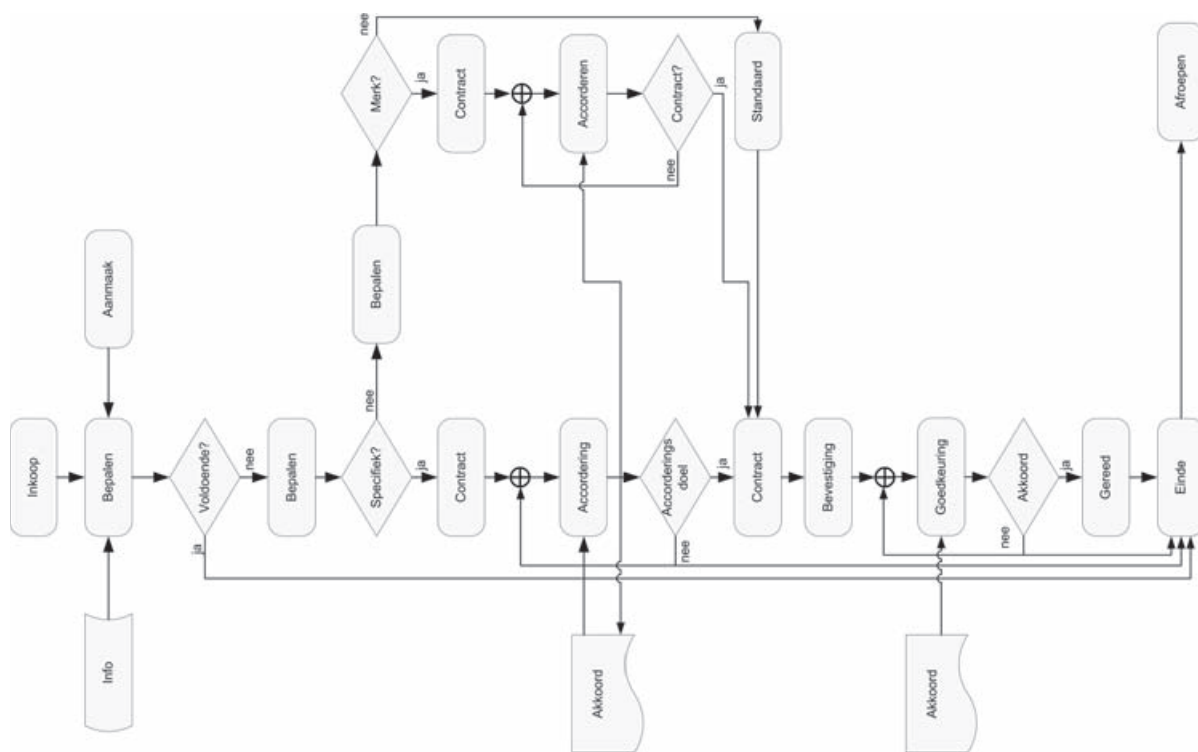
Het vastleggen van werkprocessen op de werkvloer gebeurt met de aan invloed winnende benaderingen van SqEME® en DEMO® (Dynamic Essential Modelling of Organisations: Dietz 1996). De SqEME-benadering onderscheidt vier vensters (ingangen) in de werkprocessen. Aan deze vensters worden verschillende doelgroepen gekoppeld. Bijvoorbeeld doelgroepen die behoefte hebben aan overzicht of doelgroepen die juist inzicht willen hebben in het berichtenverkeer en de opbouw ervan. Het nadeel van SqEME is dat men in de praktijk toch weer bij traditionele stroomschema's uitkomt en men niet de mens (de actor) centraal stelt in het werkproces, maar daarvan probeert te abstraheren. Bij DEMO daarentegen staat de interactie tussen de spelers (actoren) in de organisatie centraal en is direct in het schema te zien waar men zelf staat, wat men doet en met wie men samen werkt.

Om over actuele overzichtelijke werkprocessen te beschikken verdient het aanbeveling om het vastleggen van werkprocessen te automatiseren. Bij de keuze van het automatiseringspakket speelt een aantal factoren een rol, waarvan de belangrijkste is dat de werkprocessen door iedereen in het bedrijf – ook zonder uitgebreide cursussen – moet kunnen lezen. Belangrijk zijn verder de compatibiliteit met de bestaande software, de koppeling met bestaande informatie, documenten en formulieren en de mogelijkheid om uit de gegevens deelrapporten samen te stellen en die te publiceren via intranet. Belangrijk zijn ook de kosten van aanschaf, implementatie en onderhoud. Op de markt is veel kwaliteitssoftware beschikbaar, zoals B Wise, Mavim, Modulor of Protos. In dit boek gebruiken we als voorbeeld Modulor. De reden hiervoor is dat Modulor niet de dingen maar de mensen en de

communicatie centraal stelt. En dat is de belangrijkste insteek van de aanpak in dit boek!

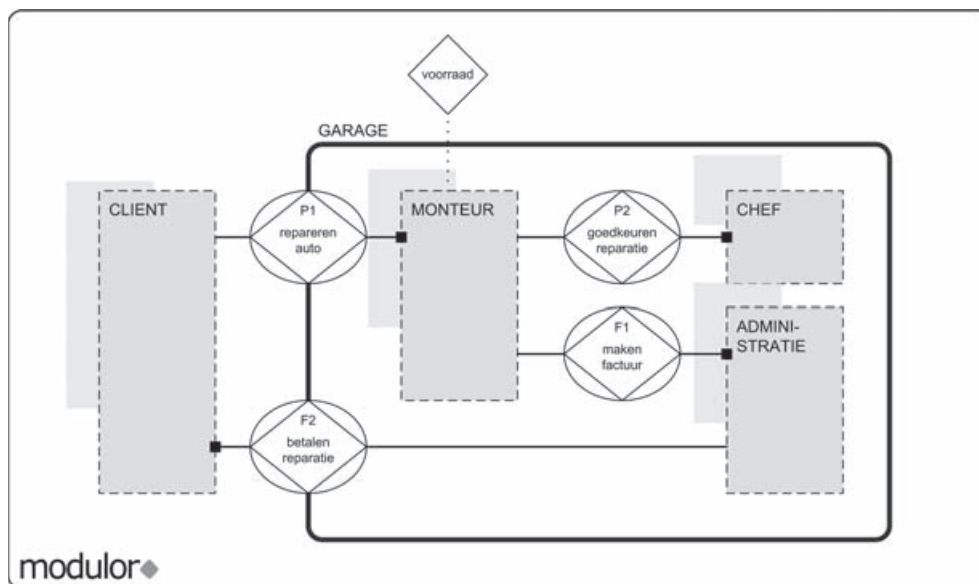
De Modulator-software is gebaseerd op de DEMO-methode. DEMO maakt de horizontale communicatie of coördinatie in werkprocessen zichtbaar. In deze methode communiceren actoren (afdelingen, teams, klanten, leveranciers) over het gevraagde en geleverde resultaat. Altijd wordt eerst het werkproces op hoofdlijnen in beeld gebracht (de zogenaamde röntgenfoto). Daarna wordt beslist welke zaken meer gedetailleerd moeten worden vastgelegd. In de röntgenfoto staan de actoren (klanten, afdelingen en teams) en hun onderlinge verhouding als klant en leverancier centraal. Zo is de aandacht eerst gericht op de over en weer te leveren prestaties in plaats van op de documenten en de informatiestromen. In alle afbeeldingen zijn de verantwoordelijken en betrokkenen duidelijk weergegeven. De diagrammen tonen hoe men samenwerkt en wie met wie contact heeft in het werkproces. Op eenvoudige wijze kan men vervolgens vanuit de röntgenfoto naar de normen, regelgeving en werkinstructies verwijzen. Veelal zijn deze zaken al in tekst beschreven en kunnen dan eenvoudig worden ingepast. Zo maakt Modulator de werkprocessen, werkwijzen en afspraken expliciet zichtbaar in eenvoudige diagrammen met aanvullende toelichtingen. Daarna kan de informatie op het netwerk of intranet worden geplaatst. In figuur 11 staat een met Modulator vorm gegeven schema van een werkproces, naast een traditioneel stroomschema voor dat zelfde werkproces. Zoals we zullen toelichten is het Modulator schema in één oogopslag te overzien en zijn alle actoren en de volgorde van de activiteiten direct zichtbaar.

Het grote voordeel van DEMO/Modulator is dat medewerkers niet beginnen met deelactiviteiten, maar eerst het hele werkproces vastleggen. Het gaat daarbij vooral om de relaties tussen activiteiten en tussen afdelingen en teams. Dan komt de bijdrage van elke actor boven tafel, zonder dat alle activiteiten van de actor worden opgesomd en het benadrukt de essentie van het samenwerken in een werkproces. Twijfelachtige overdrachtspunten en overbodige communicaties in de procesketen worden er zo snel uitgefilterd. Daarna wordt, indien meer toelichting op de procesvoering is gewenst, een deelproces voor onderdelen uitgewerkt. Het gaat dan over activiteiten, de gebruikte applicaties, formulieren, voorschriften en werkinstructies, die worden vastgelegd in een communicatiediagram.

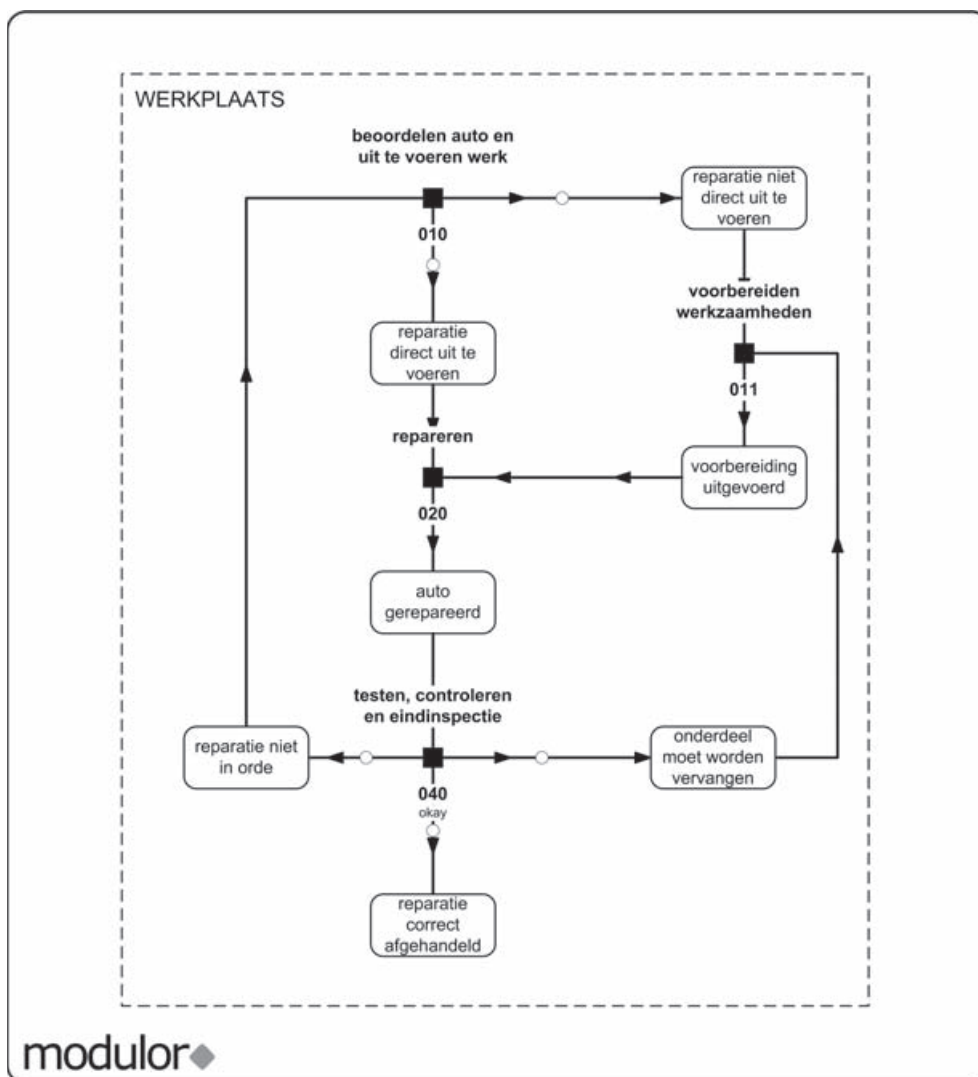


Figuur 11: Traditioneel processchema versus een DEMO/Modulor communicatiediagram

In het communicatiediagram heeft elk onderdeel een eigen symbool. De belangrijkste is die van de actor of taakgebied. Dat zijn de voor het resultaat verantwoordelijke eenheden, zoals afdelingen of teams. In figuur 12 zijn dat 'klant', 'monteur' en 'administratie'. Iedereen die participeert in het werkproces is actor en wordt in beeld gebracht. Het tweede symbool is voor de communicatie of interactie tussen de afdelingen of teams. Dit symbool benadrukt de eis tot samenwerken van de actoren. In de figuur zijn dat 'repareren auto', 'maken factuur' en 'betalen reparatie'. In dit symbool staat de ruit in de cirkel voor het resultaat of het product en staat het zwarte blokje op de grens van het symbool actor en het symbool communicatie voor de handelingen die de actor verricht. De uit te voeren (reparatie)handelingen worden in eerste instantie dus niet beschreven maar als 'black box' (zwarte blokje) getoond. Het symbool 'ruit/cirkel' staat voor tweerichtingsverkeer. Het gaat van klant naar monteur en vervolgens weer terug van monteur naar klant. De interactie tussen de partijen is immers niet vrijblijvend, maar doelgericht. Het beoogt resultaten, goederen of diensten iets tot stand te brengen. Ten slotte kan het zo zijn dat voor het repareren informatie nodig is. In figuur 12 is dat weergegeven met het symbool 'voorraad'.



Figuur 12: Schema repareren auto



Figuur 13: Processtapdiagram

De eerste stap om een werkproces te beschrijven is om het communicatiediagram – de röntgenfoto – gezamenlijk met de betrokken medewerkers op te stellen. Daarna worden – indien nodig – deelprocessen uitgewerkt en documenten toegevoegd. In figuur 13 is een deelproces uitgewerkt als een procesdiagram en daarin zijn de diverse handelingen en overwegingen bij het repareren zichtbaar. De in het eerst schema gegeven transactie ‘repareren auto’ door de monteur is nu uitgewerkt in enkele processtappen en bijbehorende resultaten. Per symbool kan in zowel het communicatiediagram als het processtapdiagram een toelichting gegeven worden en dit geheel kan in een da-

tabase worden beheerd en in de vorm van diverse overzichten en rapportages weer worden samengevat. Ten slotte worden de werk- of procesbeschrijvingen en de bijbehorende procesdocumentatie op het intranet gepubliceerd en zijn zo voor alle betrokkenen direct toegankelijk (zie voor een uitgebreidere beschrijving bijlage 4: Modulor, een actiegericht procesmodel).

Stap 5: Het voorbereiden van de eerste bijeenkomst van de werkgroep werkprocessen

- De projectleider kiest en motiveert een rapportagetechniek en de bijbehorende software (en stemt de keuze af met het projectteam).

Beschrijven van de huidige werkwijze

De werkgroep gaat nu aan de slag. Het daadwerkelijk beschrijven van een proces kan op meerdere manieren tot een goed einde worden gebracht. De eerste stap heeft tot doel dat er een beschrijving wordt gemaakt die door alle procesmedewerkers kan worden beoordeeld en waarop wijzigingsvoorstellen kunnen worden ingediend. Het niveau waarop de werk- of procesbeschrijvingen worden beschreven is onder meer afhankelijk van het gebruiksdoel ervan. Een veel gemaakte fout is om werkprocessen op het niveau van werkinstructies te beschrijven. Naarmate men lager in de organisatie komt (uitvoeringsniveau) zal deze neiging daartoe groter worden. De medewerkers zijn op dat niveau immers op een gedetailleerde manier in het proces bezig. Terwijl een manager meer behoefte heeft aan de grote lijnen van het proces. Zoals eerder beschreven is het voor de overzichtelijkheid van de werk- of procesbeschrijving, maar ook voor de raadpleegbaarheid op de diverse niveaus in de organisatie, raadzaam om een duidelijk onderscheid te maken tussen werk- of procesbeschrijving en werkinstructie.

De mate van gedetailleerdheid van de beschrijving is afhankelijk van de professionaliteit van de medewerkers. In een professionele omgeving werken gedetailleerde procedures of werkinstructies al snel contraproductief. Kennismanagement en competentie management zijn dan belangrijk en dragen bij aan het reduceren van voorschriften en het vertrouwen op de gewaarborgde professionaliteit. Maak daarom een duidelijke keuze tussen het procedureel dichtregelen van een proces en regelruimte voor de vakvolwassen medewerker. Een vakvolwassen medewerker heeft geen behoefte aan dicht-

geregelde *werk- of procesbeschrijvingen*, terwijl een nieuwe medewerker juist baat heeft bij gedetailleerde *werkinstructies*.

Werk- of procesbeschrijvingen omschrijven de volgorde en de wijze van uitvoeren van de activiteiten in een werk- of deelproces. De beschrijving geeft aan *wat* er gebeurt en wie er verantwoordelijk is. Ze beschrijven niet *hoe* het werk moet worden gedaan. Omdat te voorkomen dat resultaten op steeds nieuwe manieren tot stand kunnen komen, zijn werkinstructies nodig werkinstructies (zie ook figuur 14).

Werk- of procesbeschrijving	Werkinstructie
Geeft aan <i>wat</i> er gebeurt	Geeft aan <i>hoe</i> het gebeurt
Afdelings- of teamoverschrijdend	Blijft binnen een afdeling/team of functie
Gaat over meerdere functionarissen in het (deel)proces	Gaat over één functionaris of hulpmiddel (programma, instrument)
Van belang voor het management	Van belang voor één specifieke werkplek
Van belang voor processturing	Van belang voor procesbeheersing

Figuur 14: *Werk- of procesbeschrijving versus werkinstructie*

De eerste stap bij management van werkprocessen bestaat uit het identificeren en vaststellen van de voor de organisatie relevante werkprocessen en is in de voorgaande paragraaf besproken. Nu is het moment aangebroken om na te gaan hoe de gekozen werkprocessen precies werken, elkaar beïnvloeden en op elkaar aansluiten. Voor ondernemingen die de slag maken van een productgerichte naar een klantgerichte organisatie is deze stap belangrijk. De werkprocessen van de onderneming zien er immers anders uit als ze worden geïdentificeerd en beschreven met de klant als uitgangspunt.

Het in beeld brengen van klantgroepen en de daaraan gerelateerde werkprocessen is gedaan door de projectleider en goedgekeurd door het projectteam. Aan de start van het proces wordt die keuze binnen de werkgroep besproken. Het bevordert een goed begrip en geeft meer draagvlak en onderbouwing. Vanuit de geïdentificeerde product- en klantgroepen wordt de globale indeling verder in detail uitgewerkt. Zo wordt duidelijk wat er moet gebeuren om product en klant bij elkaar te brengen.

Er zijn geen regels voor wat binnen of buiten een proces valt. Iedere onderneming bepaalt voor zichzelf hoe groot of klein een proces wordt gemaakt. Voor het maken van een eigen proceshiërarchie wordt in dit boek vanuit een beperkt aantal hoofdprocessen ingezoomd op de werkprocessen. Hoofd- en

werkprocessen verhouden zich als moeder tot kinderen. Dit geldt ook voor de verhouding tussen werk- en deelprocessen.

Deel hoofdprocessen op in maximaal zes werkprocessen. Bij meer dan zes werkprocessen gaat dat ten koste van het overzicht en is het de vraag of er niet te ver wordt ingezoomd. Zeker bij het beschrijven van de huidige werkwijze is het niet nodig tot op het niveau van activiteiten af te dalen. Het doel is om zichtbaar te krijgen wat er gebeurt, wie wat doet en aan wie het overgedragen wordt. Daarvoor zal in de werk- of procesbeschrijving goed herkenbaar moeten zijn, welke schakels betrokken zijn bij het proces en wat hun bijdrage is aan de volgende stap in het proces. Het is als het ware het beschrijven van de loop van een estafettestokje naar de finish. Let op dat bij het verlenen van diensten aan de klant sprake is van wisselwerking tussen klant en medewerker. Hetzelfde geldt voor de wisselwerking met leveranciers én met collega's.

De eerste bijeenkomst van de werkgroep begint met voorlichting. Er wordt een format besproken om werkprocessen te beschrijven. Vervolgens krijgen de werkgroepleden uitleg over de techniek waarmee de processen in beeld worden gebracht. Het is verstandig om de werkgroepleden eerst te laten oefenen met fictieve voorbeelden alvorens aan de slag te gaan (zie oefenvoorbeelden in bijlage 5). Wanneer ervoor is gekozen om werkprocessen met behulp van specifieke software te beschrijven, verdient het aanbeveling om hetgeen wordt verteld direct in die software te verwerken en tijdens de volgende bijeenkomst met een beamer te tonen. Het tweede onderwerp is het bespreken van de productgroepen gerelateerd aan de klantgroepen. De indeling die de projectleider heeft gemaakt in zijn projectplan is dan startpunt van de discussie. Wijzigingen die de projectleider relevant acht worden aangebracht. Ze worden wel direct doorgesproken met het management en opgenomen in de eindrapportage aan het projectteam.

Dan is het zover en worden de geïnventariseerde werkprocessen in werkgroepverband besproken en globaal uitgewerkt. De deelnemers vertellen gewoon wat ze doen en dat wordt met behulp van een whiteboard en/of flip-over vastgelegd. Dat gaat betrekkelijk simpel. Uitgangspunt is een product voor een bepaalde klantgroep. De deelnemers wordt gevraagd om vanuit die klant aan te geven wie er allemaal bij zijn betrokken. Vervolgens worden de verbindingen gelegd tussen die actoren en nagegaan wat zij precies doen. Dat leidt tot een levendige discussie, waarbij misverstanden en verschillen van inzicht aan het licht komen. Het uitwerken wordt snel rommelig en het

verdient daarom aanbeveling om van de verschillende momenten in de discussie op het whiteboard digitale foto's te maken. Voor de projectleider bieden die bij de uitwerking een prettige geheugensteun. Hij zal na afloop van de bijeenkomst de resultaten vastleggen. We raden de projectleider wel aan om direct na afloop van de bijeenkomst van de werkgroep daarvoor tijd in zijn agenda in te ruimen. De bijeenkomst ligt dan nog vers in zijn geheugen en dat zal het werk vereenvoudigen.

Na verloop van tijd komt in deze eerste bijeenkomst zicht op het specifieke verloop van de werkzaamheden. Dan wordt het belangrijk de omvang te beperken. Het gaat erom af te bakenen wat wel en wat niet bij het proces hoort. Medewerkers hebben de neiging om alles erbij te halen. Bij het proces dat een reparatie beschrijft kan bijvoorbeeld het incassotraject worden betrokken. Dat biedt inzicht, maar ook afstemmingsproblemen. Incasso is immers op zich een werkproces waar meer dan alleen reparatiekosten worden geïncasseerd. Bij dergelijke raakvlakken tussen processen worden fouten gemaakt en dat betekent extra overleg tussen proceseigenaren om knelpunten uit de weg te werken. En dat zou niet nodig moeten zijn.

De eerste werkgroepbijeenkomst wordt afgesloten met opdrachten om onderdelen uit te werken of intern af te stemmen (huiswerk). Mogelijke misverstanden of andere inzichten kunnen de werkgroepleden doorspreken met hun leidinggevenden. Ook zullen ze de hulpmiddelen die zij nu gebruiken in een werkproces moeten verzamelen. Daarnaast kan hen worden gevraagd om dingen uit te zoeken en om specifieke teksten bij bepaalde activiteiten of processtappen op te stellen. De werkgroepsecretaris zorgt voor een besluitenlijst met de afspraken die zijn gemaakt en deze wordt direct na afloop van de bijeenkomst verspreid onder de leden van de werkgroep. Dat kan door afspraken op papier te zetten en daarna te kopiëren. Meer is niet nodig.

Stap 6: Eerste opdracht aan de werkgroep werkprocessen; beschrijven van de huidige werkwijze

- Hoofdstuk 2 wordt besproken met de leden van de werkgroep.
- De techniek van het vastleggen van een werkproces wordt uitgelegd (zie format bijlage 6), de keuze van de werkprocessen toegelicht en de productgroepen en klantgroepen besproken.
- De werkprocessen worden in beeld gebracht (brainstormen met whiteboard en flip-over) en de raakvlakken met andere werkprocessen bepaald.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.

Verbeteren van de huidige werkwijze

De projectleider verwerkt de gegevens van de werkgroep en zorgt voor terugkoppeling. Hij stelt de fouten en de manco's vast en constateert problemen op de raakvlakken tussen werkprocessen. Deze worden tijdens de tweede bijeenkomst van de werkgroep besproken. De projectleider geeft dan zijn mening over het verloop van de werkzaamheden in het werkproces. Nu wordt voor iedereen duidelijk zichtbaar hoe de bestaande werkwijze in elkaar grijpt. Dat kan niet zonder verrassingen zijn en het kan door het voortschrijdende inzicht ook vragen oproepen die niet tijdens de bijeenkomst kunnen worden beantwoord. Er zit dan niets anders op dan de bijeenkomst af te breken en te verdagen naar een later tijdstip. Het stelt de leden in staat ruggespraak te houden en oplossingen te zoeken. Maar laat het verdagen niet te lang duren. Niet meer dan een of twee dagen. Als het vanwege agendaproblemen moeilijk is een nieuwe datum te prikken voor een vervolgbijeenkomst (en dat zal in de regel het geval zijn), plan dan de bijeenkomst na werktijd in. Het zal eerder uitzondering dan regel zijn en slechts een enkele keer voorkomen. De denkpauze in de bijeenkomst van de werkgroep kan ook worden gebruikt om de voorlopige werk- procesbeschrijvingen voor feedback voor te leggen aan procesmedewerkers die niet aan de werkgroep deelnemen en aan medewerkers in aangrenzende werkprocessen.

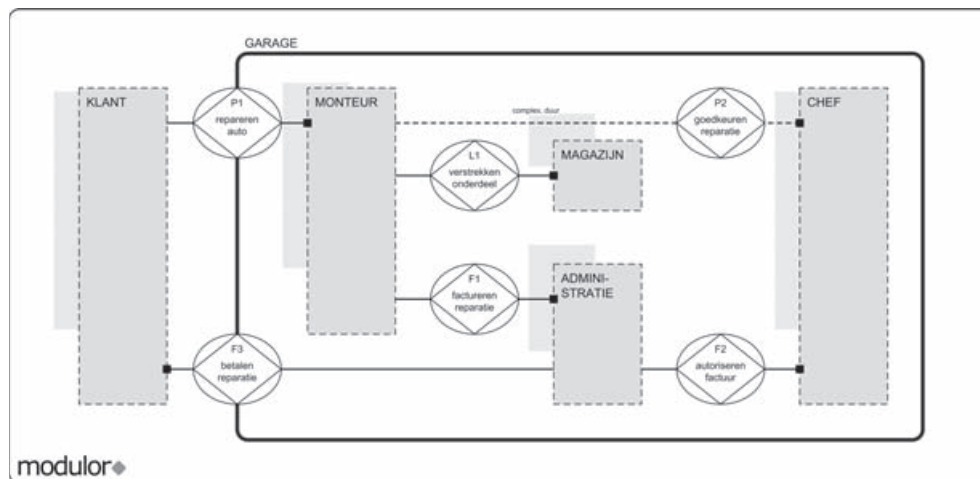
In de praktijk zien we dat de uitwerking van de werkprocessen wordt opgesteld met de hiërarchische structuur in het achterhoofd. Dat is niet erg, maar het moet de leden van de werkgroep duidelijk worden gemaakt dat het dan om een 'gegroeide' bestaande werkwijze gaat die niet per se de beste is. De valkuil voor het denken vanuit de bestaande hiërarchische structuur is bovendien dat de functionele indeling leidend is voor het vast te leggen werkproces. En dat hoeft niet. Bovendien overschrijden werkprocessen afdelingen en doorkruisen daardoor de bestaande hiërarchische structuur. Verder zal blijken dat de deelnemers de neiging hebben alles erbij te betrekken wat er ook maar een heel klein beetje mee te maken heeft. Dat werkt uiteindelijk averechts. Medewerkers vragen immers om beslissingsvrijheid en het moet mogelijk blijven om samen met de klant onafhankelijk beslissingen te nemen op het moment van productie (het leveren van de dienst).

Tijdens de tweede bijeenkomst van de werkgroep worden de uitgewerkte conceptwerk- of procesbeschrijvingen besproken en waar gewenst gedetailleerd uitgewerkt (zie figuur 15). De deelnemers vertellen weer gewoon wat ze doen en dat wordt vastgelegd. De projectleider verwerkt de gegevens

uit de tweede sessie en stelt een lijst samen van de uit te werken sjablonen, checklisten, formulieren, instructies en procedures. De werkgroepleden verzamelen die ter voorbereiding van de derde (en voor deze fase laatste) bijeenkomst van de werkgroep.

Stap 7: Tweede opdracht aan de werkgroep werkprocessen; verbeteren van de huidige werkwijze

- De concept werkprocessen worden besproken en verder uitgewerkt.
- De hulpmiddelen worden per werkproces geïnventariseerd (sjablonen, checklisten, formulieren, instructies en procedures).
- De werkgroepleden verzamelen de hulpmiddelen.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.



Figuur 15: Werk- of procesbeschrijving

Vaststellen van de nieuwe werkprocessen

In de eerste twee sessies van het beschrijven van de processen is het aantal documenten van het proces nog te overzien. Maar als alle documenten die bij het proces horen zijn verzameld, is het aantal documenten tot een grote stapel uitgegroeid. Rijp en groen ligt op tafel en ordening is nu een eerste vereiste. Dat gebeurt in de afsluitende derde bijeenkomst van de werkgroep en dan wordt duidelijk welke sjablonen, checklisten, formulieren, instructies

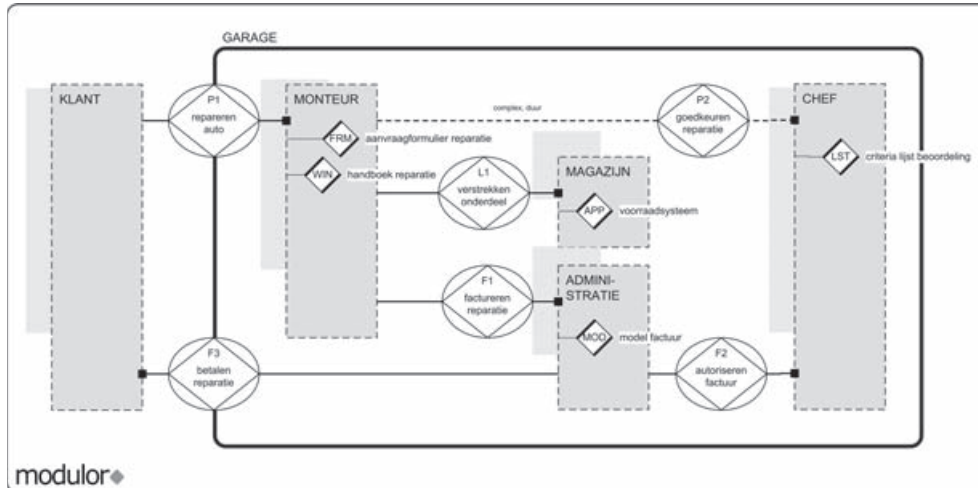
en procedures worden opgenomen in het werkproces. Ook wordt bepaald welke hulpmiddelen voor verbetering in aanmerking komen, door wie dat wordt gedaan en wanneer het klaar moet zijn. De werkgroep beslist en de secretaris legt de besluiten vast in de besluitenlijst.

Het is wel noodzakelijk om de verschillende deelnemers van een goed voorbeeld te voorzien hoe ze hun werkinstructies moeten opstellen en hoe ze documenten moeten aanleveren. De eerste stap daarvoor is om alle documenten een eigen unieke naam te geven en gebruik te maken van een standaard format. De projectleider is bij elke beschrijving betrokken en heeft daardoor het beste overzicht. Hij is dus de aangewezen persoon om met voorstellen te komen. Elk format wordt daarna voorzien van een eigen code. Alle incasso-documenten krijgen bijvoorbeeld de code IC met een volgnummer. Ook kan het soort document aan de code worden toegevoegd. Laten we als voorbeeld weer de incasso nemen. Wij hebben dan documenten nodig voor modellen, lijsten, formulieren en werkinstructies. De codes daarvoor kunnen respectievelijk zijn: IC-doc-xx, IC-frm-xx, ICD-lst-xx en IC-win-xx (zie bijlage 6 voor een format van een werkinstructie).

In de eerste bijeenkomst van de werkgroep is een werkproces ruw afgebakend. Dat wil zeggen dat de ordening is bepaald voor de te verrichten werkzaamheden en de daarbij behorende documenten. Nu komen we aan bij de definitieve afbakening. Als er overeenstemming is over het verloop van de werkzaamheden van verschillende processen, wordt ook goed zichtbaar waar deze processen sterk met elkaar zijn verweven. In zo een situatie maken stappen uit het ene proces ook deel uit van een ander proces.

Als voorbeeld nemen we het proces van de garage (zie figuur 16). In de afbeelding van het werkproces in figuur 15 werd de hoofdlijn van het proces getoond. Zowel het primaire proces, de reparatie, als de financiële afwikkeling kwamen onmiddellijk in beeld. Het uit elkaar halen van deelprocessen werkt eerder verwarrend dan dat het bijdraagt aan de begrijpelijkheid. In dit voorbeeld van de garage kan men lezen dat de reparatie (transactie P1) niet afgerond zal worden in de richting van de klant voordat het financiële proces (F1, F2 en F3) is afgewikkeld, dat wil zeggen, voordat de klant de rekening heeft betaald. Natuurlijk, de uitvoeringsfase van de transactie 'repareren auto' kan wel plaatsvinden, maar de gereed melding of vrijgave van de auto naar de klant dient op te worden afgestemd met de betaling. De *matching* (synchronisatie) tussen de uitvoering en financiële afwikkeling kan ook op een andere manier plaats vinden. Men kan de afspraken in het getoonde werkproces zo formuleren dat eerst de reparatie (transactie P1) ge-

heel wordt afgewikkeld, inclusief de oplevering en acceptatie door de klant en vervolgens pas overgaan wordt tot de afwikkeling (F1, F2 en F3) van de factuur.



Figuur 16: Werk- of procesbeschrijving met koppeling naar onderliggende documenten

In figuur 16 zien we dat nog een ander deelproces is toegevoegd ten opzichte van de eerdere weergave van het werkproces. Het magazijn, met de mogelijkheid tot verstrekken van onderdelen, is nu ook zichtbaar. Het betrekken van dit deelproces biedt voordelen, omdat het onmiddellijk duidelijk is hoe het functioneren van het magazijn een rol speelt in de afwikkeling van het hoofdproces. De afhankelijkheid, en daarmee de noodzaak van afstemming is nu scherp in beeld. Indien het opstellen van facturen en het betalen van facturen ook in samenhang met andere werkprocessen zal plaats vinden, is het verstandig om dit deelproces (F1, F2 en F3) als een apart schema op te nemen en telkens werkprocessen te verwijzen naar dit aparte financiële werkproces.

Afronden

In de drie voorgaande bijeenkomsten zijn stap voor stap de door het mt geselecteerde werkprocessen in beeld gebracht. Met alle betrokken medewerkers is in de eerste bijeenkomst de huidige werkwijze in de gekozen methode vastgelegd. De tweede bijeenkomst is gebruikt om het proces door te lichten op doelmatigheid en doeltreffendheid. In de derde bijeenkomst zijn de onderlinge raakvlakken tot een minimum teruggebracht en op elkaar af-

gesteld. Ondertussen zijn ook de documenten verzameld en geordend. De projectleider heeft alles genoteerd en zal alle beslissingen en keuzes van de werkgroep nog een keer goed vastleggen en opnemen in zijn eindrapportage aan het projectteam. In de eerste van de volgende drie vergaderingen van de werkgroep zullen zijn bevindingen – nadat ze zijn voorgelegd en besproken in het projectteam – nog een keer in de werkgroep aan de orde komen. De deelnemers kunnen dan zien dat alles volgens afspraak is verwerkt.

Stap 8: Derde opdracht aan de werkgroep werkprocessen; vaststellen van de (nieuwe) werkprocessen

- De concept werkprocessen worden besproken en eventueel wordt een nieuwe ordening vastgesteld
- De hulpmiddelen van het werkproces (sjablonen, checklisten, formulieren, instructies en procedures), worden besproken en er wordt bepaald welke deel gaan uitmaken van het werkproces.
- De projectleider heeft alle documenten ontvangen die de leden van de werkgroep hebben verzameld en hij maakt een voorstel voor een format van de verschillende documentsoorten en stelt de code vast. Die ordening wordt besproken en vastgelegd.
- De werkgroepleden krijgen nu de opdracht om voorstellen te maken voor de hulpmiddelen die nog ontbreken.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.
- De projectleider legt de keuzen van de werkgroep vast in een besluitvormingsdocument en bespreekt deze met het projectteam.

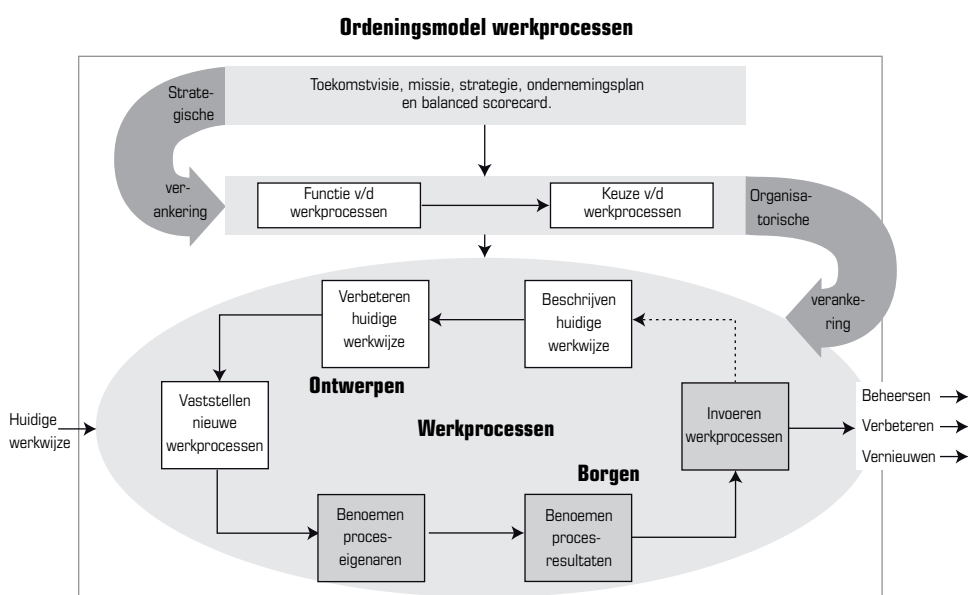
Start derde bijeenkomst projectteam

- Het projectteam bespreekt de door de werkgroep uitgewerkte werkprocessen, de daaraan gekoppelde hulpmiddelen en documenten en stelt deze vast

Einde derde bijeenkomst projectteam

2.3 Borgen van nieuwe werkprocessen

In de vorige paragraaf is vastgelegd wat er door wie moet gebeuren en welke hulpmiddelen beschikbaar moeten zijn. In deze paragraaf gaat het over de proceseigenaar die verantwoordelijk is voor het resultaat, de normen en maatstaven om dat resultaat ook te kunnen meten en om de resultaatgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden toe te wijzen aan functies.



Een resultaatgebied is opgebouwd uit procesresultaten en wordt uitgewerkt in maatstaven en normen per taak. Het gaat over de eisen die worden gesteld aan het goed uitvoeren van de werkzaamheden. Het verloop moet worden gemeten. De vraag is wat wel en wat niet wordt gemeten en wat de maatstaven en normen worden. In het bepalen daarvan speelt de proceseigenaar de hoofdrol, omdat deze functionaris uiteindelijk verantwoordelijk is voor het daadwerkelijk behalen van die prestaties.

Het benoemen van de proceseigenaar en de procesresultaten wordt verwerkt in de eindrapportage van de projectleider aan het projectteam. Mocht het projectteam op onderdelen niet tevreden zijn, dan kan zij de opdracht geven om opnieuw naar alle facetten van een of meerdere werkprocessen te kijken.

Benoemen van de proceseigenaar

Het is niet eenvoudig om werkprocessen in een organisatie te implementeren. In feite gaat het om de (her)allocatie van (een gedeelte) van de macht. Als er sprake is van vertrouwen en commitment, zal de leiding (de vakinhoudelijk opgeleide) medewerkers de ruimte geven. Deze medewerkers kunnen de werkprocessen, waar zij dagelijks uitvoering aan geven, binnen nauwkeurig vastgestelde kaders organiseren. Onderdeel van de werkprocessen zijn de afspraken over wie welke bevoegdheden krijgt en daarmee verantwoordelijk wordt voor het bereiken van de procesresultaten. Met het verdelen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden werkprocessen en procesresultaten in de organisatie verankerd.

Waar het om draait is dat het management zich bewust moet zijn van het feit dat zodra ze de organisatie laat kantelen, zij macht uit handen moeten geven om het op andere plekken weer terug te krijgen. Helaas moeten we maar al te vaak constateren dat het management er wel macht bij wil (om bevoegdheid over sturing van de eigen processen geheel in handen te krijgen), maar niet weg wil geven (voor de processtappen die prima onder de invloed van een medewerker kunnen vallen). Dit is beslist een valkuil voor het veranderingstraject.

De proceseigenaren hebben een belangrijke verantwoordelijkheid in het management van werkprocessen. Die procesverantwoordelijkheid kan niet zonder de bijbehorende bevoegdheid. Leg daarom vast wat die procesverantwoordelijkheid inhoudt. Het management krijgt hiermee een instrument in handen waarmee ze de mate kan sturen waarin een werkproces daadwerkelijk wordt geïmplementeerd. De range van activiteiten van een proceseigenaar zijn:

- Vaststellen van de procesgang;
- Vaststellen van taakverdeling en bevoegdheden;
- Normeren van prestaties;
- Inrichting van de informatievoorziening (wie moet wanneer over welke informatie beschikken);
- Treffen van de juiste (administratieve) voorzieningen;
- Zorgen dat een werkproces beheerst blijft verlopen;
- Budgetteren van geld en inzet;
- Werving en scholing van betrokken medewerkers;
- Capaciteitsplanning;
- Verzamelen van managementinformatie;

- Continu verbeteren van werkprocessen (signaleren van problemen, voorstellen doen tot verbeteringen, doorvoeren van verbeteringen).

De organisatie rondom werkprocessen betekent: horizontaal organiseren en horizontaal leidinggeven. De verantwoordelijkheid van een werkproces ligt bij de proceseigenaar. Deze functionaris is de beheerder van het werkproces en is verantwoordelijk voor de manier waarop het werkproces is ingericht. Ook is hij verantwoordelijk voor de realisatie van de procesresultaten. Het op elkaar afstemmen van de deelprocessen is daar een onderdeel van. Afhankelijk van de mate waarin de organisatie van werkprocessen al in de organisatie is doorgevoerd, is de rol van de proceseigenaar meer of minder bepalend.

Een proceseigenaar is een medewerker die in het werkproces werkzaam is. Binnen de randvoorwaarden van input en output is de proceseigenaar bevoegd om in dat werkproces in te grijpen, problemen op te lossen en veranderingen aan te brengen. Het is niet aan te bevelen om afdelingshoofden tot proceseigenaar te benoemen. Zij zijn immers niet in het proces werkzaam. Bovendien strekken werkprocessen zich vaak uit over de afdelingsgrenzen. Dat maakt ook duidelijk dat er een spanningsveld bestaat tussen een afdelingshoofd en de proceseigenaar. Door het benoemen van een proceseigenaar hebben we schijnbaar met twee verantwoordelijke functionarissen te maken voor één activiteit. Want naast de proceseigenaar (de horizontaal leidinggevende) is er nog een verantwoordelijke lijnmanager (verticaal leidinggevend). Dat levert problemen op als de resultaatafspraken van lijnmanagers conflicteren met die van de proceseigenaar. Optimalisatie van het procesgedeelte binnen één afdeling kan leiden tot suboptimalisatie van het gehele werkproces. De consequentie is duidelijk. In de organisatie die echt het management van de werkprocessen heeft doorgevoerd, kunnen alleen maar proceseigenaren bestaan.

De praktijk is vaak dat de werkprocessen per afdeling worden gedefinieerd, waarbij lijnmanager en proceseigenaar één en dezelfde persoon zijn. Ook als er geen sprake is van specifieke, gedelegeerde verantwoordelijkheid voor werkprocessen, berust deze verantwoordelijkheid bij de lijnmanager. Zij kunnen de procesverantwoordelijkheid natuurlijk delegeren aan een van de medewerkers. Deze wordt dan proceseigenaar en is verantwoordelijk voor het monitoren en de rapportage. Ook kan het zijn dat identieke werkprocessen binnen meerdere afdelingen plaatsvinden. Te denken valt aan het beoordelingsproces, de inkoop of de capaciteitsplanning. Over deze werkprocessen kan één proceseigenaar zijn benoemd die gesprekspartner is voor alle

leidinggeevenden. Deze situatie doet zich vooral voor bij de ondersteunende processen. Incasso bewaakt bijvoorbeeld de betalingen van diverse geleverde goederen en diensten, maar in de werkprocessen zijn de productie van die goederen en diensten elk apart beschreven. Een oplossing is om voor alle ondersteunende processen een en dezelfde proceseigenaar te benoemen.

Serius aan de slag gaan met (afdelingsoverstijgende) klantprocessen betekent dat de er proceseigenaren moeten komen. Zijn handelingsruimte is afhankelijk van het gezag dat hij heeft opgebouwd bij de resultaatverwoordelijke leidinggeevenden of van het gezag dat hij heeft gekregen. Tot de bevoegdheden van een proceseigenaar behoort het bepalen van procesresultaten. Het is vanzelfsprekend dat deze procesresultaten in lijn moeten zijn met de strategie van de organisatie. Om het proces te kunnen analyseren, monitoren en sturen, heeft de proceseigenaar behoefte aan managementinformatie. Deze informatie moet los van afdelingsgrenzen beschikbaar zijn en tevens bruikbaar zijn voor de balanced scorecard. Om problemen die samenhangen met het proces te kunnen bespreken, moet de proceseigenaar in staat worden gesteld om hierover met de resultaatverwoordelijke managers te overleggen.

Het benoemen van proceseigenaren geeft aan dat het management serieus met de werkprocessen aan de slag wil. Niet alleen de kwaliteit van de producten is dan *in control*, maar ook de kwaliteit van de werkprocessen. Benoeming van een proceseigenaar met voldoende bevoegdheden, maakt het mogelijk dat iemand beslissingen kan nemen over het proces zonder dat lijnmanagers daarmee worden belast. Afstemming tussen verschillende afdelingen over het proces gebeurt onder leiding van de proceseigenaar.

Stap 9: Vierde opdracht aan de werkgroep werkprocessen; het benoemen van de proceseigenaar

- De definitieve beschrijving van de geselecteerde werkprocessen worden besproken, waarin is vastgelegd wie bij een proces is betrokken en wie de proceseigenaar is.
- De projectleider krijgt de opdracht om na te gaan of de voorstellen op instemming van de leidinggevende en het management kan rekenen.
- De proceseigenaar krijgt de opgave om met de betrokken medewerkers een voorstel te maken van de maatstaven en meetpunten in het proces. Dat voorstel staat dan op de agenda van de volgende bijeenkomst. Uitgangspunt is het vereiste einddoel van het proces.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.

Benoemen van de procesresultaten

Meten achterhaalt de feiten en geeft aan waar de verbeterpunten zitten. Meten leidt niet tot het creëren van ellende. Niet meten kan echter wel leiden tot het toedekken van ellende. Prestatiebesturing en -meting moeten niet worden ontlopen omdat het de creativiteit zou blokkeren. Uitgangspunt is dat het een einde maakt aan de vaagheid van missies en strategieën. Meten werkt als prestatie-indicatoren zijn afgeleid van de strategie, de klant en de financiële doelstellingen. Ze moeten ook tot stand komen in een gezamenlijk proces met degenen die ermee moeten werken.

Als de werkprocessen en de onderliggende stappen bekend zijn, kunnen daaraan normen worden gekoppeld. Normen over de input, de gewenste output, doorlooptijden, te besteden middelen, enzovoort. Ook wordt het mogelijk de risico's apart te overzien en maatregelen te nemen voor borging en beheersing. Het geheel kan worden afgesloten met het bepalen van de blinde vlekken en het verbeteren of ontwikkelen van instructies, procedures, formuleren en hulpmiddelen.

Zoals gezegd staan werkprocessen niet op zichzelf. Het ene werkproces levert output, die weer input is voor een ander werkproces. Output van een werkproces kan ook een ander werkproces besturen of initiëren. Denk bijvoorbeeld aan beleid. De output wordt procesresultaat genoemd. Het omschrijven van de procesresultaten is de eerste stap naar het benoemen van maatstaven en normen en daarmee een stap op weg naar prestatie meting. Uitgangspunt hiervoor is het door het management omschreven einddoel van het werkproces.

Een *procesresultaat* wordt gemeten met maatstaven en normen. Voordat werkprocessen kunnen worden ingevoerd, zullen deze meetpunten moeten zijn benoemd. Dat is van belang omdat het gaat om het resultaat van een werkproces en niet om het werkproces zelf. Wellicht zijn er al meetpunten vanuit de balanced scorecard, managementcontracten of afdelingsplannen. Dat is mooi, want deze kunnen worden geïntegreerd in deze stap. Het meten van procesmaatstaven geeft inzicht in de mate waarin een werkproces beheerst verloopt. De gemeten waarden zeggen ook iets over de mate waarin de strategie wordt gerealiseerd. Procesmaatstaven zijn immers een afgeleide van de balanced scorecard, die op zich een vertaling is van de strategie.

Op elk organisatieniveau bestaat een andere behoefte aan stuurinformatie en

er zal daarom met verschillende maatstaven en frequenties worden gemeten en gerapporteerd. Het management wil de realisatie van de succesfactoren per kwartaal of maandelijks in beeld hebben. De proceseigenaar wil maandelijks kunnen sturen op procesmaatstaven. En de medewerker ten slotte heeft behoefte aan maatstaven per activiteit om wekelijks of zelfs dagelijks te kunnen bijsturen.

Een *procesmaatstaf* is een verhoudingsgetal (teller/noemer) dat doelstellingen en targets aan een werkproces verbindt. Over het algemeen geldt dat een procesmaatstaf een trend laat zien (continu voortschrijdende meting). Het meten van procesmaatstaven geeft de mogelijkheid tot proactief ingrijpen (als de trend inzet). Een procesmaatstaf wordt beschreven met de volgende kenmerken:

- Welke *kwaliteit* wordt geleverd (productkwaliteit, proceskwaliteit, productspecificaties, klanttevredenheid en gebruikskwaliteit)?
- Welke *kwantiteit* wordt gerealiseerd (de verwerkte aanvragen per tijdseenheid, de hoeveelheid afgehandelde reparatieverzoeken of de geleverde producten per klantgroep)?
- Hoeveel *tijd* mag iets kosten (doorlooptijd, leverdatum)?
- Welke *offers* wil de organisatie brengen om het resultaat te realiseren (manuren, faalkosten, kosten van derden en ontwikkelkosten)?

Er is een aantal redenen om met procesmaatstaven te werken. De belangrijkste reden is 'meten = weten'. Om te bepalen of een proces beheerst verloopt, is het nodig dat er feitelijke informatie beschikbaar is over de resultaten van een werkproces. Ook voor het verbeteren van werkprocessen is het noodzakelijk te werken vanuit feitelijk inzicht in de prestatie. Anders wordt er gewerkt volgens 'gissen = vergissen'. Andere redenen om met maatstaven en normen in werkprocessen te werken zijn:

- Het objectiveren en meetbaar maken van resultaten;
- Inzicht krijgen in de resultaten van het werkproces;
- Besluitvorming op basis van feiten;
- Beheersen van werkprocessen;
- Signaleren van verbeterpunten.

Zorg er bij het ontwikkelen van procesmaatstaven voor dat het meten van de maatstaf een zinvolle bijdrage levert. Meten om het meten is niet zinvol. Hetzelfde geldt voor het benoemen van maatstaven die niet worden gemeten of niets zeggen over het resultaatgebied. Het is niet de bedoeling om met de beschuldigende vinger naar elkaar te wijzen, maar om de prestaties te verbeteren.

ren. Ze zijn nodig om werkprocessen beheerst te laten verlopen en daarvoor worden ze gekoppeld aan activiteiten. De centrale vraag is: welke eisen worden door klanten en door de interne organisatie aan het werkproces gesteld en hoe kunnen deze eisen worden vertaald in maatstaven en normen? Welke eisen legt de markt op aan de onderneming in termen van doeltreffendheid, doelmatigheid, flexibiliteit of creativiteit. De maatstaven en normen zullen hier een antwoord op moeten geven.

De keuze om vanuit resultaatgerichte bedrijfsvoering werkprocessen te besturen en te beheersen met maatstaven en normen, heeft consequenties voor het format van de werkprocessen. Zoals procesmaatstaven van een werkproces een relatie hebben met de resultaten, zo zeggen de resultaten iets over de mate waarin een werkproces op een beheerste wijze wordt gerealiseerd. Het benoemen van de maatstaven en normen kan zowel bottom-up (procesmaatstaven aggregeren tot resultaatmaatstaven en lange termijn doelstellingen) als top-down gebeuren. Van procesmaatstaven wordt vastgelegd:

- Titel;
- Definitie;
- Verantwoordelijke medewerker voor de rapportage;
- Meetfrequentie en rapportagefrequentie (bijvoorbeeld een keer per kwartaal);
- Meetperiode (bijvoorbeeld maandelijks, per kwartaal, jaarlijks, voortschrijdend);
- Gegevensbronnen.

Een middel om een te groot aantal indicatoren terug te brengen, is door na te gaan hoeveel moeite het kost om een indicator te meten. We letten dan op de meetbaarheid, eenvoud, de benodigde tijd per periode, expliciteit en relevantie (het ezelsbruggetje is METER). De eerste, zo niet de belangrijkste, voorwaarde is dat de maatstaf of norm *meetbaar* is. Meetbaar is niet genoeg. Een maatstaf of norm moet *eenvoudig* meetbaar zijn. Het verzamelen van de benodigde cijfers moet haalbaar zijn. Een maandelijks krachtsinspanning die het hele bedrijf lam legt om de cijfers te verzamelen, leidt de aandacht af van wat er feitelijk moet gebeuren. De derde voorwaarde heeft alles te maken met de factor *tijd*. Daarmee wordt niet alleen bedoeld de tijd die het vergt om de informatie over een bepaalde periode te verzamelen, maar ook dat het mogelijk moet zijn de gegevens voor relevante tijdseenheden te verzamelen. Het vierde aspect is dat alleen *expliciete* en concrete zaken voor een maatstaf of norm meetbaar zijn. Abstracte en kwalitatieve informatie is niet

gewenst. Ten slotte dient de verzamelde informatie *relevant* te zijn. Alleen zaken die de doorslag geven, worden gemeten. Enkele tips:

1. Werk zoveel mogelijk met enkelvoudige maatstaven. Zo is de financiële maatstaf rentabiliteit een samengestelde maatstaf die niet wordt gemeten, maar berekend. Samengestelde maatstaven zijn daarom niet direct beïnvloedbaar. Enkelvoudige maatstaven zijn dat wel.
2. Probeer alleen maatstaven te benoemen die resultaten meten. We onderscheiden resultaten die de output meten en die de input meten. De totale betalingsachterstand is een outputmaatstaf, die wordt beïnvloed door het aantal afgesloten betalingsregelingen (inputmaatstaf). Zie ook het eerste deel *Het ondernemingsplan en de balanced scorecard*.
3. Daarnaast moeten maatstaven ook nog in samenhang zijn geformuleerd. Alle succesfactoren en ondernemingsdoelstellingen moeten door de combinatie van maatstaven zijn afgedekt.
4. Het geheel van maatstaven moet overzichtelijk blijven.
5. Problemen bij het ontwerpen en gebruiken van maatstaven en normen ontstaan bij het ontbreken van duidelijkheid. Een gebrekkige koppeling tussen strategische doelen en maatstaven en normen leidt ertoe dat management en medewerkers elkaar niet meer begrijpen of niet inzien waarom er gemeten wordt.
6. Zorg voor een duidelijke definitie van maatstaven en maak de norm concreet. Het is van belang dat voor iedereen duidelijk is waarover wordt gerapporteerd. Zijn bij het aantal verkochte artikelen ook de ingeruilde artikelen meegeteld of niet? Worden voor de verkoop via de detailhandel ook contractuele leveringen gerekend? Bedenk dat maatstaven en normen opnieuw moeten worden vastgesteld na een herinrichting van werkprocessen.
7. Voor een volledige implementatie van het management van werkprocessen is het noodzakelijk dat er niet alleen sprake is van samenhang tussen doelstellingen en maatstaven, maar ook tussen de gedragsbeïnvloeders, zoals beloning en waardering.

De maatstaven en normen, die de werkgroep voorstelt, moet het projectteam vaststellen. Het management moet immers gaan sturen op deze meetpunten. Maar ook zullen de maatstaven en normen in de organisatie besproken en toegelicht moeten worden. Anders gaan ze niet leven en worden ze niet nageleefd. Het werken met maatstaven en normen is dynamisch en een leerproces. Dit betekent dat de onderneming er nooit klaar mee is. Het grote voordeel is duidelijkheid en levert het een bijdrage aan de coördinatie van resultaten, mensen en middelen.

Stap 10: Vijfde opdracht aan de werkgroep werkprocessen; procesresultaten en RVB's

- De projectleider heeft de keuze van de proceseigenaren doorgesproken met de leidinggevende(n).
- Onder leiding van de voorlopige proceseigenaar worden de verzamelde procesmaatstaven besproken. Bepaal daarvoor de output – de resultaten – van de benoemde werkprocessen. In een schema van producten per klantgroep kan door middel van pijlen de interactie van deze output met andere werkprocessen zichtbaar worden. Het is van essentieel belang om de interacties nader te specificeren, zodat er aan output- en inputzijde geen verschil van mening kan bestaan. Het kan hierbij gaan om concrete producten of diensten, maar ook om informatie en rapportages waar anderen weer mee aan de slag kunnen.
- Stel van de overgebleven procesmaatstaven de normen vast en ga na hoe de procesmaatstaven die nog niet worden bijgehouden, kunnen worden geregistreerd.
- Stel de lijst op met de gekozen procesmaatstaven en normen en maak afspraken over het terugkoppelen van de gekozen maatstaven en normen door de medewerker aan de leidinggevendenden die bij de procesresultaten betrokken zijn.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.

De RVB's

In deze laatste stap van het beschrijven van de werkprocessen komt een aantal zaken bij elkaar. De conceptbeschrijvingen zijn intern besproken en klaar voor beoordeling door het management (een taak van de projectleider). Aan de omschrijvingen zijn de proceseigenaren en de procesresultaten (de maatstaven en normen) gekoppeld. De werkgroep is nu bijna klaar. Alleen moeten nu nog de verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden vastgesteld.

In deze fase van het proces is het belangrijk om opnieuw aandacht te geven aan de actoren. Daarbij wordt de relatie gelegd tussen wat moet worden bereikt – de procesresultaten uitgewerkt in maatstaven en normen – en de medewerkers die daarvoor verantwoordelijk zijn. Een resultaatgebied is een afgebakend onderwerp in de organisatie waarop (proces)resultaten moeten worden bereikt. Dit wordt samengevat in een RVB-schema (resultaatgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden). Het verdelen van de bevoegdheden tijdens een RVB-sessie heeft een groot voordeel. De besluitvorming vindt dan plaats in de werkgroep waarin de betrokkenen zijn vertegenwoordigd die het werkproces hebben beschreven. Hierdoor is een

gezamenlijk inzicht ontstaan in de manier waarop een en ander in de onderneming is geregeld.

Naast het resultaat werkt een RVB met de begrippen verantwoordelijkheid en bevoegdheid. Verantwoordelijkheid is de plicht tot het afleggen van verantwoording. Bevoegdheid is het recht tot het uitvoeren van een activiteit en onderscheiden we beslissingsbevoegdheid en adviesbevoegdheid.

Belissingsbevoegdheid heeft die persoon die beslist. Per resultaatgebied kan er maar één persoon beslissingsbevoegd zijn (schematisch aan te geven met een volle bal ●). Samen beslissen en dus samen verantwoordelijk zijn blijkt in praktijk onwerkbaar. Degene die beslist is verantwoordelijk voor het genomen besluit en is daar dus op aan te spreken. *Belissingsbevoegdheid* houdt in dat de beslissingsbevoegde toestemming kan geven, kan fiatteren dan wel zelfstandig kan beslissen of handelen.

Degene die beslist zal anderen vaak raadplegen. In veel gevallen gebeurt dit ad hoc. In een aantal gevallen zal structureel een ander geraadpleegd worden, voordat er een besluit kan worden genomen. In deze structurele gevallen moet een ander verplicht om advies worden gevraagd (schematisch aan te geven met een open bal ○). Dit kan niet worden overgeslagen. Deze verplichte raadpleging vooraf – de *adviesbevoegdheid* – betreft ook het verplicht opstellen van een (beleids)document of daaraan meewerken.

Modulor genereert per werk- of procesbeschrijving altijd een overzichtstabel of matrix waarin per actor of resultaatgebied de transacties (en de prestaties) zichtbaar zijn (zie figuur 17). In deze overzichtstabel zijn de transacties gegroepeerd op basis van de aard van de bevoegdheid. Het onderscheid in beslissings- en adviesbevoegd is verwerkt in de indeling uitvoering, besluitvorming, advisering en registratie. Ook zijn overzichtstabellen te genereren die procesoverstijgend zijn. Zo worden dan per actor de verantwoordelijkheden zichtbaar. Bovendien kan de verdeling van bevoegdheden (gebaseerd op procesvastlegging) worden gespiegeld aan eerder opgestelde functiebeschrijvingen van medewerkers.

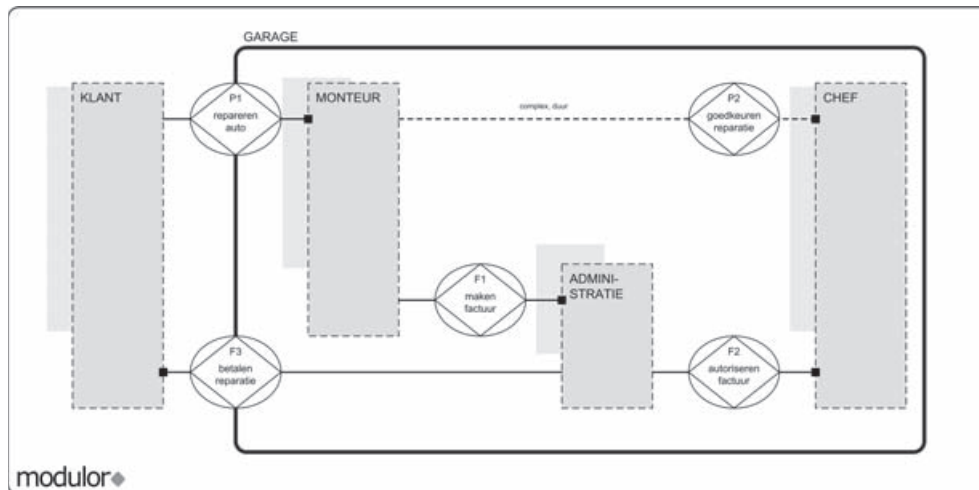
		ADMINISTRATIE	CHEF	IMPORTEUR	KLANT	MAGAZIJN	NEGEN UUR OVERLEG	WERKPLAATS
Uitvoeren								
F3	betalen reparatie				○			
L1	verstrekken onderdeel					○		
L2	leveren onderdeel			○				
P1	repareren auto							○
Controleren								
P2	adviseren reparatie							○
Beslissen								
F2	autoriseren factuur		●					
P3	goedkeuren reparatie		●					
P4	goedkeuren reparatie					●		
Registreren								
F1	factureren reparatie	○						

Figuur 17: Het RVB-schema

Voordat het RVB-schema wordt opgesteld, gaat de werkgroep na of de door het management genoemde resultaatgebieden juist en volledig zijn. De resultaatgebieden en procesresultaten zijn in de werkbeschrijvingen gekoppeld aan functionarissen. Voor het RVB-schema moet daarom ook geïnventariseerd worden welke functies voorkomen in het werkproces. Daarna kan de werkgroep duidelijk uit de Modulator-rapportage aflezen welke prestaties bij elke functie horen, wie uiteindelijk verantwoordelijk is en wat de bevoegdheden zijn. De kern van het Modulator-schema is de relatie tussen degene die deelneemt aan het proces en de prestatie die moet worden geleverd. Daarbij komen niet alleen de relaties tussen de medewerkers intern in beeld, maar ook die met de klant, leveranciers en met overheidsinstanties. Elke relatie is apart beschreven. In de figuur 18 is dat tussen de klant en de monteur, tussen de monteur en de afdeling administratie en tussen de monteur en zijn chef. Allemaal hebben ze iets te doen en allemaal moeten ze een prestatie leveren. Aan de prestatie en de persoon (actor) die de prestatie moet leveren, zijn vervolgens de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden te koppelen. Bovendien kunnen de prestatie-indicatoren worden gedefinieerd. In het

schema zien wij bijvoorbeeld hoeveel reparatieverzoeken er per week binnenkomen, wat de gemiddelde doorlooptijd is, hoeveel reparatieverzoeken er zijn afgewezen of hoeveel reparatieverzoeken er zijn geweest waarvoor een factuur wordt uitgeschreven.

Alle werkprocessen binnen een onderneming zijn op basis van actoren en prestaties te beschrijven. We spreken in functiebeschrijvingen niet meer in termen van 'draagt zorg voor het labelen van de producten' of 'voert gegevens in, in het geautomatiseerde systeem'. Bij resultaatgerichte bedrijfsvoering wordt gewerkt vanuit resultaatgebieden. Een *resultaatgebied* (prestatie of procesresultaat) legt vast wat het resultaat van een bepaalde activiteit moet zijn. Dus in plaats van 'invoeren van gegevens' spreken we nu van het resultaat 'gegevens ingevoerd'. Het voordeel van deze resultaatgebieden, in tegenstelling tot het beschrijven van activiteiten, is dat altijd één persoon is aan te wijzen die voor het resultaat verantwoordelijk is. Zo zullen veel mensen gegevens invoeren, maar er is er slechts één verantwoordelijk en dus aanspreekbaar of bepaalde gegevens ook daadwerkelijk zijn ingevoerd. Een toegekend resultaatgebied kan niet worden gedelegeerd. Uiteraard kunnen allerlei mensen activiteiten verrichten, maar de aanspreekbaarheid op het resultaat blijft altijd bij degene die verantwoordelijk is voor het resultaat. Wij spreken hier over de plicht tot het afleggen van verantwoording aan een (hogere) collega omdat dit het gevolg is van het accepteren van een bevoegdheid.



Figuur 18: Werk- of procesbeschrijving repareren auto

Opstellen eindrapport

De projectleider verzamelt in het eindrapport alle werk- of procesbeschrijvingen in de vorm van een procedureboek voor de onderneming. Daarin staat vermeld wie de proceseigenaar is, wie betrokken zijn bij het proces met de bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Verder zijn de procesresultaten met de bijbehorende maatstaven en normen opgenomen. Op deze manier wordt een bijdrage geleverd aan het borgen van de werkprocessen in de onderneming. De gekozen uitwerkingen van hulpmiddelen, sjablonen, checklisten en dergelijke worden beoordeeld op beschikbaarheid. Zijn bepaalde documenten en/of instrumenten niet beschikbaar, dan wordt voorgesteld wie daarvoor zorgt en wanneer ze beschikbaar zijn. Een onderdeel daarvan is de inschatting van de doorlooptijd en de kosten. Het eindrapport kan met deze planning worden aangevuld.

In het eindrapport staat aangegeven waar de aansluiting met de staande organisatie nog niet is gerealiseerd. De projectleider doet in het eindrapport een voorstel hoe deze aansluitingen kunnen worden gemaakt. Een vast onderdeel hiervan is hoe het management van de werkprocessen wordt ingebed in de onderneming. Er moet immers daadwerkelijk met de werkprocessen worden gewerkt en ze moeten ook actueel blijven.

In de volgende paragraaf wordt hier kort op ingegaan. Het handelt over het uitvoeren, het beheren, verbeteren en vernieuwen van de werkprocessen. Dat is een continu proces en behoort tot de verantwoordelijkheid van een functionaris. Bijvoorbeeld de controller, de kwaliteitsmanager of een van de leden van het managementteam.

Maar er zijn meer aansluitingen die aandacht verdienen. De RVB's die beschreven zijn, moeten worden verwerkt in de functieomschrijvingen en de functiewaarderingen. Er kan een verband worden gelegd met het prestatie-management en het competentie-management. Het is van invloed op belonen, ontwikkelen en de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Alleen maar aspecten van hrm, die in het volgende hoofdstuk worden besproken. Maar ook de relatie met de ICT verdient aandacht. De projectleider zal een uitspraak moeten doen over de kwaliteit van de automatisering, de gebruikte meetsystemen, de managementinformatie en de beschikbaarheid van gegevens over de voortgang van de werkzaamheden op de werkplek zelf.

Het eindrapport wordt eerst nog voorgelegd aan de werkgroep. Daartoe or-

ganiseert de projectleider een (gezamenlijke) afsluitende bijeenkomst van de werkgroep. Daarna bespreekt het projectteam de voortgang van het project en het opgeleverde eindrapport. Het projectteam kan nu besluiten de werkgroep opnieuw de stappen van het ontwerp en het borgen te laten doorlopen. Ten slotte informeert het projectteam de or en de medewerkers, over het resultaat van het beschrijven van de werkprocessen.

Stap 11: Zesde opdracht aan de werkgroep werkprocessen; stel procesresultaten en RVB's vast

- Bespreek het terugkoppelen van de gekozen maatstaven en normen door de betrokken medewerker met de leidinggevenden die bij het resultaatgebied en de procesresultaten zijn betrokken.
- Voer een RVB-sessie uit en stel het RVB-schema vast.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.

Stap 12: Zevende opdracht aan de werkgroep werkprocessen; het bespreken van het eindrapport

- De projectleider heeft na de vorige sessie van de werkgroep het eindrapport opgesteld van het project. Het eindrapport bevat:
 - De uitgewerkte werkprocessen, compleet met proceseigenaren, resultaatgebieden, procesresultaten en de verdeling van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden
 - De gekozen hulpmiddelen, sjablonen, checklisten en dergelijke. Van de niet beschikbare documenten en instrumenten wordt voorgesteld wie wanneer voor beschikbaarheid zorgt. Daarbij is een inschatting gemaakt van de doorlooptijd en de kosten.
 - De aanbevelingen over de aansluiting van de werkprocessen op de gebieden van de ICT en hrm.
 - Een voorstel op welke wijze de verantwoordelijkheid voor het beheer (implementeren, beheersen en vernieuwen) van het systeem van de werkprocessen en het management ervan wordt ingebed in de staande organisatie.
- Bespreek het eindrapport in de werkgroep en maak afspraken over de aanpassing van het eindrapport op basis van deze bespreking.
- De projectleider stelt hierna het definitieve eindrapport samen voor het projectteam van de uitgewerkte werkprocessen, compleet met proceseigenaren, resultaatgebieden en procesresultaten en de bijbehorende verdeling van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Start vierde bijeenkomst projectteam

- Het projectteam bespreekt het eindrapport en stelt het eindrapport met de bijbehorende planning van acties vast (en eventueel bij).
- Bepaal wie de organisatie (or en medewerkers) intern informeert over de gaat informeren over de nieuwe werkprocessen en de consequenties daarvan.

Einde vierde bijeenkomst projectteam

2.4 Implementeren, beheersen en vernieuwen

De proceseigenaar is verantwoordelijk voor de uitvoering van werkprocessen zoals die zijn beschreven in procedures en werkinstructies. De procesmedewerkers zijn, of als lid van de werkgroep of als gevers van feedback, bij het beschrijven betrokken geweest. Dit geldt ook voor het benoemen van maatstaven en normen en het maken van afspraken over het resultaat. Daarmee is een einde gekomen aan het project van het (her)ontwerpen van de werkprocessen. Nu is het van groot belang dat voorkomen wordt dat iedereen achterover leunt onder de verzuchting van: 'Hé, hé, dat hebben we gehad.' Wanneer iedereen na afloop van het project overgaat tot de orde van de dag, dan is al het werk voor niets geweest! We zijn pas klaar als we kunnen zeggen dat het projectresultaat de orde van de dag is. Dat gaat niet vanzelf en zeker niet zonder slag of stoot. Dat is het thema van de afsluitende paragraaf van dit hoofdstuk.

De nieuwe werkprocessen impliceren dat medewerkers die al jaren op dezelfde vertrouwde manier werken dat plotseling anders moeten gaan doen. Voor sommigen is dat lastig. Hun houvast en zekerheid verdwijnen. Bovendien wordt van ze verwacht dat zij de nieuwe werkwijze accepteren, begrijpen en zelfs met verbetervoorstellen komen. En dat is niet iedere medewerker gegeven. Soms kan een enkele medewerker die moeite heeft met de veranderingen veel onrust veroorzaken. En dat is lastig in de fase waarin de nieuwe processen worden geïmplementeerd. Proceseigenaren en afdelingshoofden moeten daar oog voor hebben en met die medewerkers in gesprek gaan. Het gaat er daarbij niet om dat zij klakkeloos doen wat de baas zegt, maar dat ze gaan begrijpen waarom het anders moet.

Een ander probleem waar de proceseigenaren aandacht aan moeten geven is dat er naar perfectie wordt gestreefd en de werkprocessen wekelijks worden geëvalueerd. Op zich is dat een prijzenswaardig streven, maar goed is goed genoeg. Een tien is nergens voor nodig, laat staan een griffel. Pas als de nieuwe werkprocessen zijn ingeslepen – na een jaar – dan pas is het weer tijd om aan verbetering te denken. Ook moet er rekening mee worden gehouden dat er verschillende belangen spelen. Het management zal letten op de sturingsmogelijkheden. De kwaliteitsmedewerker zal willen weten of de output voldoet aan de vastgestelde normen. En de medewerkers hebben belang bij niet te ingewikkelde werkwijzen.

Al deze belangen spelen in deze paragraaf een rol. Via verschillende invalshoeken moeten de nieuwe werkprocessen worden geborgd. Vanuit de invalshoeken

hoek van het management gaan we daarom in op het thema implementeren, vanuit de invalshoek van de kwaliteitsmanager op het thema beheersen en vanuit de invalshoek van de medewerker op het thema vernieuwen.

Implementeren

De eerste stap van een succesvolle implementatie is de correcte overdracht van het projectresultaat aan de organisatie. Dat betekent dat het projectdossier wordt opgeschoond en overgedragen. Alle documenten die daadwerkelijk worden gebruikt, blijven in het projectdossier; de overige dossierstukken worden gearchiveerd. Vervolgens moet iedereen worden geïnformeerd over de ingezette verandering. Ook moet iedereen weten wat het projectresultaat is en wat dat betekent voor het eigen werk. Te vaak gaan projectleiders ervan uit dat na de feestelijke presentatie van de resultaten met de bijbehorende borrel verdere communicatie overbodig is. Het tegendeel is het geval. Dan begint het pas! Alleen als iedere medewerker op de hoogte is van de nieuwe werk- of procesbeschrijvingen en de bijbehorende (veranderde) werkwijzen, is aan een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle overdracht voldaan.

Als tweede punt is het cruciaal dat de projectresultaten worden omgezet in daden, want voorlopig is de organisatie alleen nog maar op papier veranderd. Nu moet de onderneming nog echt in beweging komen en veranderen, anders zullen de nieuwe werkprocessen niet in gebruik worden genomen of niet beklijven, zo blijkt telkens weer uit onderzoek. Alle inspanningen zijn dan voor niets geweest. Dat is goed te begrijpen vanuit het aspect automatisering. Als de nieuwe werkprocessen daarin niet zijn verwerkt, en de oude functioneel georiënteerde systemen zijn nog in gebruik, dan zal dat een rem zijn op de implementatie van de nieuwe werkwijzen. En wat voor de hardware geldt, geldt ook voor de software. Een belangrijk onderdeel van het beschrijven van nieuwe werkprocessen is dat functies wijzigen en er nieuwe ontstaan. Die nieuwe of veranderde functies kennen hun eigen nieuwe resultaten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (de RVB's), die worden vastgelegd in de functieomschrijvingen. Als de medewerkers zich daar niet bewust van zijn, zullen ze er niet naar handelen, in ieder geval niet blijvend. In het navolgende hoofdstuk over humanresourcesmanagement gaan we op deze consequentie uitgebreid in.

De nieuwe RVB's hebben gevolgen voor de verantwoordelijkheden die lijnfunctionarissen denken te hebben. Het kan lijnfunctionarissen zelfs overbodig maken. Dat moet tot uitdrukking komen in de organisatiestructuur. Een

procesverantwoordelijkheid kan immers niet zowel bij een proceseigenaar als bij een lijnfunctionaris zijn neergelegd. Blijkt dat wel het geval, dan is er een fout gemaakt en hoeft de proceseigenaar de rol die hem is toebedeeld niet te accepteren. Gelukkig is het niet nodig alles in een keer te delegeren. Het kan dan zinvol zijn om de procesverantwoordelijkheid gedeeltelijk te delegeren, zeker in een organisatie waar de cultuur nog erg statusgericht is, of men nog geen ervaring heeft met het delegeren van bevoegdheden naar lagere organisatieniveaus. Meestal zal een proceseigenaar na aangetoond succes vertrouwen winnen en meer bevoegdheden verwerven.

Ten derde betekent het veranderen van de werkprocessen dat er nieuwe meetpunten mogelijk zijn en bestaande meetpunten vervallen of wijzigen. Ook wanneer er alleen maar is vastgelegd wat de gebruikte werkwijzen zijn, is door de vastlegging nieuw inzicht ontstaan in de benodigde meetpunten in de processen. Daarom moeten alle bestaande meetsystemen worden nagelopen.

Het betreft dan het kwaliteitssysteem, het managementinformatiesysteem en de balanced scorecard. Het grootste probleem bij (het ontwerpen van) dit soort systemen is overigens het beschikbaar hebben van prestatie-indicatoren. Vaak zijn ze wel te bedenken, maar worden ze in de praktijk niet gemeten of blijken niet meetbaar. Na het beschrijven van de werkprocessen en het daaraan koppelen van maatstaven, is dat plotseling een fluitje van een cent.

Het is duidelijk dat (her)ontwerp van de werkprocessen op allerlei terreinen gevolgen heeft voor bijvoorbeeld communicatie, automatisering, hrm en het kwaliteitsbeleid. In het eindrapport is daar aandacht aan besteed en zijn de noodzakelijke veranderopdrachten beschreven. Voor alle onderdelen is bekeken welke impact het beschrijven van de werkprocessen erop heeft en afhankelijk van de impact wordt de prioriteit bepaald. Het management heeft daarin de beslissende rol. Zij moet keuzes maken, prioriteiten stellen en toezien op de realisatie van de veranderingen. Het toezicht daarop kan worden gedelegeerd aan de kwaliteitsmanager. Bij grootschalige veranderingen, of wanneer het gevaar bestaat dat de samenhang tussen veranderingen verloren gaat, is het echter verstandig om één van de mt-leden als programmamanager aan te wijzen. Het mt-lid heeft dan de bevoegdheid om in te grijpen in afzonderlijke veranderingstrajecten. In feite is elke veranderopdracht een projectopdracht. Het welslagen is afhankelijk van een concrete afbakening, randvoorwaarden, projectplanning, begroting van de kosten, de

tijdsbesteding en een omschrijving van de resultaten. (Zie voor de checklist over de verschillende rollen bij veranderopdrachten bijlage 7).

Beheersen

Om te kunnen managen is beheersing van werkprocessen noodzakelijk. Een eerste voorwaarde is dat de prestaties van werkprocessen worden gemeten. En om te kunnen meten zijn maatstaven gedefinieerd en meetbaar gemaakt met behulp van een norm. Tijdens het project zijn de meetpunten reeds in de processen geplaatst. Beheersing van werkprocessen gaat over de voorspelbaarheid van de werkprocessen naar doeltreffendheid, doelmatigheid en flexibiliteit. Tijdens het project is al goed nagedacht over het volgen en beheersen van de werkprocessen. Nu moet in de praktijk blijken dat hier de juiste keuzes zijn gemaakt. Op basis van de projectresultaten is bekend wie voor de uitvoering zorgt, wie voor de meting van resultaten en werkwijze zorgt en wie er voor bijsturing zorgt als het proces niet naar wens verloopt. Zo wordt op een heldere manier invulling gegeven aan deze beheersing. Vanwege het draagvlak zal iedereen die verantwoordelijk is voor het realiseren van een bepaald resultaat betrokken moeten zijn bij het vaststellen van maatstaven en normen.

Een aantal ondernemingen gebruikt voor het beheersen en verbeteren van de werkprocessen een kwaliteitshandboek, waarin deze aspecten zijn geregeld. Certificering en de daarvoor noodzakelijke externe toets volgens de ISO 9001-norm is dan een stimulans om de werkprocessen te beheersen. Het genereert feedback, die via de kwaliteitsprocedure moet leiden tot de aanpassing van een werkproces. Het gaat dan om de aspecten:

- Finetuning van het meetsysteem;
- *Auditing* op processen;
- Scherp zijn op ad hoc verbetermogelijkheden;
- Goed dossier- en wijzigingsbeheer.

Finetuning van het meetsysteem gaat over het vermijden van risico's, het zodanig borgen van een proces dat variatie beheersbaar is. Het gaat over 'meten = weten' en het terugdringen van variatie. Uitgangspunt is dat het resultaat van een proces niet altijd hetzelfde is. Hoe groter de onderlinge verschillen zijn, hoe groter de variatie. Hoe slechter de kwaliteit (van het proces) hoe meer variatie in de output. Hoe meer variatie in de input, hoe moeilijker het is om output met een geringe variatie te realiseren. Een voorbeeld van procesvariatie kan zijn de tijd die het kost om een reparatieverzoek af te

handelen. Deze doorlooptijd is afhankelijk van het soort klus, de benodigde materialen of de termijn waarop een afspraak kan worden gemaakt met de klant om de storing te verhelpen. Om de variatie te bepalen wordt de doorlooptijd van de reparatie gemeten.

Het is niet mogelijk om werkprocessen te ontwerpen zonder variatie. Wel is het mogelijk om werkprocessen te ontwerpen die minder gevoelig zijn voor inputvariatie. We onderscheiden normale variatie en speciale variatie. Speciale variatie is het effect van verandering van identificeerbare input en maakt een proces statistisch onbeheerst. Normale variatie of ruis is het effect van allerlei kleine niet-beheersbare oorzaken (tekortkomingen van machines, mensen, materiaal en methoden). Een proces dat alleen aan deze variatie onderhevig is, noemen we statistisch beheerst en wordt in het kader van procesbeheersing getolereerd.

Om te achterhalen of variatie normaal of speciaal is, moeten procesresultaten worden gemeten en moeten de resultaten worden geanalyseerd. Dit is het gebied van de statistische procesbeheersing. Aan de hand van procesgegevens die met behulp van statistische methodes zijn verzameld, worden voorspellingen gedaan over het procesverloop en de mate van zekerheid waarin het voorspelde procesresultaat zich zal voordoen. Na het vaststellen van de oorzaken van variatie kunnen verbeteringen in het proces worden aangebracht. Dit lijkt ingewikkelder dan het is. De basis is het meten van doorlooptijden en het zich voordoen van bepaalde zaken. Door bijvoorbeeld structureel bij te houden welke leverancier welke producten heeft geleverd en dit te matchen op het aantal klachten of opmerkingen van klanten, kan goed worden bepaald welke leveranciers er met de pet naar gooien en welke leveranciers hun werk naar behoren uitvoeren.

Een proces dat beheerst verloopt, is nog niet per definitie geschikt voor het bereiken van het gewenste resultaat. Zo kan uit meting van de doorlooptijd van de afhandeling van reparatieverzoeken blijken dat deze resultaten normaal verdeeld zijn rond een gemiddelde van vijf werkdagen. Het proces verloopt beheerst, maar de gemiddelde doorlooptijd van vijf werkdagen is veel te lang. Aanpassingen in de procesgang zullen ervoor moeten zorgen dat reparatieverzoeken gemiddeld voortaan in twee werkdagen worden afgehandeld.

Auditing op processen is belangrijk om verbeteringen en vernieuwingen te stimuleren. In de praktijk doen ondernemingen dit door interne audits uit te

voeren. Interne audits zijn evaluaties van het verloop en de resultaten van werkprocessen. Daarnaast hebben ze tot doel te controleren of de beschrijving (nog) voldoet aan de werkwijzen en voldoende zijn geïmplementeerd en onderhouden. Door met enige regelmaat interne audits uit te voeren, wordt benadrukt dat verbetering en checks een gewone bezigheid zijn die horen bij een kwaliteitsgericht bedrijf (niets te maken hebben met controleren, maar alles met beheersen).

Grotere bedrijven laten niet alleen audits uitvoeren door de eigen kwaliteitsmanager, maar leiden daar een aantal mensen voor op. Het kijken in de keuken van een andere afdeling verruimt immers het blikveld van die medewerkers. Soms is de evaluatie hiervan voor de proceseigenaren en de betrokken medewerkers een eyeopener. Het levert een stimulans om verbeteringen aan te brengen. Overigens is het bepaald niet zo dat wanneer iemand afwijkt van de beschreven werkwijzen, dat die medewerker het fout doet. Vaak is er een goede reden om af te wijken van de beschrijving. De enige fout die er dan gemaakt is, is dat er niet over gesproken is om de verandering ook te borgen. Alleen dan is iedereen weer op de hoogte van de verbeterde werkwijze.

Ad hoc verbeteringmogelijkheden worden regelmatig in de werkprocessen aangebracht. Hoe vaak gebeurt het niet dat medewerkers een (klein) meningsverschil hebben over de wijze waarop iets had moeten worden opgelost? Het moment gaat meestal ongemerkt voorbij, terwijl het een uitgelezen kans is voor verbetering. De valkuil is dat medewerkers denken dat als er een proceseigenaar is, zij zich niet persoonlijk druk hoeven te maken over verbeteringen aan het proces. Dat is uiteraard niet waar. Juist de medewerkers zien in de dagelijkse praktijk de tekortkomingen van een proces en kunnen daarom vanuit hun ervaring met goede oplossingen komen. Dat behoren ze ook te doen. Een proceseigenaar moet zich daarom bezighouden met het stimuleren van het lerend vermogen van de medewerkers. Liggen tekortkomingen echter op het raakvlak met andere werkprocessen, dan komt de proceseigenaar zelf in beeld. Hij moet bij knelpunten (incidenteel) knopen doorhakken. Gaat het om structurele problemen, dan is het aan hem om de problematiek naar een hoger niveau te tillen. Daarbij is het niet gewenst dat proceseigenaren onderling noodverbanden aanleggen. Dat levert suboptimalisaties op en verstoort de hele samenhang tussen de werkprocessen. Het knelpunt wordt door de proceseigenaar aan het management gemeld en dan is het hun verantwoordelijkheid geworden.



Goed dossier- en wijzigingsbeheer is het ordelijk en helder vastleggen van procedures en leidt tot minder fouten. Als iedereen met de juiste versie van de werk- of procesbeschrijvingen werkt en wijzigingen op een gecontroleerde manier worden doorgevoerd, dan is de kans op het maken van fouten kleiner. De volgende documenten moeten ordelijk worden vastgelegd en vormen daardoor een onderdeel van het kwaliteitssysteem:

- De strategie van de organisatie;
- De balanced scorecard en het kwaliteitsbeleid met de meetbare kwaliteitsdoelstellingen;
- Een overzicht van RVB's;
- De werk- of procesbeschrijvingen van primaire- en ondersteunende processen;
- De werkinstructies;
- De kwaliteitsdocumenten.

De kwaliteitsmanager doet er goed aan om van deze documenten een goed overzicht te hebben waarin status, versiebeheer en een overzicht van verbeterpunten is opgenomen. De meest logische ordening hiervoor is de ordening van de processen zelf. Zodra een proces verandert, moet dit in het kwaliteitssysteem worden verwerkt en formeel worden geïmplementeerd. Net als tijdens het project, is proces- of werkoverleg een prima plaats om de (op)nieuw beschreven manier van werken geldig te verklaren. In het werkoverleg neemt de proceseigenaar het proces met de medewerkers door en worden de laatste puntjes op de i gezet. Na implementatie wordt de hand gehouden aan de nieuwe werkwijze. Zwaarwegende bezwaren en kritiek op de nieuwe manier van werken hadden tijdens het hernieuwd beschrijven van het proces boven tafel kunnen komen. Wel moeten er in het procesoverleg afspraken worden gemaakt over het moment waarop de nieuwe manier van werken wordt geëvalueerd en op basis van welke criteria dat gebeurt. Voor het vastleggen ervan kan weer gebruik worden gemaakt van de automatiseringstechniek gebruikt bij het (her)ontwerpen (bijvoorbeeld Modu-

lor). De wijzigingen worden daarin bijgehouden en kunnen verbeterpunten worden genoteerd en in samenhang zichtbaar worden gemaakt. Hetzelfde geldt voor documenten en documentbeheer.

Vernieuwen

Omdat de wereld verandert en steeds sneller zal veranderen, is organiseren en managen vooral een kwestie geworden van kunnen omgaan met veranderingen. Dat geldt voor personen en voor organisaties. Leren is het centrale thema. Leren om je aan te passen en adequaat te veranderen. Daarvoor zijn drie gradaties denkbaar: verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen (zie ook het schema van Swieringa & Wierdsma 1990). Er is sprake van *verbeteren* als het gaat om het optimaliseren van de werkprocessen. *Vernieuwen* is de wijze waarop nieuwe inzichten en innovaties worden ingebracht in de werkprocessen. Verbeteren en vernieuwen start bij een analyse van de huidige werkwijze. Aanleiding kan zijn problemen in het proces, een verbetervoorstel van een medewerker, klachten van klanten of leveranciers of de evaluatie van het proces. Is er sprake van *ontwikkelen* – van nieuwe inzichten en innovaties – dan kan het nodig zijn om de werkprocessen te herontwerpen. Bijvoorbeeld wanneer nieuwe producten in een bestaand werkproces wordt opgenomen. Het vernieuwen van werkprocessen is uitdagend, want het vraagt aan medewerkers om het beste van zichzelf te geven. Alles kan ter discussie staan en verassende inzichten kunnen werkelijkheid worden. Het spreekt voor zich dat bij het herontwerpen de inbreng van medewerkers wordt georganiseerd. De gewoonte om de creatieve inzet van collega's te bevorderen, levert veel plezier en waardering op.

Beheersen	Vernieuwen	Transformeren
<i>Hoe?</i>	<i>Waarom?</i>	<i>Waartoe?</i>
Het bestaande beter maken (binnen de kaders denken)	Het bestaande vervangen door iets nieuws (buiten de kaders denken)	Breken met de huidige doelen, identiteit, betekenis (op zoek naar nieuwe kaders)
Meer met hetzelfde of hetzelfde met minder	Anders doen gericht op hetzelfde doel	Anders doen gericht op iets nieuws
Doelmatig (de dingen juist doen met zo min mogelijk middelen)	Doeltreffen (doen van de juiste dingen)	Zingeving (wat willen we zijn en wat willen we doen)
Veranderen van procedures en werkmethoden	Veranderen van structuur en cultuur	Identiteits- en doelverandering
Leren door instructies en procedures op te stellen (enkelstagleren)	Leren door inzichten achter instructies en procedures ter discussie te stellen (dubbelslagleren)	Leren door uitgangspunten of principes achter inzichten ter discussie te stellen (drieslagleren)

Zie ook: Swieringa en Wierdsma (1990)

Bij het constant vernieuwen en aanpassen van de organisatie spelen de werkprocessen en, daarvan afgeleid, de balanced scorecard de centrale rollen. De balanced scorecard vertaalt de strategie in acties en van die acties wordt bepaald wat de succesfactoren zijn. Vervolgens wordt de voortgang van de acties en het succes ervan gemeten met prestatie-indicatoren en prestatie-indicatoren (zie ook het vorige deel *Het ondernemingsplan en de balanced scorecard*). Vaak wordt de balanced scorecard vergeleken met het dashboard van een auto. De meters staan op het dashboard, de bestuurder is het management en de strategie is vertaald in een reisplan met een doel. In die vergelijking is een succesfactor niet de benzine, maar snelheid of beweging. Die vergelijking gaat ook op voor de werkprocessen. Er zijn oorzakelijke verbanden, succesfactoren, prestatie-indicatoren en normen. Het verschil is dat ze op dat niveau niet direct van belang zijn voor het management, maar in eerste instantie voor degene die het proces op dat niveau uitvoert. Zijn de normen vastgelegd en loopt de informatievoorziening over die normen goed, dan kan die informatie ook elders worden gebruikt – bijvoorbeeld voor de managementinformatie en de balanced scorecard, bij budgetteren, het kwaliteitssysteem en bij beoordelingsgesprekken.

Het normeren van de werkprocessen heeft veel relaties met de balanced scorecard. Een bedrijf dat daarover beschikt heeft het een stuk eenvoudiger met het normeren van de werkprocessen. Andersom blijkt dat een onderneming die zijn werkprocessen heeft beschreven en voorzien van gedetailleerde normen, daar bij het opstellen van de balanced scorecard de vruchten van kan

plukken. Een dergelijke onderneming is al gewend aan het werken volgens vastgelegde werkprocessen, waaraan prestatie indicatoren zijn gekoppeld. Die prestatie-indicatoren worden door de medewerker en zijn chef gebruikt om de dagelijkse gang van zaken te kennen en te kunnen sturen. Sommige van de prestatie indicatoren kunnen – in bewerkte vorm – een ingang zijn voor prestatie indicatoren uit de balanced scorecard. Kortom, het werken met prestatie indicatoren en het hebben van databestanden maakt het eenvoudiger om gegevens te vinden en nieuwe bij te houden.

Evalueren van de werkprocessen

- Maak in een vroeg stadium afspraken over de wijze waarop de evaluatie van de invoering plaatsvindt.
- Evalueer de werkprocessen eens per jaar.



3 Hoe faciliteren we samen werken: Humanresourcesmanagement

In het vorige hoofdstuk zijn de werkprocessen opnieuw ontworpen. Duidelijk werd dat dat ingrijpende consequenties heeft voor functies, de regels en omgangsvormen. De gevolgen voor de functies vertaalt zich in nieuwe functieomschrijvingen en functiewaarderingen en is van invloed op de systematiek van de functioneringsgesprekken, de beoordelingscyclus, het beloningssysteem, de opleidings- en de loopbaanplanning. Kortom het personeelsbeleid: het thema van dit derde hoofdstuk. De nieuwe regels en omgangsvormen staan in het afsluitende vierde hoofdstuk over de verandering van de organisatiecultuur centraal.



Frederick Taylor

De vraag hoe met het personeel moet worden omgegaan, is een steeds terugkerend onderdeel in het denken over het management van organisaties. Met de ontwikkeling daarvan veranderde ook de opvattingen over het gewenste personeelsbeleid. Dat heeft zo zijn sporen achtergelaten in de ontwikkeling van het gedachtegoed van humanresourcesmanagement (hrm). Binnen hrm zijn momenteel twee benaderingen leidend. De eerste benadering legt de nadruk op de instrumenten, de tweede op de mens (zie ook paragraaf 3.1). Frederick Taylor, de vader van het wetenschappelijk management (rond 1880), is gericht op het verbeteren van de productie en hij gebruikt daarvoor alle beschikbare middelen. Voor hem is personeel vooral – zo niet uitsluitend – een middel. Het wetenschappelijk management is instrumenteel gericht, terwijl hrm daar juist haaks op staat. Taylor gaat uit van arbeidssplitsing en de creatie van monotone taken. Daarnaast pleit hij voor een sterke centralistische en hiërarchische structuur en een scheiding van de conceptuele en uitvoerende arbeid. In zijn benadering is personeelsstrategie gebaseerd op wantrouwen van medewerkers, die onder scherp toezicht gedwongen

worden tot het leveren van een prestatie die hen niet echt interesseert en zij alleen maar realiseren voor de geldelijke beloning. Ondanks deze met hrm vloekende gedachtegang, heeft hrm er toch twee principes aan overgenomen. Het eerste is dat aan het succes van de onderneming wordt bijgedragen door – weliswaar zeer restrictief – personeelsmanagement. Het tweede is dat er een verband moet zijn tussen de inzet van een werknemer en het bedrijfsresultaat. Dat kan met prestatiebeloning en, zoals in de tijd van Taylor, door stukloon.

In reactie op de puur instrumentele benadering, komt een mensgerichte, meer algemene benadering op gang. Deze begint bij Mayo, Abraham Maslow en Weick (1969). Zij vragen aandacht voor het menselijke aspect en men gaat onderzoeken hoe groepen en individuen in een bedrijf functioneren en kunnen worden aangestuurd. Mayo baseert in de jaren twintig en dertig zijn managementleer op het Hawthorne-onderzoek. Hij benadrukt het sociale aspect als succesfactor voor de bedrijfsvoering en wordt daarom beschouwd als de grondlegger van het moderne personeelsmanagement. De kern daarvan is dat als het management goede betrekkingen onderhoudt met het personeel, dit ten goede komt aan de motivatie en dus de prestatie van de werknemer. Die sociale dimensie van het leidinggeven wordt bereikt door werknemers te betrekken bij besluitvorming op operationeel niveau. Hierdoor neemt de weerstand tegen het management af en de tevredenheid bij het personeel toe. Op deze wijze zal er geen weerstand ontstaan tegen de besluiten van de leiding. Binnen hrm is participatie een van de bouwstenen van het personeelsmanagement. Het is geen doel op zich om de tevredenheid van medewerkers te verhogen, maar het is een middel om gebruik te kunnen maken van de kennis en kunde van de werknemer.



Douglas McGregor

Na de Tweede Wereldoorlog krijgt de mensgerichte benadering een nieuwe impuls (revisionisme). Na Maslow (1943) willen mensen als Herzberg, Likert en Douglas McGregor (1960) het fundament van de beweging herzien. De nadruk ligt nu op het motiveren van medewerkers door participatie, zonder de inhoud van de arbeid in ogenschouw te nemen. Hun stelling is dat werknemers niet worden gemotiveerd als de inhoud van de arbeid geestdodend is. Bovendien doet geestdodend werk geen recht aan de talenten en vaardigheden van het individu. Dit leidt tot een herontwerp van arbeid en organisatie, waarin horizontale en verticale taakverrijking een plaats krijgen. Ook hrm

kent als uitgangspunt dat werknemers worden behandeld als een potentieel van talenten. Zij zijn bereid initiatieven te nemen en verantwoordelijkheden te dragen, indien de organisatie en de inhoud van de arbeid deze mogelijkheden ook daadwerkelijk faciliteert (Doorewaard & De Nijs 1998).



Jozef Snoecks

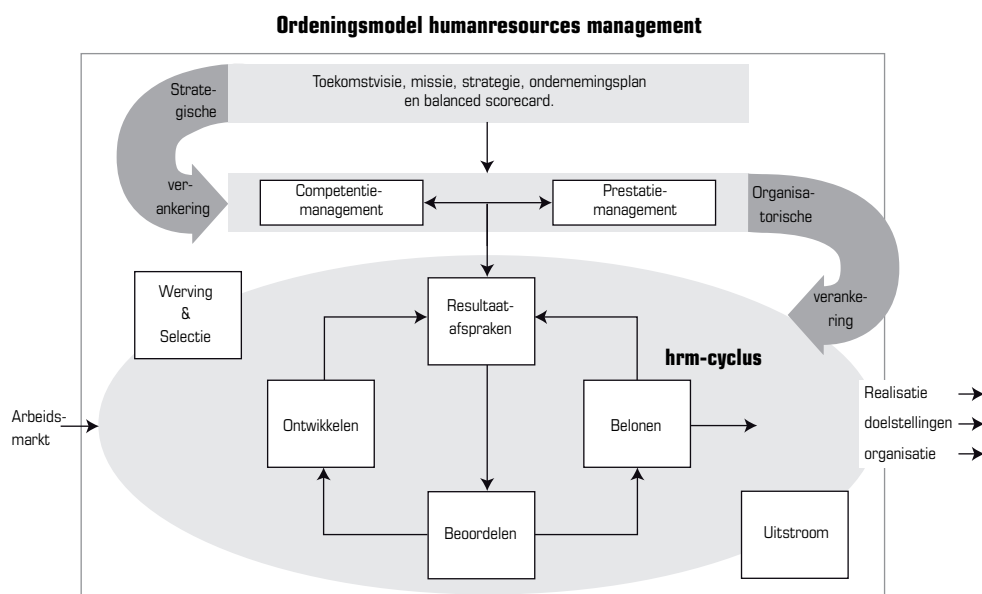
Bij humanresourcesmanagement gaat het over het management van het personeel. Daarbij zijn organisatie en arbeidsstructuren afgeleid van de strategie en daarin past een verregaande vorm van delegatie naar de werkvloer. Het personeel wordt dan ook niet gezien als een kostenpost, maar vertegenwoordigt – naast kapitaal en bezit – een potentiële waarde voor de organisatie. De menselijke kwaliteit is een strategische succesfactor en hrm is daarom een wezenlijk onderdeel van het management van het bedrijf. Dat is ook de reden dat hrm een lijnverantwoordelijkheid is. Stafffuncties mogen ondersteunen, maar de managers voeren het uit en blijven verantwoordelijk. Niet alleen de managers, ook de medewerkers spelen een rol. Zij zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling van hun eigen competenties. Medewerkers de ruimte bieden om zelf doelen te stellen en een aanpak te bepalen, motiveert en betreft hen actief bij het uitvoeren van hun werk. Het aanspreken van medewerkers op die verantwoordelijkheid is de sleutel tot hun eigen ontwikkeling en tot het optimaliseren van hun prestaties. Voorwaarde is wel dat er interactie, controle en feedback plaatsvindt. Anders dreigen medewerkers geïsoleerd te gaan functioneren. Ze kunnen dan onzeker en stuurloos worden. Frans Jozef Snoecks (2005) stelt dat bij hrm constant gebalanceerd moet worden tussen het investeren in en het eisen stellen aan medewerkers. Die twee benaderingen strijden al jaren om voorrang. Het gaat om prestatie management en competentie management. Beide manieren zijn bij uitstek geschikt om hrm en organisatiestrategie te integreren. Prestatie management legt de nadruk op het sturen op te behalen resultaten. Competentie management legt de nadruk op het sturen op de hiervoor benodigde competenties.

Opzet van dit hoofdstuk

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe stap voor stap het bestaande personeelsbeleid kan worden omgebouwd tot een bij dit tijdsgewricht passend hrm. We brengen daarin de beste aspecten van de belangrijkste stromingen in het denken over hrm samen, waarbij alle aspecten van personeelsbeleid worden nagelopen en ingepast. Na afloop kan het bedrijf gaan werken met moderne

en bij deze tijd passende personeelsinstrumenten. Voor alle duidelijkheid: we formuleren het hrm-beleid van een bedrijf niet, maar we behandelen de bouw van de infrastructuur die nodig is om een hrm-beleid te kunnen formuleren en uitvoeren. Het beleid zelf wordt bepaald door het bedrijf. En dat hrm-beleid zal per bedrijf verschillen, aangezien de omstandigheden en de strategie per bedrijf variëren. Hrm staat immers in dienst van de realisatie van de strategie. Bij het formuleren van de strategie en het uitwerken ervan in een ondernemingsplan zullen dus de doelen van het hrm-beleid moeten zijn vastgesteld. Die strategische verankering wordt besproken in paragraaf 3.1. De realisatie daarvan is vervolgens alleen mogelijk, als het oude personeelsbeleid is omgebouwd naar een modern hrm. De hoofdlijnen daarvan zijn (zie ook figuur 19):

1. Het vaststellen van het doel van het opstellen van een modern hrm (paragraaf 3.1)
2. De organisatorische verankering van het hrm-beleid (competentie- en resultaatmanagement)
3. Het borgen van de hrm-cyclus
4. Het gaan werken met de nieuwe hrm-cyclus en het voorbereiden van de evaluatie.



Figuur 19: Samenbrengen strategie en hrm-cyclus door competentie- en resultaatmanagement

Paragraaf 3.2 betreft de organisatorische verankering en daarbij komt aan bod welke kwaliteiten in de organisatie aanwezig moeten zijn om de prestaties te kunnen leveren die gevraagd worden vanuit het ondernemingsplan en de balanced scorecard. Centraal staat de input aan (menselijke) middelen, die gerelateerd wordt aan de gewenste output (goederen en diensten). Bij de input hebben we het dan over competentie management. Welke competenties zijn nodig, welke zijn aanwezig en hoe kunnen de ontbrekende competenties worden verkregen. Het zal duidelijk zijn dat dit competentie management de basis is voor de interne opleidings- en ontwikkelingsplannen en uitgangspunt is voor werving en selectie. Bij de outputsturing gaat het om resultaatmanagement en dat is de vertaalslag van het ondernemingsplan en de balanced scorecard naar de gewenste prestaties op individueel niveau. Om de competenties en de prestaties te kunnen managen zullen zij zichtbaar, meetbaar en hanteerbaar moeten zijn. Daarvoor zijn goed beschreven werkprocessen een voorwaarde (zie hiervoor het voorafgaande hoofdstuk). Vanuit de werkprocessen zijn de resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden opgesteld en vertaald naar functieprofielen en de functiewaardering. Het geheel is de basis voor het opstellen van de competentieprofielen.

In de paragraaf 3.3 staat de hrm-cyclus centraal. De onderwerpen zijn het maken van resultaatafspraken, het beoordelen, het belonen, het ontwikkelen en de werving en selectie. Van al deze onderwerpen wordt nagegaan wat er binnen het bedrijf moet gebeuren om deze onderwerpen in het kader van hrm correct te kunnen gebruiken. Het geheel wordt afgesloten met de implementatie (paragraaf 3.4). Het hrm is vormgegeven en het wordt tijd om ermee te gaan werken. De afsluitende paragraaf 3.4 start met een voorlichtingsronde voor de medewerkers. Daarna wordt de implementatie ter hand genomen van de verschillende onderdelen, worden training en opleiding van medewerkers ingepland en wordt afgesproken wanneer het hrm zal worden geëvalueerd.



3.1 Richten: Voorbereiding en strategische verankering

In deze paragraaf wordt de voorbereiding en organisatie van het project om hrm-beleid op te zetten besproken en gaan we in op de organisatorische verankering daarvan. Tevens bespreken we enkele van de voornaamste instrumenten van het hrm-beleid.

Wie kent het niet, het handboek personeelsbeleid? Het staat vol regels en reglementen en ligt ergens in een kast bij de afdeling P&O. Het management vindt het een handig boek. Medewerkers met lastige vragen worden doorverwezen naar P&O. P&O zoekt in het handboek het antwoord op die lastige vragen. De medewerker, tevreden of niet, weet dat hij conform het handboek tenminste gelijk aan de andere medewerkers is behandeld. Dit is vaak de functie van het handboek, rechtvaardige en gelijkwaardige behandeling van alle medewerkers. Daar is natuurlijk niks mis mee. Het creëert duidelijkheid. Maar de vraag dringt zich op of deze werkwijze bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van het bedrijf. Het is een personeelsbeleid dat niet strategisch is verankerd aan het ondernemingsplan. Daarom noemen we het personeelsbeleid, en geen humanresourcesmanagement (hrm).

Hoewel hrm steeds hoger op de agenda is komen te staan, wordt deze discipline slechts zijdelings betrokken bij de ontwikkeling van de strategie en het ondernemingsplan. Na de vaststelling ervan is P&O pas aan zet om het hrm-beleid te ontwikkelen en aan te passen aan de strategie. Die werkwijze heeft twee nadelen. De eerste is dat het aspect personeel slechts en passant is betrokken bij de bepaling van de strategie. Daardoor krijgen de mogelijkheden en de beperkingen van de medewerkers te weinig aandacht en dat is nadelig voor het succes van de onderneming. Het tweede nadeel is dat hrm op deze manier wordt gereduceerd tot formele handelingen. Het effect is dat het management weinig voeling krijgt met hrm, er geen rekening mee houdt en de mogelijkheden van hrm niet actief gebruikt. En ook dat is nadelig voor het succes van de onderneming.

Een succesvolle strategie houdt rekening met medewerkers. Daarvoor is nodig dat de discipline deel uitmaakt van de groep die het ondernemingsplan opstelt, zodat het hrm-beleid daarop kan worden afgestemd. De inbreng van medewerkers is immers van groot belang voor de prestaties van het bedrijf. Het kan dan ook geen kwaad om als ondernemer specifiek stil te staan bij de belangen van de medewerkers. En dan gaat het niet alleen om de financiële beloning, maar ook om de aandacht voor de ontwikkelingsmogelijkheden

van medewerkers. De onderneming kan zo een positieve bijdrage te leveren aan het menselijk welbevinden. Het is verstandig om dit te doen, al was het maar uit welbegrepen eigenbelang. Mensen die positief worden gecorrigeerd en gestimuleerd in hun persoonlijke ontwikkeling, zullen immers beter bijdragen aan de ondernemingsresultaten. Bovendien biedt het een aanzet voor het employabilitybeleid.

Employability is de inzetbaarheid van medewerkers.

Het verankeren van hrm in de strategie van de organisatie gebeurt langs twee wegen: competentie management en prestatie management.

Competentiemanagement is het afstemmen van de kerncompetenties op de aanwezige talenten in de organisatie door gebruik te maken van competentieprofielen.

Prestatiemanagement is het systematisch en gestructureerd sturen op gewenste resultaten op organisatie-, groeps- en individueel niveau.

Voor bedrijven zijn beide instrumenten van belang. Bovendien is er sprake van een balans tussen competentie management (zorgen) en prestatie management (jagen). Het heeft consequenties voor de gewenste managementstijl en de organisatiecultuur. Het te veel benadrukken van competentie management of prestatie management kan leiden tot ongewenste neveneffecten. Te sterke nadruk op prestatie management leidt tot een (onveilige) afreken cultuur, waarin het moeilijk is om je te ontwikkelen. Te veel de nadruk leggen op competentie management kan leiden tot een cultuur waarin het behalen van de dagelijkse resultaten van ondergeschikt belang is.

Succesfactoren, prestatie indicatoren en de (kern)competenties vormen de directe link tussen de strategie van het bedrijf en hrm. De vragen die hier worden gesteld zijn simpel. Welke resultaten zijn bepalend (succesfactoren en prestatie indicatoren), voor het behalen van de doelstellingen? Welke competenties zijn essentieel en welke eisen stelt dat aan de hrm-cyclus en de afzonderlijke instrumenten daarvan? Die instrumenten zijn:

- *Resultaatafspraken:* Worden eenmaal per jaar gemaakt (een goed hulpmiddel is de personal scorecard: zie bijlage 8).
- *Beoordelen:* Vindt eenmaal per jaar plaats en is de basis voor belonen en ontwikkelen.
- *Belonen:* De gewenste resultaten en competentie(ontwikkeling) worden financieel beloond.

- *Ontwikkeling*: Door opleiding, training en coaching wordt het huidig en toekomstig functioneren van medewerkers beïnvloed.
- *Werving en selectie*: Door het aantrekken van nieuwe medewerkers worden de manco's opgevuld.

Het projectplan

Hrm sluit aan op de strategie en is daar een onderdeel van. Tijdens het opstellen van de strategie is bepaald waar het huidige personeelsbeleid tekort schiet en hoe hrm actief kan bijdragen aan het realiseren van de nieuwe strategie. Daarvoor moet eerst gedetailleerd in de keuken van het bestaande personeelsbeleid worden gekeken. Verder moet worden nagegaan hoe het personeelsbeleid zodanig kan worden verbeterd dat het de naam hrm verdient. Dat gaat niet zomaar, omdat de veranderingen voor iedereen consequenties heeft. De uitvoering delegeren is niet verstandig, omdat hrm wordt uitgevoerd door alle functionarissen, betrekking heeft op alle medewerkers en hooguit wordt gefaciliteerd door een staffunctionaris of stafafdeling. Als we willen dat hrm gaat leven en wordt gebruikt, is het zelf vormgeven en invoeren een voorwaarde. Met *zelf* bedoelen we hier de leidinggevenden van het bedrijf. In dit hoofdstuk beschouwen we het ombouwen van personeelsbeleid in hrm als een project met een korte doorlooptijd.

Net als bij het ontwerpen en borgen van de werkprocessen (hoofdstuk 2) wijst het projectteam een van de leden uit haar midden aan als de projectleider voor het project 'Ombouwen van het personeelsbeleid naar hrm'. Dit kan de directeur, de portefeuillehouder of een lijnmanager zijn, die dit aspect van de onderneming als verantwoordelijkheid heeft. Hij of zij zal in de loop van het project het projectteam informeren over de voortgang, ervoor zorgen dat de faciliteiten beschikbaar zijn om het project te realiseren en ervoor zorgen dat de doelstellingen en de planning worden gehaald. De projectleider is of wordt deskundig op het terrein van hrm en wordt – indien aanwezig – bijgestaan door de staffunctionaris(sen). Maar er wordt niets gedelegeerd. Het management blijft verantwoordelijk voor hrm. Het projectteam zal daarom ter voorbereiding van het project moeten bepalen wat het doel van het ombouwen nu feitelijk is. Het projectteam bepaalt daarmee de richting en de reikwijdte van het project en de projectleider spreekt met zijn collega's over de contouren waarbinnen het project moet blijven. Het betreft:

- Het *doel* van het ombouwen van het personeelsbeleid naar hrm
- De beschikbare *middelen*
- Een indicatie van *planning*, kosten en inzet van capaciteit

- De *communicatie*.

Instellen van de werkgroep hrm

Het resultaat van deze verkenning verwerkt de projectleider in een voorstel ten behoeve van de besluitvorming binnen het projectteam. In het voorstel staat het doel, hoe de voortgang van activiteiten globaal zal verlopen en de planning en organisatie ervan. Ook nu is het verstandig voor de uitwerking een op maat samengestelde, tijdelijke werkgroep in te stellen. De projectleider is voorzitter en de andere deelnemers zijn de betrokken leidinggevendenden. Als het bedrijf over een stafafdeling Personeel beschikt, maken ze deel uit van de werkgroep en worden leidinggevenden bij de besluitvorming betrokken. De aandachtspunten voor het werken in een werkgroep zijn besproken in de inleiding.

Om een goed projectplan te kunnen schrijven is (naast de globale randvoorwaarden van het management) duidelijkheid nodig welke onderdelen van de hrm-cyclus worden beschreven. Bepalend voor de keuze van de onderdelen is de mate waarin zij bijdragen aan het succes van de onderneming. Het is niet verstandig om te veel onderdelen bij het project te betrekken. Om te achterhalen welke doelen er worden gesteld, heeft de projectleider al met de (collega-)mt-leden gesproken. Ter aanvulling en voor het opstellen van het projectplan spreekt de projectleider met de afdelingshoofden en managers. De resultaten van deze gesprekken verwerkt hij in het voorstel en motiveert zijn keuzes vanuit de doelstellingen van het project.

In de voorbereidende bijeenkomst van de werkgroep, informeert de projectleider de betrokken medewerkers en leidinggevenden over de details van de werkwijze, de samenstelling, de verwachte tijdsinvestering en de planning. In deze bijeenkomst wordt ook aandacht besteedt aan de reden om met dit project te starten. Vervolgens worden de spelregels besproken. De belangrijkste zijn een korte doorlooptijd, een duidelijke planning en de afspraak dat afspraken worden nagekomen. Uit de deelnemers van een werkgroep wordt een werkgroepsecretaris gekozen. De werkgroepsecretaris verzorgt de logistiek, stelt een besluitenlijst op van de bijeenkomst en houdt de documentatie bij. De werkgroepsecretaris is niet verantwoordelijk voor de voortgang. Die verantwoordelijkheid blijft voorbehouden aan de projectleider. In de voorbereidende bijeenkomst wordt duidelijk gemaakt dat er sprake is van een top-down en daarna bottom-up benadering. Top-down voor wat betreft

het doel en de keuze van de uit te werken onderdelen van de hrm-cyclus en bottom-up (paragraaf 3.3) voor het uitwerken daarvan.

Stap 13: Het samenstellen van de werkgroep hrm-beleid

- De projectleider heeft het projectplan opgesteld en de noodzaak onderbouwd om het hrm-beleid te moderniseren en af te stemmen op de nieuwe werkprocessen (het doel volgt daaruit). Ook zijn het gewenste kwaliteitsniveau en de randvoorwaarden benoemd in termen van kosten, inzet van medewerkers en tijd.
- De projectleider inventariseert de aanwezige hrm-instrumenten, de aanwezigheid van prestatie- en competentie management, succesfactoren en prestatie-indicatoren, de status van de functiebeschrijvingen en functiewaarderingen en de ontwikkeling van employability.
- De projectleider motiveert zijn keuze voor de uit te werken beleidsonderdelen van hrm (en peilt daarover de mening van het middenkader van de onderneming) en stelt – in overleg met betrokken afdelingshoofden – vast wie betrokken zijn en een bijdrage daaraan leveren.
- De projectleider bepaalt de samenstellingen van de werkgroep hrm en informeert de leden van de werkgroep over het voornemen om het hrm-beleid te moderniseren en af te stemmen op de nieuwe werkprocessen en wat hun bijdrage daarin is.
- De projectleider organiseert de voorbereidende bijeenkomst van de werkgroep, benoemt de werkgroepsecretaris legt de data van de bijeenkomsten vast.
- De werkgroepleden lezen ter voorbereiding de hoofdstukken 2 en 3.

Start vijfde bijeenkomst projectteam

- Het projectteam bespreekt het door de projectleider opgestelde projectplan en neemt een besluit over doel, kwaliteit en randvoorwaarden (en beoordeelt de keuze voor de uit te werken onderdelen van de hrm-cyclus).

Einde vijfde bijeenkomst projectteam

3.2 Inrichten: Hrm aansluiten op de werkprocessen

In de strategie zijn de doelstellingen voor het hrm-beleid in concept uitgestippeld en de strategische keuzes besproken. Nu is het moment aangebroken om een concrete vertaalslag te maken. Deze vertaalslag wordt in deze paragraaf behandeld en betreft competentie management en prestatie management. Het uitwerken van deze twee pijlers van het hrm zorgt voor een evenwichtige basis voor een succesvol hrm. Bovendien is het een concrete vertaling naar het operationele niveau, waardoor de organisatie zich verder kan ontwikkelen.

Het operationaliseren van het competentie- en prestatie management wordt in deze paragraaf toegelicht. Beide concepten verzorgen de strategische en organisatorische verankering en zijn het fundament van het hrm-beleid. Het opzetten van prestatie- en competentie management moet niet worden onderschat. Het vergt een behoorlijke tijdsinvestering met veel aandacht voor het proces, omdat het tevens het fundament is van de onderdelen van de hrm-cyclus.

Het inrichten van de organisatie, het ontwerpen en optimaliseren van de werkprocessen, regelt de taakverdeling tussen de medewerkers en hun onderlinge verhoudingen. Dat is meer dan het simpelweg opschrijven van wat een medewerker behoort te doen en dan vervolgens de functie te waarderen. Het bepaalt ook de competenties die nodig zijn voor het uitoefenen van die functie. Het competentie management is daarmee een van de twee pijlers van het hrm-beleid en ontwikkelen en belonen zijn de instrumenten daarvan. Het bepaalt de prestaties die nodig zijn voor het realiseren van de strategie. Deze tweede pijler betreft het prestatie management en daarvan zijn beoordelen en belonen de instrumenten.

Het startpunt is het ondernemingsplan en de daarin uitgestippelde strategische koers. Hoe een ondernemingsplan en balanced scorecard kan worden gemaakt is in het voorgaande deel beschreven (*Het ondernemingsplan en de balanced scorecard*). En in het vorige hoofdstuk is de relatie tussen de strategie en de werkprocessen gelegd. Verder is een beschrijving van de organisatiestructuur nodig, gebaseerd op de vastgestelde RVB's. Het gaat dan om de formele hiërarchische en horizontale verhoudingen. Van belang is dat daarvoor de uitgangspunten en ontwerpprincipes helder zijn (bijvoorbeeld de klant centraal, het product centraal, zelfsturende teams of ondernemerschap).

Prestatiemanagement

De basis voor de opzet van een verantwoord hrm-beleid zijn de resultaatgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden per functie. Als de RVB's per functie bekend zijn, kunnen de functiebeschrijvingen of functieprofielen worden opgesteld. Die zijn weer nodig voor de functiewaardering, maar bieden ook handvatten voor de functioneringsgesprekken, opleidingsplannen en het opstellen van de competentie- en prestatieprofielen. Functieprofielen zijn onmisbaar in wervings- en selectietrajecten en vervullen een belangrijke rol bij de budgettering en de managementinformatie (MI). Kortom: een organisatie zal de RVB's per functie moeten kennen en hebben vastgelegd. De manier om de RVB's te bepalen is in het voorgaande hoofdstuk besproken. De uitkomsten daarvan worden hierna gebruikt. Maar eerst vier definities.

Een functie is een geheel van samenhangende taken van min of meer gelijk niveau (inclusief verantwoordelijkheden en bevoegdheden) die normaal door een persoon worden verricht.

Een functiebeschrijving is een document waarin de (kern)resultaatgebieden, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, competenties en functie-eisen behorende bij een functie op vaste en methodische manier zijn beschreven.

Een functiefamilie is een reeks functies die naar aard en inhoud min of meer gemeenschappelijk zijn, maar naar niveau verschillen.

Een functieniveau is een reeks functies die naar aard en inhoud verschillen, maar in niveau gelijk zijn.

Het opstellen van functieprofielen is voor de meeste bedrijven gemeengoed. Ieder hanteert daarbij een eigen stijl en de omvang en gedetailleerdheid varieert van één tot vier pagina's. Traditioneel worden functieprofielen gemaakt op basis van interviews met de leiding en/of de medewerkers. Dat bevordert het draagvlak voor de beschrijving van de functie. Het nadeel is dat deze werkwijze zeer arbeidsintensief is. Traditionele functiebeschrijvingen hebben ook het kenmerk dat ambtelijke termen worden gebruikt als 'draagt zorg voor', 'is (mede) verantwoordelijk voor' en 'overlegt met'. Het actiegerichte ontbreekt en bij analyse van meerdere functies zal blijken dat voor dezelfde taken meerdere medewerkers zorg dragen of verantwoordelijk zijn.

Bij prestatie management wordt gewerkt vanuit de vastgestelde RVB's. Func-

tieprofielen geven aan *waar* de bevoegdheden liggen. Het geeft inzicht in welke functionaris verantwoordelijk is voor het uitvoeren van een bepaalde activiteit. Binnen het concept van prestatie management worden functieprofielen niet meer op detailniveau opgesteld. Dit betekent dat niet langer elke operationele activiteit wordt weergegeven. Een resultaatgericht functieprofiel geeft een beschrijving van de resultaatgebieden van een functionaris. Een medewerker repro had vroeger in zijn functieprofiel omschrijvingen staan als 'vervaardigt kopieën op aanvraag van anderen', 'zorgt voor de aanwezigheid van printpapier' en 'belt bij storingen van de kopieermachine met de leverancier'. Bij een resultaatgericht functieprofiel wordt dit alles ondervangen door de zinsnede 'realiseert de repro'.

Binnen prestatie management worden de functieprofielen op een resultaatgerichte wijze beschreven. Voordeel is dat medewerkers dan gericht kunnen worden aangesproken op de geleverde output. Het beschrijven van de resultaatgebieden geeft de outputvereisten van een functie weer. Aanduidingen van tijd, richting of hoeveelheid moeten worden vermeden. Zo past bijvoorbeeld de beschrijving 'realiseert de optimale werking van de repro' of 'zorgt voor een tijdige afhandeling van de binnenkomende reparatieverzoeken' niet binnen het functieprofiel. Het doel van het functieprofiel is immers het beschrijven van de functie en niet van de vereiste prestaties. Duidelijk zal zijn dat onze voorkeur uitgaat naar de resultaatgerichte beschrijving op basis van de RVB's.

De lay-out van het functieprofiel is eenvoudig. Zorg allereerst voor een kernachtige omschrijving van het doel van de functie. Een formulering van maximaal twee zinnen voldoet. Vervolgens wordt de (hiërarchische) plaats in de organisatie aangegeven. Ten slotte worden de taken, of liever de resultaatgebieden, beschreven. Het verdient de voorkeur om elke zin actief te beginnen. Bijvoorbeeld: 'realiseert', 'stelt op' of 'stelt samen'. De beschrijving van de taken of resultaatgebieden mag niet voor tweeërlei uitleg vatbaar zijn. De instructie voor het opstellen van een functieprofiel is eenvoudig, maar kent wel een aantal valkuilen:

- De *eerste valkuil* is dat activiteiten soms door meerdere mensen tegelijkertijd worden uitgevoerd of dat er overlap is tussen functies. Het gevolg is onduidelijkheid in de uitvoering. Deze valkuil kan worden omzeild door de functies te laten analyseren door een buitenstaander en er bij het vaststellen van de RVB's expliciet bij stil te staan.
- De *tweede valkuil* is dat activiteiten worden beschreven die een medewer-

ker slechts gedeeltelijk of maar af en toe uitvoert. Doorvragen is het devies en checken wat de medewerker feitelijk waarneembaar doet.

- De *derde valkuil* is het claimen van veel verantwoordelijkheden. Zo komt het in de praktijk nogal eens voor dat erg veel mensen (mee) werken aan beleid. Het motief laat zich raden: mensen verwachten bij veel verantwoordelijkheden een hoger salaris. Keuzes maken is hierbij het devies.
- De *vierde valkuil* is dat bestaande conflicten bij het opstellen van het functieprofiel worden betrokken. Op basis van argumenten komt men er dan niet uit en vervolgens worden derden bij het meningsverschil betrokken en ontstaat een patstelling. De oplossing is om het onderliggende meningsverschil boven tafel te krijgen en los van de functietypering op te lossen.
- De *vijfde valkuil* is dat te algemene, nietszeggende functieprofielen worden gemaakt omdat de opstellers te weinig kennis van de praktijk hebben. Het risico is dat eerdere valkuilen dan niet tijdig worden herkend en het vertrouwen in het project wegebt. Dat is een groot risico, waarvoor we echt moeten waarschuwen, omdat daarmee ook het vertrouwen in hrm wegglijdt.

Bij functiewaardering wordt uitgegaan van de eisen die worden gesteld aan de functie bij de normale uitoefening ervan. Daarvan wordt zo objectief mogelijk vastgesteld hoe de verschillende functies zich ten opzichte van elkaar verhouden. Op basis van de daaruit voortkomende rangorde van functies (functieklassen) wordt in overleg met de ondernemingsraad, werkgeversorganisaties en vakbonden de relatie gelegd met het salaris (via salarisklassen).

Stap 14: Eerste opdracht aan de werkgroep hrm-beleid; opstellen van functieprofielen

- De werkgroep hrm stelt een format vast waarmee de functies worden beschreven. Het eenvoudigst kan dit gebeuren door de werkgroepleden die ook de RVB's hebben opgesteld.
- Voor de verschillende functieprofielen wordt de benodigde informatie via interviews verzameld (met de RVB's uit het vorige hoofdstuk als uitgangspunt), de vereiste bevoegdheden en resultaten bepaalt en mogelijke verbeteringen besproken.
- Bespreek de functieprofielen in de werkgroep hrm en stel deze vast en zorg ervoor voor dat de functieprofielen worden gewaardeerd.
- Bespreek de waardering van de functieprofielen in de werkgroep hrm en stel deze vast.

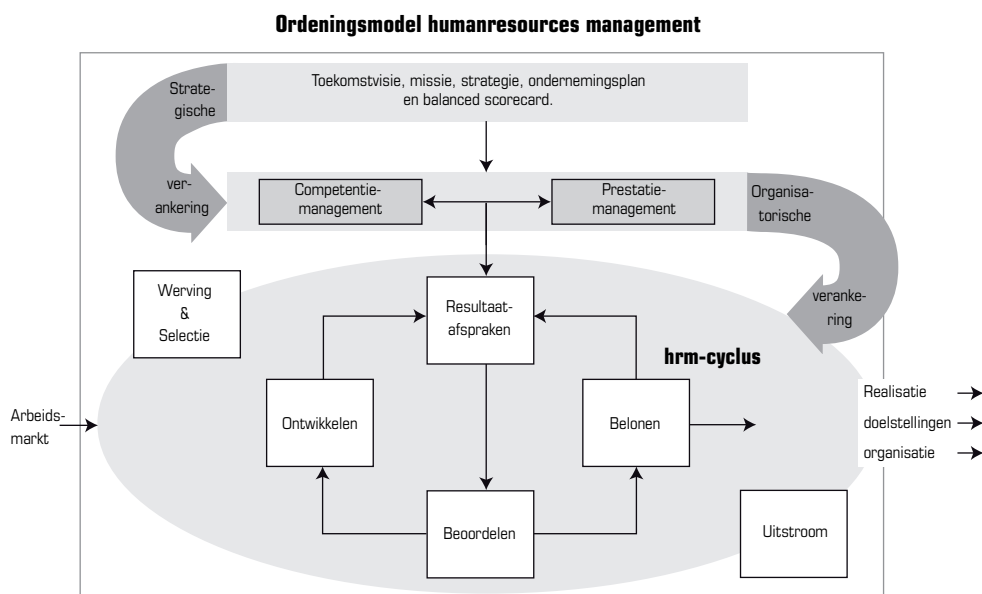
- Bespreek de waardering van de functieprofielen in de lijnorganisatie en wijzig zonodig het resultaat.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.
- Neem de functieprofielen en de waardering ter vaststelling op in het eindrapport aan het projectteam.

Competentiemanagement

Een competentie is een persoonskenmerk, beschreven in gedragsmatige termen, dat onderscheidend bijdraagt aan het succesvol functioneren van de organisatie en daarmee het realiseren van de organisatiedoelen (Valbracht 2000). Uit onderzoek blijkt dat succesvol managen maar ten dele afhangt van de juiste kennis. In vrijwel elke organisatie zijn voorbeelden bekend van personen die door hun kennis promotie maakten naar leidinggevende functies en het daar laten afweten. Het falen is zelden toe te schrijven aan het gebrek aan inhoudelijke kennis. Maar wel aan het gemis aan ervaring en vaardigheden. Zo missen ze de vaardigheden om anderen te inspireren, gemakkelijk besluiten te nemen of goed te delegeren. Ze missen kwaliteiten als klantgerichtheid, luistervaardigheid en overtuigingskracht. Het zijn deze persoonskenmerken die succesvol functioneren in een bepaalde positie mogelijk maken. Naast persoonskenmerken hebben competenties ook betrekking op gedrag. Het waarom van het gedrag, de intentie, bepaalt of iemand zelf het gewenste gedrag zal vertonen of pas onder grote druk tot ander gedrag komt. Die intentie onderscheidt de succesvolle mensen van de goede. Competenties beschrijven het vereiste concrete gedrag en het gedrag beïnvloedt het resultaat.

Door toenemende concurrentie, privatisering en de technologische ontwikkelingen wordt de omgeving van organisaties steeds complexer en grilliger. In toenemende mate wordt het belang van de juiste competenties ingezien om accuraat te kunnen inspelen op veranderingen in de markt. Beseft wordt dat concurrentievoordeel niet alleen behaald wordt door een goede prijs-kwaliteitsverhouding of schaalvoordelen, maar dat juist de kwaliteiten van de medewerkers van doorslaggevende aard zijn. Het besef breekt door dat organisaties uit moeten gaan van hun eigen kracht. Dit managementconcept is de laatste vijftien jaar sterk in opkomst gekomen na een publicatie van Prahalad en Hamel over de kerncompetenties van organisaties. Competentiemanagement legt het verband tussen hrm en de strategie van de organisatie én zorgt voor de integratie van de verschillende onderdelen van de hrm-cyclus

(zie figuur 20). Het biedt bovendien de kans om goed in te kunnen spelen op de wijzigende positionering van het bedrijf tussen markt en maatschappij. Samenwerking met andere organisaties, flexibel inspelen op de klant en aanbieden van keuzevrijheid, toenemende ICT-mogelijkheden en het aanboren van nieuwe markten zijn perspectieven waarbij het bedrijf het accent legt op de ontwikkeling van competenties zoals ondernemerschap, klantgerichtheid, innovativiteit, flexibiliteit, veranderingsvaardigheid en maatschappelijke sensitiviteit.



Competentiemanagement en prestatie-management zijn twee zijden van dezelfde medaille. Bij competentie-management gaat het om de input en bij prestatie-management om de output. De balans tussen beiden biedt het perspectief tot langdurige prestatieverbetering, die zowel gericht is op het realiseren van de doelen van de organisaties als die van haar medewerkers. Het stelt de ontwikkeling van de kwaliteiten centraal die nodig zijn voor presteren. Vandaar dat competentie-management integraal onderdeel is van het hrm. De relatie met werving en selectie (welke kwaliteiten aannemen), beoordelen (in hoeverre zijn de vereiste competenties beschikbaar), ontwikkelen (hoe kan de medewerker een stap vooruit maken) en belonen (verdienen al naargelang de ontwikkeling) kan inzichtelijk worden gemaakt. In het algemeen duidt het woord competentie een kwaliteit aan die nodig is

om een bepaalde functie of rol succesvol uit te kunnen oefenen. Maar competenties worden ook gebruikt om de kwaliteiten van organisaties, afdelingen, secties of functiefamilies te omschrijven. We onderscheiden:

- *Kerncompetenties*: Een organisatie definieert vaak twee tot drie gemeenschappelijke competenties, de zogenaamde kerncompetenties. Dit zijn competenties waarover iedereen binnen de organisatie zou moeten beschikken om op een succesvolle wijze een bijdrage te kunnen leveren aan het realiseren van de strategie. Deze kerncompetenties komen terug in alle afzonderlijke competentieprofielen. Het gaat meestal om gemeenschappelijke gedeelde waarden, zoals integriteit, veranderingsvaardigheid, ondernemerschap of het vermogen tot samenwerken. Met deze kerncompetenties profileert een organisatie zich in de markt.
- *Afdelingscompetenties*: Een afdelingscompetentie is een competentie die voor alle functies binnen een afdeling geldt.
- *Functiefamiliecompetenties*: Het functiegebouw van een organisatie wordt gestructureerd met behulp van zogenaamde functiefamilies. Een functiefamilie is een verzameling functies van oplopend niveau, die overeenkomsten vertonen. Bijvoorbeeld de functiefamilie secretariael, waar functies als directieassistent, directiesecretaresse, secretaresse en receptionist onder vallen. Voor deze groep worden een aantal gemeenschappelijke functiefamiliecompetenties vastgesteld. Het zijn de competenties die van belang zijn voor het succesvol uitoefenen van alle functies in die betreffende functiefamilie. Ze worden opgenomen in elk competentieprofiel binnen de functiefamilie.

Competenties bieden bij uitstek de gelegenheid om de onderdelen van de hrm-cyclus met elkaar te laten samensmelten. Die integrale benadering start met de identificatie en ontwikkeling van talent bij de selectie, waarna de ontwikkeling kan worden gestuurd en versterkt door een beloning van essentieel geachte aspecten van prestaties. Daarnaast zorgt het werken met competenties voor eenduidigheid in taal. Door competenties te definiëren en te voorzien van gedragsvoorbeelden ontstaat duidelijkheid over wat onder een competentie wordt verstaan.

Ook het werken met competenties kent een aantal valkuilen:

- De *eerste valkuil* is dat de buitenkant van de persoon wordt beoordeeld. Niet dat wat de persoon innerlijk drijft is de maatstaf, maar wat de persoon uiterlijk laat zien in het kader van het door zijn omgeving gewenste gedrag. Het wordt vaak vergeleken met de ijsbergtheorie van McClelland. Boven de waterspiegel bevindt zich het zichtbare gedrag. Beneden de wa-

terspiegel bevindt zich echter het merendeel van de ijsberg in de vorm van persoonlijke achtergrond, de kennis, de persoonlijkheid, de cognitieve capaciteit, de leerstijl en de motivatie. De persoonlijke achtergrond stelt de grenzen aan de ontwikkelbaarheid van competenties.

- De *tweede valkuil* is het dwangmatig concentreren op ontwikkeling van competenties. Soms lijkt het alsof medewerkers niet uitontwikkeld kunnen zijn. Dan krijgt het systeem de overhand.
- De *derde valkuil* is dat competentie management het speeltje wordt van de hr-manager om input te krijgen voor zijn werving en selectie, beloning, ontwikkeling en employability. Maar – ongetwijfeld ten overvloede – hrm is van de lijnmanager!
- De *vierde valkuil* is dat succes niet scherp is gedefinieerd door het management. De directie is vaag in haar strategieën en keuzes. Het gevolg is dat bij de formulering van de kerncompetenties gekozen wordt voor de grootste gemene deler van hetgeen de organisatie nog niet heeft. In dit om hier mee om te gaan is het belangrijk om na te gaan wat de organisatie typeert. Wat echt bepalend is voor het succes van de organisatie. Ook dwingt de keuze voor een beperkt aantal kerncompetenties om tot de kern van de organisatie te komen. Het is daarom verstandig om bij het opstellen van competentieprofielen meer te doen dan simpelweg kopiëren van de lijsten van competenties en gedragsvoorbeelden. Diepgang en keuzes worden bereikt met interviews, paneldiscussies of functieanalyse (zie bijlage 9).

Competenties gaan leven op het moment dat ze operationeel worden in concrete en waarneembare gedragsvoorbeelden. Dat is de toegevoegde waarde. Het zorgt voor objectieve taal, het stemt verwachtingspatronen op elkaar af en voorkomt misverstanden. Competenties worden uitgewerkt in competentieprofielen. Dat is een omschrijving waarin per functie staat aangegeven over welke competenties (en niveaus) iemand moet beschikken om die functie succesvol uit te kunnen oefenen. In een competentieprofiel bestaat uit een definitie en een aantal gedragvoorbeelden. De definitie beschrijft wat onder een bepaalde competentie wordt verstaan. De definitie van klantgerichtheid is bijvoorbeeld 'signaleert en onderzoekt de wensen en behoeften van de klant of gebruiker en handelt hiernaar'. Een gedragsvoorbeeld is dan bijvoorbeeld 'geeft antwoord en onderneemt actie naar aanleiding van een klantvraag'. Binnen een competentie kunnen tot slot (ontwikkel)niveaus onderscheiden worden.

Een functieprofiel is iets anders dan een competentieprofiel. In een functieprofiel wordt niet beschreven op welke wijze de functie moet worden uitgeoefend. En dat terwijl er een groot verschil is tussen een succesvolle en een niet succesvolle functionaris, terwijl beiden werken volgens hetzelfde functieprofiel. In het competentieprofiel staat dit wel. Daarin wordt het gedrag dat nodig is om de doelen succesvol te kunnen realiseren beschreven. Het uitgangspunt voor functieprofielen is *wat* een medewerker moet doen. Het is een opsomming van activiteiten en verantwoordelijkheden. Een competentieprofiel geeft aan *hoe* een medewerker iets kan doen om succesvol te opereren in een functie: welk gedrag is nodig om de taken en verantwoordelijkheden succesvol uit te voeren? In bijlage 10 is een voorbeeld opgenomen van een competentieprofiel.

Stap 15: Tweede opdracht aan de werkgroep hrm-beleid; opstellen van competentieprofielen

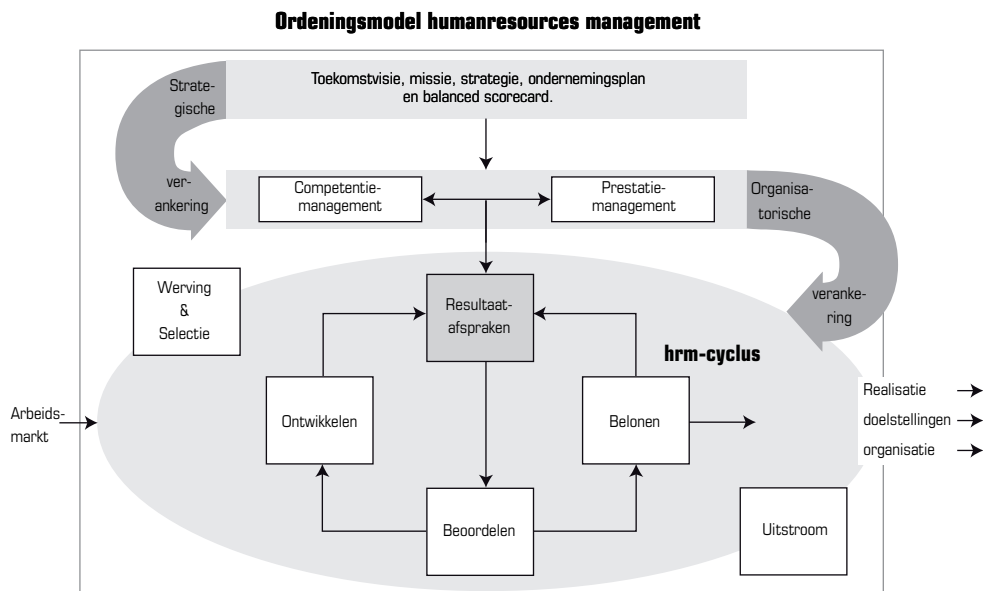
- De werkgroep hrm stelt een format vast voor een competentieprofiel (zie bijlage 10).
- Met de betrokken managers worden de competenties, de gedragsvoorbeelden en de competentieniveaus van functies omschreven (competentieprofielen).
- Bespreek de competentieprofielen in de werkgroep hrm en stel deze vast.
- Bespreek de competentieprofielen in de lijnorganisatie en wijzig zonodig het resultaat.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.
- Neem de competentieprofielen ter vaststelling op in het eindrapport aan het projectteam.

3.3 Borgen van de hrm-cyclus

Met het inrichten van de hrm-cyclus krijgen de hrm-instrumenten gestalte. De hrm-cyclus is bedoeld om de prestaties van de medewerkers en de organisatie te beïnvloeden door het maken van resultaatafspraken, beoordelen, belonen, ontwikkelen en werving en selectie. In deze paragraaf worden deze hrm-instrumenten één voor één besproken.

Het opstellen van een resultaatprofiel en het maken van *resultaatafspraken* is het scharnierpunt van het hrm-beleid. Op dit punt wordt vastgelegd welke prestaties van de medewerker worden verwacht in relatie tot het competentieprofiel (wat kun je) en het functieprofiel (wat moet je). *Beoordelen* is het logische verlengstuk daarvan. Na een bepaalde periode (meestal een jaar) wordt bepaald in hoeverre de afspraken zijn gehaald. Dan komt *belonen* in beeld van de functie (middels functiewaardering), van de groei naar taakvolwassenheid en van eenmalige prestaties. Rechtvaardigheid is daarbij niet meer het uniek leidende principe. Actueel is de verschuiving naar meer gedifferentieerde beloningsvormen en het hanteren van het doeltreffendheidscriteria. Op basis van de resultaatafspraken, de beoordeling en de beloning komt vervolgens het aspect van *ontwikkeling* en employability aan bod. Dat beslaat een veelheid aan activiteiten en dient meerdere doelen. Het kan gericht zijn op het versterken van de voor de functie benodigde kennis en competenties, maar ook op het vergroten van de inzetbaarheid van de medewerker en het verbeteren van diens kansen op de arbeidsmarkt. Als ontwikkeling en employability vervolgens onvoldoende uitkomst bieden dan is *werving en selectie* het middel om de organisatie aan te passen aan de te realiseren doelen.

Resultaatafspraken



Zonder resultaatafspraken kan de hrm-cyclus niet worden verankerd in de strategie van het bedrijf. Daarvoor is nodig dat de strategie is vertaald in beschreven kerncompetenties en resultaatgebieden. Met behulp van de in de vorige paragraaf toegelichte instrumenten (RVB's, functieprofielen, functiewaarderingen en competentieprofielen) is het mogelijk om resultaatafspraken te maken. Hierna wordt uitgelegd hoe de functieprofielen en de competentieprofielen worden gekoppeld aan individuele medewerkers.

Resultaatafspraken betreffen het competentieprofiel (wat moet je kunnen) en het functieprofiel (wat moet je bereiken). Daarbij kan in principe over alles afspraken worden gemaakt. Het is echter van belang om afspraken te maken die bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie en de persoonlijke doelstellingen van de medewerker. Wanneer gekozen is voor balans tussen competentie-management en prestatie-management, ligt het voor de hand om zowel ontwikkelafspraken als resultaatafspraken te maken. De resultaatafspraken zijn afgeleid van het functieprofiel en dus van het RVB-schema. De resultaatafspraken behelzen afspraken over resultaatgebieden die vooral voor het bedrijf relevant zijn. Beperk daarbij het aantal resultaatgebieden tot de resultaatgebieden die de hoogste prioriteit hebben. De ontwikkelafspraken behelzen afspraken over de competenties die ook voor de medewerker relevant zijn. Voor de ontwikkelafspraken is het verschil tussen het huidige niveau van de competenties en het gewenste niveau

(het competentieprofiel) bepalend. Kies ook daarbij een beperkt aantal competenties, waarvan de grootste effecten zijn te verwachten. Maak ook duidelijke afspraken die voldoen aan de regels van meetbaarheid, eenvoud, de benodigde tijd per periode, expliciete en relevantie (METER).

In de praktijk blijkt het maken van afspraken vaak lastig. We noemen de belangrijkste valkuilen:

- Volledig willen zijn en over *alle* resultaten en competenties afspraken maken. Vaak is dit ingegeven door de gedachte dat als iets niet is afgesproken, het niet gebeurt. Maar het heeft een averechts effect, omdat de medewerker het overzicht verliest en bang is iets te vergeten;
- Te veel afspraken maken of te veel tegelijk willen verbeteren. In de praktijk blijkt dat drie resultaatafspraken en twee ontwikkelafspraken het maximum is;
- Abstracte en dus onmeetbare afspraken maken;
- Onrealistische afspraken maken;
- De lat te hoog leggen;
- Afspraken maken die de medewerker niet kan beïnvloeden. Naarmate de invloed van de omgeving op het gewenste resultaat groter wordt, neemt de invloed van de medewerker af. In dat geval is het beter alleen afspraken te maken over de input (bijvoorbeeld competenties en gedragsvoorbeelden);
- Alleen afspraken maken over wat iemand doet (de taak), maar het resultaat niet meetbaar te benoemen;
- Afspraken laten beïnvloeden door punten van ergernis. Het is beter de irritatie te uiten en te bespreken, dan het in afspraken (en beoordeling) bedekt terug te laten komen.

Competentiemanagement en prestatie management gaan in hand. Door de koppeling van beiden met de doelstelling van het bedrijf en vervolgens met de functie is deze relatie geborgd. Bij het maken van afspraken hoeft deze relatie (tussen resultaten en competenties) dus niet opnieuw te worden gelegd. Ook mag worden verondersteld dat de ontwikkeling van competenties hand in hand gaat met de ontwikkeling van de resultaten, maar hier kunnen individuele verschillen optreden. Zo kan een medewerker betere resultaten boeken dan op grond van zijn competentieontwikkeling mag worden verwacht. Inzet en ervaring kunnen hiervoor de reden zijn. Ook is het mogelijk dat er een andere competentie aan ten grondslag ligt (zo compenseerde Willie van der Kerkhof zijn gebrek aan talent in het Nederlands elftal met een tomeloze inzet). In een stabiele situatie kunnen dit soort medewerkers de steunpilaren

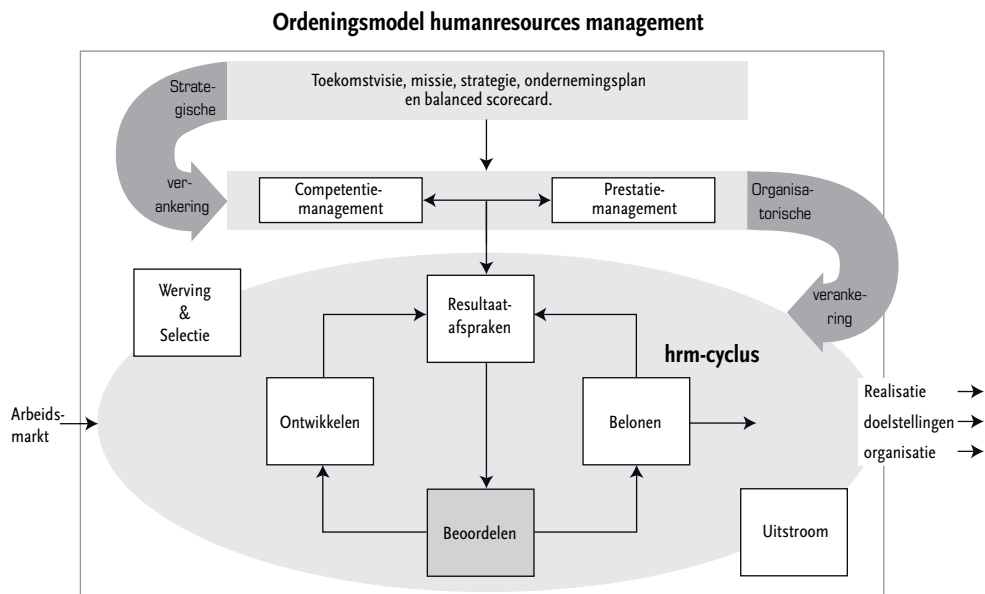
(vaste krachten in een elftal) van de afdeling worden. Het omgekeerde komt ook voor, waarbij een medewerker minder presteert dan men op grond van zijn competentieontwikkeling mag verwachten. Het is een indicatie van een onderliggend probleem, zoals ontevredenheid over de functie, de salariering, de leidinggevende of persoonlijke problemen.

Als een medewerker én alle benodigde competenties bezit én uitstekende prestaties levert, is dat een indicatie dat de medewerker toe is aan een zwaardere functie. Maar, pas op, medewerkers willen zich niet altijd blijven ontwikkelen. Het kan zo zijn dat iemand goed presteert, de benodigde competenties redelijk heeft ontwikkeld en daarmee tevreden is. In dat geval hebben we te maken met betrouwbare medewerkers en kan worden afgesproken dat de competenties op hetzelfde niveau worden gehouden op voorwaarde dat de ontwikkeling van de organisatie dit toelaat.

Stap 16: Derde opdracht aan de werkgroep hrm-beleid; opstellen procedure en regels voor resultaatafspraken

- De werkgroep hrm bepaalt op basis van de vastgestelde balans tussen competentie- en prestatie management:
 - De procedure en spelregels voor het maken van resultaatafspraken
 - Het format voor het vastleggen van resultaatafspraken.
- Neem deze ter vaststelling op in het eindrapport aan het projectteam.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.

Beoordelen



Bedrijven veranderen sterk, zijn minder hiërarchisch georganiseerd, opereren in toenemende mate in onstabiele markten en werken met steeds verder ontwikkelde informatiesystemen. Lag voorheen het accent op planning en beheer, in de toekomst ligt het accent op empowerment, visie, zelfsturing en coaching. Hoe meer bedrijven veranderen, hoe groter de behoefte aan informatie over hoe medewerkers functioneren. Tegen deze achtergrond voldoen traditionele functionerings- en beoordelingssystemen niet langer. Ze produceren informatie die niet voldoet aan de vraag van het bedrijf. De informatie is te beperkt, te beherend en controlerend en te weinig frequent. Bovendien zijn deze systemen gericht op salaris- en promotiebeslissingen en missen ze het belangrijkste onderdeel: de competentieontwikkeling.

Eenmaal geïntroduceerd blijven de klassieke beoordelingssystemen, waarbij de leidinggevende aan het einde van het jaar zijn medewerkers beoordeelt, hardnekkig hetzelfde. Maar het is beter om beoordelingssystemen om de drie tot vijf jaar te herzien. Met een goed beoordelingssysteem hebben organisaties namelijk een instrument in handen waarmee gericht kan worden gestuurd op het realiseren van organisatiedoelstellingen. In een dergelijk beoordelingssysteem zijn dan de algemene bedrijfsdoelstellingen uit het ondernemingsplan, verwerkt.

Het beoordelingssysteem moet passen bij de organisatie. Belangrijke randvoorwaarden zijn daarvoor de organisatiestructuur en -cultuur. De structuur is van invloed op de inrichting van het beoordelingssysteem (zoals vastgestelde bevoegdheden en de *span of control*) en de cultuur bepaalt hoe met het systeem wordt omgegaan (bijvoorbeeld de manier waarop de gesprekken worden gevoerd). Afhankelijk van de organisatiecultuur vinden mensen het in het beoordelingssysteem moeilijk een oordeel over anderen te geven. Men kan denken dat beoordelen 'Ik zie, ik zie, wat jij niet ziet' is. In een dergelijke cultuur staan mensen meer tegenover elkaar. Maar in een meer transparante cultuur is beoordelen juist 'Ik zie, ik zie, wat jij misschien niet wilt of kunt zien'. Dan past beoordelen in een cultuur van elkaar helpen. Deze benadering past bij een belangrijke voorwaarde voor een adequaat beoordelingssysteem. En die voorwaarde is dat het voor én de leiding én de medewerkers lonend moet zijn om ermee werken. Omgekeerd kan het beoordelingssysteem een middel zijn om de gewenste organisatiecultuur te helpen realiseren. Zo kan de beoordeling worden gekoppeld aan een vorm van variabel belonen. Het beoordelingssysteem wordt dan als hefboom gebruikt om het gewenste gedragsrepertoire en prestatieniveau van medewerkers te stimuleren (zie ook hoofdstuk 4).

Beoordelen van personeel gebeurt op diverse manieren en met uiteenlopende doelstellingen. Die doelstellingen variëren van een onderbouwing voor beheersbeslissingen tot het inhoud en vorm geven aan de verdere ontwikkeling van medewerkers. Gezien vanuit de organisatie zijn de belangrijkste doelen van de personeelsbeoordeling het stimuleren van de prestatie, het optimaal benutten van de medewerkers door een goede taakverdeling en -toewijzing, de zorg voor goede medewerkers in de toekomst en het motiveren van medewerkers. Vanuit de medewerker gezien zijn de belangrijkste doelen van de personeelsbeoordeling het realiseren van mogelijkheden tot groei en zelfontplooiing en het verkrijgen van rechtvaardig beloond werk dat bij de persoonlijke capaciteiten en interesses past.

De meeste beoordelingssystemen zijn nog sterk gericht op beheersing in plaats van ontwikkeling en motivatie. Toch is er een duidelijke trend waarneembaar. Het traditionele beoordelingssysteem is gericht op het verleden, neemt het functieprofiel als basis en heeft weinig koppeling naar andere hrm-gebieden. Ook is er maar één gesprek per jaar, gericht op beheersing en op het individueel niveau van de medewerker. Het moderne beoordelingssysteem is gericht op verleden én toekomst, neemt het competentie- en resultaatprofiel als basis en is geïntegreerd in de hrm-cyclus (met name ont-

wikkeling en beloning). Er zijn meerdere gesprekken per jaar, gericht op ontwikkeling en motivatie en gericht op functie-, afdelings- en organisatie-niveau en komen de functiewaardering, de resultaten en de competenties aan de orde (zie figuur 22).

Voor een goed beoordelingssysteem gelden een aantal regels. Allereerst is het systeem van toepassing op alle werknemers in de organisatie, maar laat het onverlet dat alle werknemers individueel worden beoordeeld. Werknemers kunnen bezwaar maken tegen de gevolgde procedure over de beoordeling of het resultaat daarvan. Ze hebben het recht om een bezwaarschrift in te dienen bij de beoordelaar en er zal een beroepsmogelijkheid moeten zijn binnen de onderneming. Ook is het verstandig om eens in de drie jaar het beoordelingssysteem te evalueren. En als dan blijkt dat het systeem moet worden gewijzigd, gebeurt dat in overeenstemming tussen werkgever en ondernemingsraad. Het verdient ook aanbeveling om leidinggevenden die met hun medewerkers beoordelingsgesprekken voeren daarvoor te trainen.

Beoordelingsaspect	Toelichting
Functiewaardering	WAT Functie-uitoefening geeft aan wat moet worden gedaan: welke activiteiten/functiebestanddelen moeten worden verricht.
Resultaten (prestatiebeloning)	WAT Resultaten geven prioriteiten en doelstellingen aan en moeten leiden tot afspraken over welke resultaten de medewerker moet behalen (kengetallen en werkprocessen).
Competenties (beloningontwikkeling)	HOE Gedrag, houding en vaardigheden geven aan op welke wijze de medewerker de functie moet vervullen en de resultaten moet/kan behalen en welke ontwikkelingsmogelijkheden er zijn.

Figuur 20: *Functiewaardering, resultaten en competenties*

De werknemer wordt aan het begin van elk jaar in kennis gesteld van de criteria waarop hij wordt beoordeeld (resultaatafspraken). Het beoordelingssysteem gaat uit van een cyclus van ten minste drie persoonlijke gesprekken per jaar:

- Eén planningsgesprek, waarin de afspraken worden vastgelegd;
- Eén voortgangsgesprek, waarin de voortgang, het functioneren en de loopbaanontwikkeling worden besproken;
- Eén beoordelingsgesprek waarin de beoordelingsresultaten en de gevolgen hiervan voor het salaris worden aangegeven.

Wanneer organisaties voor het eerst een beoordelingssysteem invoeren, is het van belang om het systeem zo eenvoudig mogelijk te houden. In een

later stadium kan het systeem dan met andere doelstellingen worden uitgebreid. Bij de ontwikkeling van een beoordelingssysteem dat ondersteunend is aan de organisatiedoelstellingen, zijn de volgende verkennende vragen belangrijk:

- Welke organisatiedoelstellingen zijn geformuleerd?
- Zijn deze organisatiedoelstellingen naar afdelingen of sectoren vertaald?
- Zijn de afdelingsdoelstellingen vertaald in individuele doelstellingen?
- Hebben individuen ook de beslissingsbevoegdheid om zelf te kunnen sturen op het realiseren van de individuele doelstellingen?
- Is de organisatiecultuur toereikend?
- Is het opleidingsbeleid toegespitst om individuen te faciliteren individuele doelstellingen te halen?
- Krijgt de interne communicatie voldoende aandacht?
- Beschikt de beoordelaar of beschikken de beoordelaars over voldoende betrouwbare informatie om over de prestaties van de betrokken medewerkers te kunnen oordelen? Is er een goed informatiesysteem?

Als deze vragen zijn beantwoord, kan het beoordelingssysteem worden ontwikkeld. Binnen een beoordelingssysteem wordt aandacht besteed aan beoordelingsaspecten, beoordelingscriteria, het beoordelingsformulier, de (bezwaar)procedure en regels.

Bij de *beoordelingsaspecten* gaat het over kennis en vaardigheden, resultaten en competenties. Het is van belang te weten welke aanknopingspunten er binnen de organisatie zijn om een consistente toepassing van deze aspecten te waarborgen. Hierbij moeten we denken aan resultaatgerichte functieprofielen, persoonlijke balanced scorecards en competentieprofielen. Beperk het aantal resultaatafspraken tot maximaal vijf per jaar. Dat verhoogt de doeltreffendheid van het beoordelingssysteem. Zorg er bovendien voor dat minimaal twee resultaatafspraken gericht zijn op ontwikkeling, anders wordt er teveel gefocust op de korte termijn, terwijl de lange termijn doelstellingen uit het oog worden verloren. Daardoor kan de organisatie in de toekomst voor problemen komen te staan door bijvoorbeeld kennisveroudering.

Als de beoordelingsaspecten zijn vastgesteld, is de volgende stap het bepalen van de *beoordelingscriteria*. Hierbij is het van belang dat de criteria zo objectief mogelijk toepasbaar zijn. De meting moet vrij van persoonlijke voorkeur of gevoelens (bijvoorbeeld met behulp van standaardschalen) tot stand komen. De meting moet valide zijn en er moet consensus zijn dat een gebruikte schaal datgene meet wat daadwerkelijk wordt bedoeld. Ten slotte moeten

metingen valide zijn. Bij beoordelingscriteria kan gebruik worden gemaakt van waarderingsschalen. In een procedure zal moeten worden vastgelegd, wat onder de verschillende waarderingsschalen wordt verstaan, zodat een gemeenschappelijk referentiekader ontstaat. Voor de beoordeling van taakgerichte aspecten kunnen zowel kwantitatieve (outputgericht, in termen van hoeveelheid, tempo en inzet) als kwalitatieve (in termen van verantwoordelijkheid, accuratesse, klachten en fouten) meetpunten worden gedefinieerd.

Bij het ontwikkelen van het *beoordelingsformulier* is van belang hoe het beoordelingsformulier eruit gaat zien en of het formulier onderdeel uitmaakt van de totale cyclus (dus één formulier voor het maken van resultaatafspraken, het bespreken van de voortgang en de feitelijke beoordeling). Verder is van belang na te denken over welke elementen in het beoordelingsformulier worden opgenomen, zoals ruimte voor specifieke afspraken en de gevolgen van de beoordeling. Ten slotte moet het formulier worden ondertekend.

Het (formeel) vastleggen van de *procedures en regels* van een beoordeling, is net zo belangrijk als het vaststellen van de beoordelingsdoelstellingen en het bepalen van de systeemkeuze. De beoordelingsprocedure moet duidelijkheid verschaffen over, wie beoordeelt, het tijdstip van beoordeling, de frequentie van de beoordeling, welke aspecten worden beoordeeld, hoe deze aspecten worden gemeten, en de bezwaar- en beroepsmogelijkheden:

- *De beoordelaar*: Vaak zal de direct leidinggevende de meest geëigende persoon zijn om de medewerkers (van de eigen afdeling) te beoordelen. De direct leidinggevende draagt immers de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het personeelsbeleid en heeft het meeste zicht op de capaciteiten en prestaties van medewerkers over een langere periode. In principe geldt dat de direct leidinggevende – de volgende in hiërarchie – bevoegd is medewerkers te beoordelen. In uitzonderingsgevallen, bijvoorbeeld wanneer veel voor andere afdelingen of in projectverband wordt gewerkt, kan worden besloten dat de chef en de projectleider samen de beoordeling uitvoeren.
- *Tijdstip en frequentie*: Beoordelingen vinden minimaal eenmaal per jaar plaats. Voor sommige categorieën medewerkers kan een tussentijdse beoordeling nuttig zijn (nieuwe medewerkers, medewerkers met arbeidscontracten voor bepaalde tijd en dergelijke). Het tijdstip en de frequentie van beoordelen staan in directe relatie met de beoordelingsdoelstellingen. Bij puur beheersmatige doelstellingen zal een jaarlijkse beoordelingsronde afdoende zijn. Heeft een organisatie echter ook een motiverende en ontwikkelende doelstelling, dan kan het, afhankelijk van het functieni-

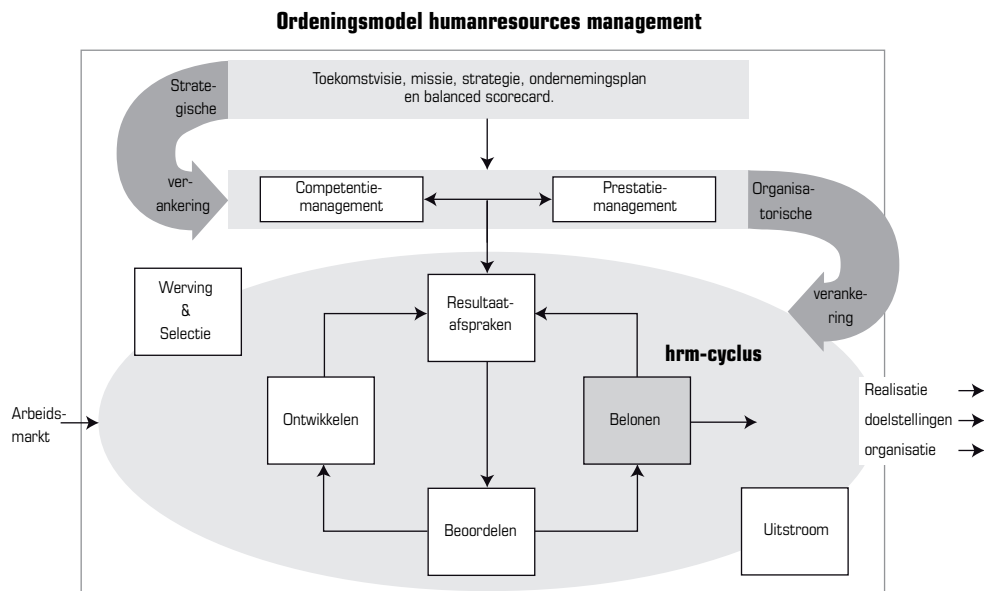
veau van de medewerker, wenselijk zijn meerdere malen per jaar een gesprek te houden.

- *Bezwaar en beroep*: Een bezwaar- en beroepsprocedure maakt onderdeel uit van het beoordelingssysteem. Deze procedure is voornamelijk bedoeld om als onrechtvaardig ervaren beoordelingen door een onafhankelijke commissie opnieuw te laten toetsen. De procedure treedt in werking nadat binnen een bepaalde termijn schriftelijk bezwaar tegen de beoordeling is aangetekend. Nadat de betrokkene door de commissie is gehoord, beraadt de commissie zich over de kwestie en neemt een besluit. De betrokkene wordt schriftelijk van de beslissing op de hoogte gebracht. Een valkuil is om de bezwaar- en beroepsprocedure te uitgebreid en te formeel te maken. De kans is dan groot dat medewerkers in beroep gaan op grond van vormfouten, waardoor het beoordelingsproces ernstig wordt vertraagd.

Stap 17: Vierde opdracht aan de werkgroep hrm-beleid; opstellen procedure en regels van het beoordelingssysteem

- De werkgroep hrm bepaalt:
 - Het strategische doel van het beoordelingssysteem (vanuit het ondernemingsplan)
 - De frequentie en functie van het functionerings- en beoordelingssysteem
 - De algemene beoordelingscriteria
 - Het format voor verslaglegging van functionerings- en beoordelingsgesprekken
 - De bijbehorende procedure en regels voor het functionerings- en beoordelingssysteem.
- Neem deze ter vaststelling op in het eindrapport aan het projectteam.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.

Belonen



Het klassieke thema belonen staat de laatste jaren weer opnieuw in de belangstelling en ondergaat een aantal belangrijke veranderingen. Het beloningsgebouw verandert doordat sturen op resultaten belangrijker wordt en het vaste deel van de beloning kleiner wordt ten gunste van het resultaatafhankelijke deel. Verder neemt de flexibelere beloning toe waarbij medewerkers een keuze kunnen maken uit arbeidsvoorwaarden en wordt strategisch belonen belangrijk. De manier waarop wordt beloond, weerspiegelt de missie, de opgestelde plannen, de organisatiecultuur en -structuur van de organisatie (Thierry 2002).

Belonen is vanuit managementperspectief te beschouwen als een belangrijk middel om specifieke doelen te bereiken. Men gaat er dan vanuit dat het mogelijk is om beloning zo te gebruiken dat het mensen uitdaagt, prikkelt, tot een hoge inzet brengt, doet samenwerken, tevreden stelt en het gevoel geeft zinvol bezig te zijn. Het management kan die doelen prioriteit geven door te kiezen voor bepaalde beloningssystemen en arbeidsvoorwaarden. Mogelijke doelen zijn:

- Stimuleren van prestaties;
- Medewerkers door competentiebeloning stimuleren zich te ontwikkelen;
- Compenseren van ongemakken (vergoedingen gegeven voor werk op onregelmatige tijden, vuil werk of werken onder grote druk);

- Oplossen of voorkomen van conflicten (een loonmaatregel kan een belangrijk onderdeel vormen van het pakket waarmee een conflicten wordt bezworen);
- Verlagen arbeidskosten (als de arbeidskosten een hoge kostenpost zijn en een organisatie daarop moet bezuinigen, zal doorgaans ingegrepen worden in de hoogte van de beloning);
- Vasthouden van gekwalificeerde medewerkers en medewerkers met groeipotentieel;
- Bevorderen van een bepaalde organisatiecultuur (belonen benadrukt wat het management als gewenst gedrag definieert, bijvoorbeeld klantgerichtheid of productiviteit).

Het aspect belonen is niet alleen van belang voor het management, maar uiteraard ook voor medewerkers. Daarbij gaat het hen om meer dan alleen om het verkrijgen van een (financiële) vergoeding voor geleverde prestaties, maar relateren ze de beloning ook aan het ontwikkelen en handhaven van hun identiteit en zelfbeeld:

- *Motieven*: Beloning gekoppeld aan werk is een (externe) motivatie om prestaties te leveren, maar de aard van het werk zelf is ook een belangrijke (interne) motivatie;
- *Relatieve positie*: Beloning geeft concrete informatie in hoeverre vastgestelde prestaties zijn behaald, in relatie tot de beloning van andere prestaties van collega's;
- *Involed*: Beloning weerspiegelt iemands positie, de mate van invloed op anderen of de eigen afhankelijkheid van derden.

Bij de afweging of iemand tevreden is over zijn beloning hanteert elk mens zijn eigen subjectieve kader en referenties. Het gaat om billijkheid en om de vraag of er een faire balans is tussen de inspanningen en beloning van een medewerker. De medewerker zal zijn (kosten-baten)balans vergelijken met die van anderen in het bedrijf (Adams 1965). Ervaart de medewerker zijn balans als ongunstiger dan die van vergelijkbare anderen, dan is er sprake van onbillijkheid. De vraag is dan waarom een medewerker de beloning als onbillijk zal ervaren. De simpele reden is dat zijn beloning wellicht lager dan verwacht is en misschien ook wel lager dan die van zijn collega. De medewerker vindt dat zijn collega wordt voorgetrokken of denkt dat hij te kritisch wordt beoordeeld. Omgekeerd snapt de collega die een hogere beloning krijgt het ook niet, maar hij zal niet snel klagen. Worden zowel hij als zijn collega in zijn ogen te laag beloond, dan kan hij het wel accepteren en zoekt hij een verklaring in de beschikbare financiële ruimte van het bedrijf.

De grootste dissonantie ontstaat wanneer een medewerker goed presteert, maar slecht wordt beloond, terwijl zijn slecht presterende collega juist goed wordt beloond. Dat is voor een medewerker een onacceptabele situatie die hij als vriendjespolitiek ervaart en grote afstand zal scheppen tussen hem en de organisatie. Worden hij en zijn collega daarentegen goed beloond voor een goede prestatie, dan heeft hij het idee fair te zijn behandeld en zal hij trots deel uit te maken van het team.

Net als de meeste beoordelingssystemen zijn ook de beloningssystemen nog sterk gericht op beheersing in plaats van ontwikkelen en motiveren. Maar ook nu is een duidelijke trend waarneembaar. De traditionele beloningsvormen baseren zich op de functie en zijn gericht op het verleden. De taakuitvoering wordt beloond en bewaakt op organisatieniveau en de totale personeelskosten zijn gemaximeerd. De moderne beloningsvormen baseren zich op de competentie van een functie en zijn gericht op de toekomst. De prestaties en persoonlijke ontwikkeling worden nu beloond, bewaakt op sectorniveau en de totale personeelskosten zijn gerelateerd aan de revenuen van de prestaties. Belonen is niet meer een puur materiële aangelegenheid en dat komt tot uitdrukking in de diversiteit van de beloningsmogelijkheden. Zo zijn er vormen van directe beloning (basissalaris, variabel loon, bonussen en periodieken), van emolumenten (pensioen, verzekeringen, sabbatical, auto van de zaak), naast de beloning in de werkomgeving (werktijden, complimenten, werkplek, samenwerking) en van ontwikkeling (opleiding, coaching, loopbaan). In grote lijnen zijn er vier soorten beloning.

Prestatiebeoordeling en -beloning

Hiervan is sprake wanneer persoonskenmerken en gedragsactiviteiten (inzet) bepalend zijn voor de mate van beloning. Het is een gevoelige en kwetsbare benadering. Dat komt door (schijnbare) willekeur van beoordelaars die met meerdere belangen rekening (moeten) houden en daardoor niet in de eerste plaats gericht zijn op nauwkeurigheid. Vandaar dat het invoeren van prestatiebeloning alleen kan als er een helder kader beschikbaar is. De te beoordelen persoonskenmerken moeten daarvoor zijn terug te voeren op de functie en een relatie hebben met de uiteindelijke productiviteit van een medewerker. Ook zal de beoordeling geregeld moeten plaatsvinden, anders blijft het verband tussen veroorzakend gedrag en resultaat onzichtbaar.

Resultaatafhankelijk belonen

Nu is niet de inzet, maar het resultaat bepalend voor de beloning. Gaat het bij prestatiebeloning om een structurele beloning, bij resultaatafhankelijk be-

lonen is die eenmalig en betreft een deel van het salaris. Er zijn verschillende vormen, zoals stukloon (toepasbaar bij producten die eenvoudig in eenheden zijn te splitsen), bonussen, meedelen in collectieve resultaten (het vaste deel van de beloning wordt kleiner en medewerkers gaan via het variabele deel meedelen in de positieve en negatieve opbrengsten van het bedrijf) en incidentele beloning (als blijk van erkenning, zoals een diner, het bijwonen van een congres of extra verlof).

Secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden

Het gaat hierbij om additionele voorzieningen die per organisatie of CAO zijn overeengekomen. Voorbeelden hiervan zijn een pensioenverzekering, een ziektekostenverzekering of een levensverzekering. Maar ook een verzameling van vergoedingen, zoals voor autokilometers, een bedrijfsauto, voor telefoongebruik en lidmaatschap van verenigingen.

Competentiebeloning

Het komt steeds vaker voor dat medewerkers nieuwe competenties moeten verwerven, dan wel competenties verder moeten ontwikkelen, omdat de inhoud van hun functie verandert, of omdat er andere eisen aan hun functioneren worden gesteld. Competentiebeloning houdt in dat medewerkers door individuele beloning worden gestimuleerd cursussen en trainingen te volgen en laten zien dat zij zich ontwikkelen. Door het (apart) belonen van competenties laat een organisatie zien daar het belang van in te zien (gerelateerd aan loopbaanplannen en het employabilitybeleid).

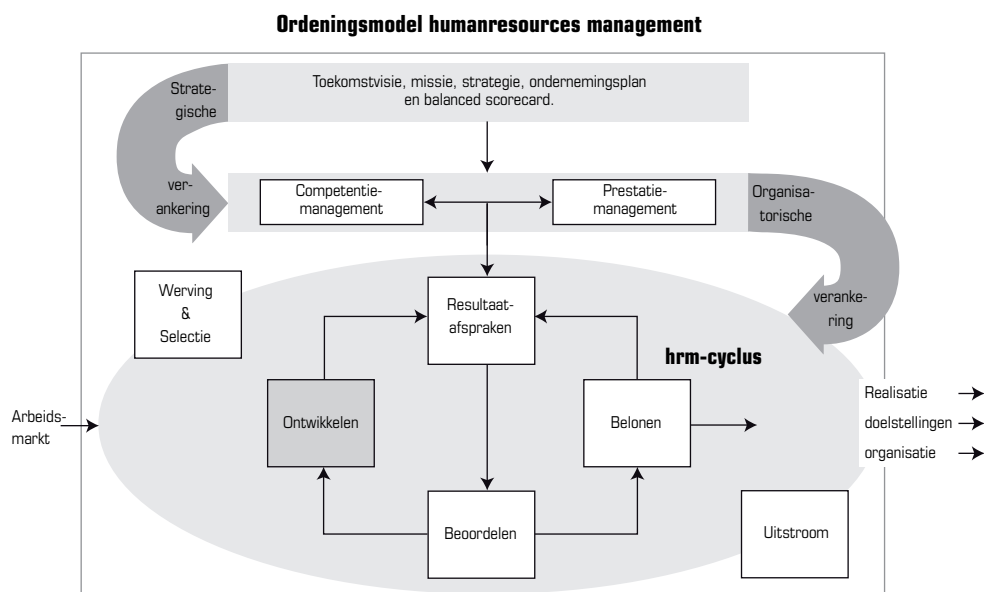
Bij het opzetten van een beloningssysteem zijn steeds twee vragen leidend. Wat gaan we belonen en hoe gaan we dat belonen? Voor de beantwoording geldt een simpele vuistregel. Structurele verbetering worden beloond met een structurele salarisverhoging. Incidentele prestaties met incidentele extra's. Het vervangen van een collega tijdens ziekte, door harder te werken, is een incidentele prestatie, waarbij een bonus op zijn plaats is. Het leren beheersen van een resultaatgebied of competentie is structureel en verdient een structurele loonsverhoging.

Stap 18: Vijfde opdracht aan de werkgroep hrm-beleid; opzetten beloningssysteem

- De werkgroep hrm bepaalt:
 - Het beloningssysteem
 - Welke onderdelen beloond gaan worden

- Welke beloningsvormen worden ingezet
- De wijze waarop de beloning aan de beoordeling wordt gekoppeld.
- Neem deze ter vaststelling op in het eindrapport aan het projectteam.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.

Ontwikkelen



Met ontwikkeling wordt de groei bedoeld die een mens doormaakt in zijn werkende leven. Dat kan binnen de functie die men bekleedt, maar ook de ontplooiing zijn waardoor andere en complexere functies kunnen worden vervuld. Het gaat dan over employability, dat de laatste jaren steeds belangrijker geworden. Het doel van employability - of, met een eenvoudig Nederlands woord, inzetbaarheid - is dat de medewerker zich zodanig blijft ontwikkelen dat hij, ondanks de voortdurende veranderingen in de organisatie en de daaruit voortvloeiende gevolgen voor functies, steeds inzetbaar blijft in het arbeidsproces. Een hoge mate van inzetbaarheid betekent dat iemand zich gemakkelijker kan richten op een functie (ook in een ander bedrijf). Hij kan dat doordat hij in het bezit is van actuele kennis en ervaring. De snelle veranderingen in de maatschappij en de daarmee gepaard gaande veranderingen in bedrijven, dwingen organisaties voortdurend aandacht te besteden aan de inzetbaarheid van hun medewerkers. Tegelijkertijd wordt

van medewerkers impliciet verwacht dat zij ook zelf meewerken aan hun eigen inzetbaarheid.

Een loopbaan is een optelsom van alle werkervaringen in iemands leven. Voor de meesten van ons is dit binnen een beperkt aantal organisaties en in een specifiek werkgebied. Er is sprake van een zekere mate van voorspelbaarheid en dat houdt verband met de levensloop van mensen. Voor een soepele overgang naar verschillende werkzaamheden en functies, die gezamenlijk een loopbaan vormen, is het van belang om te werken aan employability. Dat vergt een investering in tijd, geld en niet te vergeten inzet van mensen. De keuze voor die investeringen kan veel opleveren. Het bedrijf kan besparen op werving en selectie, op inhuur, op outplacement en ziektekosten. Bezettingsproblemen zijn eenvoudiger op te lossen, medewerkers meer betrekken, de loopbaanmogelijkheden ruimer en het ziekteverzuim lager. Maar ook medewerkers profiteren daarvan. Het vergroot hun loopbaanmogelijkheden, biedt de mogelijkheid om persoonlijke doelen af te stemmen op die van het bedrijf en vergroot de onafhankelijkheid van de medewerker ten opzichte van het bedrijf en hun kansen op de arbeidsmarkt (zie figuur 21). Voor bedrijven is er ook voldoende aanleiding om te investeren in employability. Veel bedrijven hebben de laatste jaren hun strategie aangepast en de eisen die daarmee aan de medewerkers worden gesteld zijn veranderd. Competenties als klantgerichtheid en resultaatgericht werken zijn in belang toegenomen. Functies zijn als gevolg daarvan gewijzigd, er zijn nieuwe functies ontstaan en de eisen die aan medewerkers worden gesteld, zijn voortdurend en in steeds hoger tempo aan verandering onderhevig. Dat vraagt om investeringen van zowel de medewerker als het bedrijf.

Vormen van employability	Belang voor het bedrijf
Kwalitatieve inzetbaarheid (in verschillende functiegebieden)	Is vooral van belang bij kleinere bedrijven, waar niet de ruimte bestaat om specialismen in te zetten (bijvoorbeeld een medewerker administratie die ook het systeembeheer doet).
Kwantitatieve inzetbaarheid (op verschillende tijden)	Is van belang bij bedrijven met verlengde openingstijden (bijvoorbeeld bij avondopenstelling).
Geografische inzetbaarheid (op andere plaatsen hetzelfde werk verrichten)	Is vooral van belang bij bedrijven die op meerdere locaties werken (bijvoorbeeld het uitwisselen van medewerkers tussen vestigingen bij tijdelijke drukte op een vestiging).
Functionele mobiliteit (meerdere taken van een functie uit kunnen voeren)	Is van belang om het functioneren van teams te optimaliseren en de onderlinge vervangbaarheid te vergroten.

Figuur 21: Voordelen van employability

Voorwaarde voor het succesvol implementeren van employability is dat medewerkers zich uitgedaagd voelen om aan hun eigen inzetbaarheid te werken en hierover in gesprek te gaan. Zij worden weliswaar door de organisatie gestimuleerd, maar uiteindelijk zal de motivatie toch bij hen zelf vandaan moeten komen. Die motivatie kan worden gestimuleerd als blijkt dat inspanningen van de zijde van medewerkers inderdaad leiden tot positieve resultaten. Employability is dan een investering. Als blijkt dat het eenmaal loopt en de eerste successen zichtbaar worden, treedt er een versnellende werking op. Voorwaarde is het besef dat employability van twee kanten moet komen. Dit voorkomt dat er bij medewerkers een afwachtende houding ontstaat, waardoor succes uitblijft en het employabilitybeleid in de kiem wordt gesmoord.

Mobiliteit is een hulpmiddel van het employabilitybeleid, in de betekenis van het veranderen van functie binnen dezelfde organisatie. Het bevorderen van een gezonde mate van mobiliteit is belangrijk voor een organisatie. Uitgangspunt moet zijn dat er voortdurend wordt gestreefd naar de juiste man of vrouw op de juiste plek. Om dit daadwerkelijk te laten slagen, moet er een relatie worden gelegd met het proces van werving en selectie. Dat betekent dat wanneer er intern belangstelling is voor een openstaande functie, de medewerker die hiervoor belangstelling heeft voorgaat boven externe reacties. In bijlage 11 is een checklist opgenomen met maatregelen ter bevordering van de mobiliteit.

Persoonlijke loopbaanplannen (PLP's) zijn het instrument waarmee employabilitybeleid in de praktijk wordt gebracht. Ze leggen een helder verband tussen de doelen die de organisatie nastreeft en de persoonlijke doelen en ambities van medewerkers en hun eigen verantwoordelijkheid daarin. Een PLP beslaat in beginsel een periode tot drie jaar en kan jaarlijks worden bijgesteld. Veel bedrijven hebben inmiddels besloten om in het kader van employability met iedere medewerker een PLP of POP (persoonlijk ontwikkelplan) op te stellen. PLP's of POP's worden in de regel in oktober opgesteld, zodat in de begroting voor het begrotingsjaar met de investeringen in PLP's rekening kan worden gehouden. Het is belangrijk een medewerker die daarom vraagt te begeleiden bij het opstellen van een persoonlijk loopbaanplan.

Competentieontwikkeling op niveau

De doelstelling van een PLP is het structureren en concretiseren van ontwikkelacties. Het beschrijft de doelstelling die een werknemer heeft voor zijn ontwikkeling binnen of buiten de organisatie, de periode waarin hij zijn

doel wil realiseren en de ontwikkelactiviteiten die hij daarbij nodig heeft. Een PLP heeft een looptijd van drie jaar en komt tot stand in samenspraak tussen de werknemer en zijn leidinggevende. Samen wisselen zij in een PLP gesprek informatie uit over de wederzijdse verwachtingen van het huidige en toekomstige functioneren van de werknemer en stellen op basis daarvan een PLP op. Het PLP biedt op deze wijze zowel werknemer als organisatie houvast en inzicht in de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. De belangrijkste uitgangspunten van het PLP zijn het functieprofiel, het resultaatprofiel, het competentieprofiel en de voor de functie benodigde (vak) kennis. Dit samen vormt de basis voor het opstellen van het PLP. Het PLP bevat twee belangrijke pijlers. De eerste is de huidige functie van de medewerker en de functie die hij op langere termijn ambieert. De tweede is de huidige aanwezige competenties en de wijze waarop hij die verder wil en kan ontwikkelen.

Toen Arie Selinger startte als coach van het Nederlands mannen volleybalteam voorspelde hij het Nederlandse volleybal een grote toekomst. Zijn analyse was simpel. In Nederland zijn veel lange mannen en is het gemakkelijker om lange mannen lenig te maken, dan lenige mannen lang. In deze verbluffende eenvoud ligt voor ontwikkeling en employability een wijze les verscholen. Sommige zaken zijn gemakkelijker te ontwikkelen dan andere. Zo zijn de eigenschappen van een medewerker moeilijker te veranderen dan zijn gedrag. Daarom zijn competenties een prima ingang om medewerkers tot ontwikkelen aan te zetten en dat kan op meerdere niveaus:

- Bedrijfsniveau (vaak gekoppeld aan de herijking van het ondernemingsplan, waardoor nieuwe kerncompetenties belangrijk worden);
- Team- of afdelingsniveau (bijvoorbeeld het vergroten van de klantgerichtheid van een afdeling of het verbeteren van de competentie projectmatig werken);
- Individueel niveau (POP of PLP).

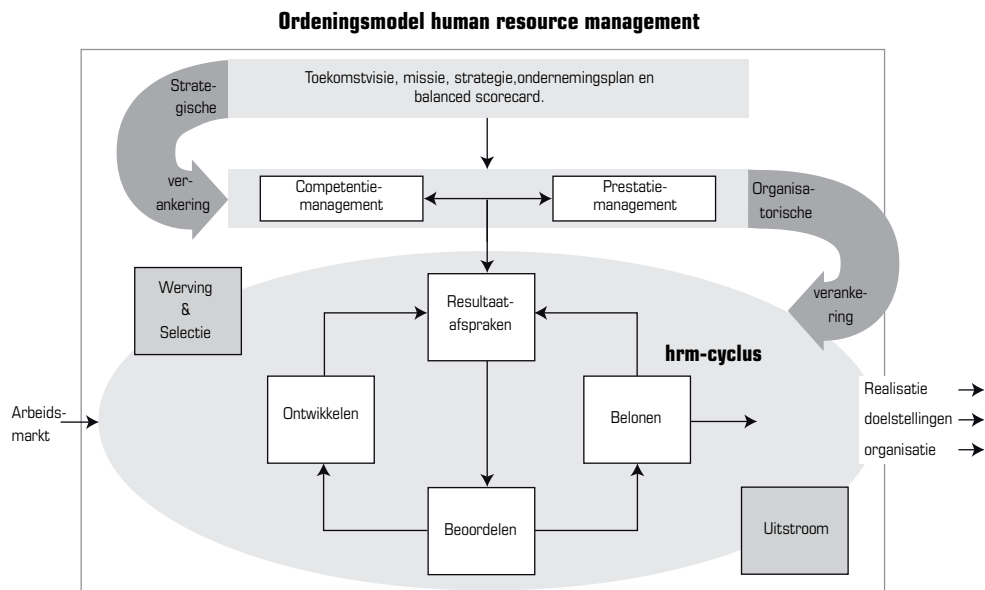
Het werken met PLP's vraagt veel van medewerkers en managers. Medewerkers moeten de motivatie en flexibiliteit hebben om aan hun eigen ontwikkeling te werken. Managers moeten op hun beurt in staat zijn die motivatie te stimuleren door op een vruchtbare manier met medewerkers in gesprek te raken over hun mogelijkheden. Daarover kunnen afspraken worden gemaakt waarop kan worden gestuurd. Dat vooronderstelt het leren (h)erken- nen van competenties en capaciteiten en het vermogen de ontwikkelcapaciteit in te schatten, eventueel met behulp van een assessment. Ook moet de leidinggevende de eigen grenzen daarbij kunnen herkennen en weten wan-

neer professioneel advies (een test of een loopbaanadvies) is gewenst. Een format van een PLP en een stappenplan is te vinden in bijlage 12 en 13.

Stap 19: Zesde opdracht aan de werkgroep hrm-beleid; opzetten ontwikkelings- en employabilitybeleid

- De werkgroep hrm:
 - Bepaalt het ontwikkelings- en employabilitybeleid
 - Stelt de procedure en spelregels voor het maken van PLP's op
 - Bepaalt het format voor PLP's
- Neemt deze ter vaststelling op in het eindrapport aan het projectteam.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.

Werving en selectie



Er zijn tal van redenen om zorgvuldig om te gaan met werving en selectie. Voor de hand ligt het argument, dat als een bedrijf haar organisatiedoelstellingen wil verwezenlijken, er binnen de organisatie medewerkers werken die in staat zijn om dat te doen. In die behoefte kan worden voorzien middels vacatures. Afhankelijk van het functieniveau kost het een half tot anderhalf jaar voordat een medewerker volledig productief is binnen een organisatie. Een goede reden om kritisch te kijken naar het werving- en selectiebeleid.

Werving en selectie kan ook helpen als veranderinstrument. Als een bedrijf zich wil ontwikkelen, zullen de medewerkers met die ontwikkeling moeten mee groeien. Frisse nieuwe medewerkers op sleutelposities aanstellen wil wel eens helpen om de verandering of ontwikkeling te bespoedigen. Ook vergroot een zorgvuldig werving- en selectiebeleid de kansen voor het bedrijf op de arbeidsmarkt. Voor de uitwerking van het werving- en selectiebeleid moet daarom de uitgangspunten, de situatie waarin het bedrijf zich bevindt, nader zijn omschreven. Het betreft:

- *Aantrekkingskracht*: Is het bedrijf aantrekkelijk is voor potentiële werknemers binnen de regio. Het antwoord op deze vraag wordt ingegeven door het imago en de aantrekkingskracht van het bedrijf en is het aan te raden die in kaart te brengen. Heeft het bedrijf een goed imago op het gebied van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en het employabilitybeleid? Wat is de uitstraling van de medewerkers? Dat is vaak een belangrijke bron voor sollicitanten. Aan de hand van de resultaten wordt duidelijk wat er gedaan moet worden aan arbeidsmarktcommunicatie.
- *Interne of externe werving*: Vaak wordt – na overleg met de ondernemingsraad – afgesproken om eerst intern en dan pas extern te werven. Op zich is dat een goed streven, maar veel bedrijven beschikken nog niet over eigen loopbaanplannen van medewerkers. Het gevolg is dat de medewerkers hun ambities aan de organisatie bekendmaken door intern te solliciteren, zonder goed te weten hoe de leiding tegen hun kwaliteiten en mogelijkheden aankijkt. Dit leidt tot veel onnodige interne afwijzingen en teleurstelling. Die demotivatie kan worden voorkomen door óf de vacature niet intern open te stellen óf – en dit heeft de voorkeur – door gericht en frequent aandacht te besteden aan loopbaanontwikkeling.
- *Aanleiding voor de vacature*: Een vacature kan op verschillende manieren ontstaan. Een medewerker krijgt of neemt ontslag, een afdeling wordt uitgebreid, of activiteiten worden anders ingericht. Een bekend manco bij een vacature voor een bestaande functie is dat niet ter discussie wordt gesteld of de vacature überhaupt weer moet worden ingevuld. Hiermee ontnemt het bedrijf zich de kans kritisch naar de eigen organisatie te kijken en eventuele wijzigingen in de organisatie door te voeren dan wel een ander functieprofiel op te stellen.



Een goede voorbereiding op het invullen van een vacature is belangrijk en het vormt de basis voor een succesvolle werving- en selectieprocedure. Het is verstandig die procedure vooraf in kaart te brengen. Die zal van vacature tot vacature verschillen. De werving van een secretaresse verloopt anders dan de werving van een manager productie. Besloten moet worden of de werving in eigen hand wordt gehouden of geheel of gedeeltelijk aan derden wordt uitbesteed. De keuze hangt af van de beschikbare tijd en capaciteiten van degene die belast is met de werving en selectie. In het algemeen kan worden gesteld dat hoe hoger het functieniveau van de gezochte kandidaat is, hoe vaker de werving en selectie wordt uitbesteed. Voor moeilijk vervulbare sleutelfuncties is het gericht aanzoeken van kandidaten nog de enige mogelijkheid. Om het werving- en selectieproces goed te stroomlijnen, dienen de onderstaande vragen als hulpmiddel:

- Wie wordt er betrokken bij de selectie (directie, medewerkers van de afdeling, or)?
- Welke rol hebben betrokkenen in het proces?
- Hoe komt de uiteindelijke benoeming tot stand?
- Moet de procedure geheel of gedeeltelijk worden begeleid door een bureau?
- Wordt er een (psychologisch) onderzoek afgenomen?
- Wie voert de onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden?
- Wie zorgt voor coördinatie (tijdsplanning, administratieve afhandeling, reserveren ruimtes)?

Om de deelnemers én de te selecteren kandidaten goed voor te bereiden is het zeer nuttig om een zogenaamd wervingsprofiel op te stellen. Een dergelijk profiel bevat de volgende elementen:

- Een korte beschrijving van de organisatie en de afdeling;
- Het doel van de functie en plaats in de organisatie;
- De resultaatgebieden en functie-inhoud (resultaatgericht beschreven);
- De benodigde opleiding, vakkennis en ervaring;

- De benodigde competenties (vaardigheden en het gewenste gedrag);
- De duur van de arbeidsovereenkomst;
- Het salarisniveau en andere arbeidsvoorwaarden.

Voor het selecteren van de kandidaten is het gebruikelijk om twee selectiegesprekken en een afrondend ofwel arbeidsvoorwaarden gesprek te voeren. Er is vooraf bepaald wie er bij de gesprekken aanwezig zijn. Vóór het afrondende gesprek kan een (psychologisch) onderzoek plaatsvinden. Een dergelijk onderzoek biedt meer en andere informatie, die nuttig is voor de selectie. Ook bij twijfel over de geschiktheid van de kandidaat of als er een keuze moet worden gemaakt tussen twee goede kandidaten, kan het een hulpmiddel zijn. Voor richtlijnen en suggesties voor de selectieprocedure en de selectiegesprekken zie bijlage 14.

Voorwaarde voor *interne werving* is dat de organisatie een goed loopbaanbeleid heeft. Maar ook een gestructureerde beoordelingsmethodiek en een constructieve feedback op het functioneren voorkomen teleurstelling. Indien gekozen wordt voor intern werven, dan kan de vacature worden bekendgemaakt via onder meer publicatieborden, intranet, personeelsblad en e-mail. De meest gehanteerde methode bij *externe werving* is nog steeds het plaatsen van een advertentie. Daarnaast wordt steeds meer gebruikgemaakt van internet. Via de eigen website, branchegerelateerde, of vacaturesites worden ook veel kandidaten bereikt. Verder is het mogelijk om te werven via bijvoorbeeld het Centrum voor Werk en Inkomen, netwerken, wervingspremies voor eigen personeel, uitzendbureaus, werving- en selectiebureaus, headhunters, sollicitanten in portefeuille, teletekst, collegiale uitleen of uitwisseling en stages.

Stap 20: Zevende opdracht aan de werkgroep hrm-beleid; opstellen werving- en selectiebeleid

- De werkgroep hrm:
 - Stelt werving- en selectiebeleid op;
 - Bedenkt de procedure en spelregels en de wijze van interne en externe werving.
- Neem deze ter vaststelling op in het eindrapport aan het projectteam.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.

Eindrapportage

We zijn er. Het projectplan is gerealiseerd en een voorstel voor de onderdelen van het hrm en daarop afgestemde onderdelen van de hrm-cyclus zijn stap voor stap ontwikkeld. De laatste taak voor de werkgroep hrm is om in een eindrapport de resultaten integraal vast te leggen en ervoor te zorgen dat het eindrapport wordt besproken door het projectteam. Het eindrapport zal ook moeten ingaan op de implementatie en de mogelijke problemen daarvan, de doorlooptijd en de kosten die verbonden zijn aan de realisatie van het geformuleerde hrm-beleid. Verder moet het eindrapport vermelden waar de aansluiting met de staande organisatie nog niet is gerealiseerd. De projectleider doet in het eindrapport een voorstel hoe deze aansluitingen kunnen worden gemaakt. Een vast onderdeel van het eindrapport is hoe het management over het eindrapport gaat communiceren met de ondernemingsraad en de medewerkers.

In de afsluitende paragraaf gaan we in op het implementeren, het beheersen en het vernieuwen van het hrm-beleid. Dat is een continu proces en behoort tot de verantwoordelijkheid van het mt-lid dat verantwoordelijk is voor het hrm-beleid. Dat implementeren behoort niet tot de taak van de werkgroep hrm. Haar taak is afgerond en de werkgroep hrm wordt bedankt. Voor het zover is, wordt het complete eindrapport eerst nog voorgelegd aan de werkgroep hrm. Daarna bespreekt het projectteam het eindrapport. Het projectteam kan nog besluiten om enkele stappen van het inrichten van de hrm-cyclus opnieuw te doorlopen. Ten slotte informeert het management de ondernemingsraad en de medewerkers – via het afdelingsoverleg – over het resultaat van het ombouwen van het personeelsbeleid naar hrm.

Stap 21: Achtste opdracht aan de werkgroep hrm-beleid: bespreken van het eindrapport

- De projectleider heeft in het eindrapport de voorstellen van de werkgroep opgenomen:
 - De toekomstvisie, missie en strategie (samenvatting uit andere beleidsstukken);
 - De vertaling van de strategie in hrm doelstellingen ;
 - De functieprofielen en de functiewaardering per functie;
 - De competentieprofielen;
 - Het format, de procedure en de regels voor het maken van resultaatafspraken;
 - Het systeem van functioneren en beoordelen gebaseerd op de strategische doelen;

- De frequentie en functie van het functionering- en beoordelingssysteem;
- De algemene beoordelingscriteria;
- Het format, de procedure en de regels voor het functionerings- en beoordelingssysteem;
- Het beloningssysteem, de onderdelen die beloond worden en de beloningsvormen;
- De wijze waarop de beloning aan de beoordeling wordt gekoppeld;
- Het format, de procedure en de regels voor het maken van PLP's;
- De procedure en spelregels en de wijze van interne en externe werving.
- Het eindrapport doet verder voorstellen voor:
 - De implementatie gebaseerd op de verschillen tussen de huidige en de gewenste situatie;
 - De prioritering en de planning van de invoering van de instrumenten van de hrm-cyclus;
 - Afspraken voor vervolgoverleg om de voortgang te bespreken;
 - De communicatie met de medewerkers en de or.
- Bespreek het eindrapport in de werkgroep hrm en maak afspraken over de aanpassing van het eindrapport op basis van deze bespreking.
- De projectleider stelt hierna het definitieve eindrapport samen en legt dit ter besluitvorming voor aan het projectteam.

Start zesde bijeenkomst projectteam

- Het management bespreekt het door de projectleider opgestelde projectplan en neemt een besluit over doel, kwaliteit en randvoorwaarden (en beoordeelt de keuze voor de uit te werken onderdelen van de hrm-cyclus).
- De directie spreekt haar commitment uit en informeert de ondernemingsraad, medewerkers en de raad van commissarissen – via het afdelingsoverleg – over de wijze waarop zij het hrm-beleid wil herzien.

3.4 Implementeren, beheersen en vernieuwen

De fases van richten en inrichten zijn afgerond. De strategische discussie is gevoerd en de hrm-strategie is vastgesteld. De organisatorische verankering is gereed, zodat RVB's, functieprofielen en competentieprofielen beschikbaar zijn. De hrm-cyclus is ingericht, waardoor de ontwerpen van het maken van resultaatafspraken, beoordelen, belonen, ontwikkelen en werving en selectie zijn vastgesteld. Nu komt het aan op de invoering en realisatie ervan. In deze afsluitende paragraaf wordt dat toegelicht. Het geeft praktische tips, behandelt de belangrijkste aandachtspunten en benadrukt het belang om te letten op de reacties van betrokkenen. Wordt het nieuwe hrm-beleid begrepen en gedragen, doet iedereen mee en hoe wordt omgegaan met reacties van betrokkenen?

Het is belangrijk om steeds maar weer de veranderende rol van de manager bij dit hrm-beleid te benadrukken. Hrm is en blijft van die manager. Het is geen zaak van de P&O-functionaris. Managers zullen namelijk merken dat met de transformatie van het bedrijf en de modernisering van het personeelsbeleid ook de stijl van leidinggeven een geheel ander accent krijgt. Het beleid wordt om medewerkers vanuit zichzelf te laten werken, in plaats van ze dat op te leggen. Stimuleren, coachen en ontwikkelen van talenten krijgen prioriteit in plaats van dat ze één of twee keer per jaar in het gebruikelijke gesprek aan de orde komen. Het is van groot belang dat de managers zich hiervan bewust zijn en ondersteund worden in deze stijl van leidinggeven. Het succes van het hrm-beleid staat of valt met het feit of managers gecommiteerd zijn aan de instrumenten en weten er mee om te gaan.

Implementeren

Uiteraard begint het implementeren van het hrm-beleid met de communicatie daarover. Dat gebeurt niet alleen bij het vaststellen van het hrm-beleid, maar het is de bedoeling om managers en medewerkers te betrekken bij de uitwerking ervan. Door goede communicatie is iedereen op de hoogte van het feit dat het hrm-beleid is opgesteld en dat dat voor iedereen in de organisatie van belang kan zijn. Na het vaststellen van het hrm-beleid heeft het management met de ondernemingsraad gesproken. We gaan er hier vanuit dat eventuele verschillen van inzicht zijn opgelost en dat de ondernemingsraad akkoord is met de voorstellen, zodat met de implementatie kan worden begonnen. Het komt erop aan dat met succes kan worden gestart. Dan wordt het spannend, want nu wordt duidelijk of iedereen meedoet en de mana-

gers actief meewerken aan het veranderingsproces. Bedenk dat hrm-beleid de medewerkers persoonlijk raakt. Medewerker vragen zich af wat het voor hen zal betekenen. Wordt mij recht gedaan? Wie moet mij beoordelen? Hebben we het voorheen dan zo slecht gedaan? Krijgen we een afrekencultuur? Wat moet ik op mijn leeftijd nog verbeteren?

De doelstelling van de communicatie over de hrm-cyclus moet meer zijn dan het alleen het verkrijgen van begrip en kennis over de verandering. Medewerkers moeten gaan meedoen. De communicatie verschilt per doelgroep. Niet iedereen heeft immers dezelfde rol bij het realiseren van hrm-beleid. De directie is de *promotor* van het hrm-beleid. Zij heeft een strategisch belang bij het succes ervan en er kan geen verschil van mening zijn over het belang van goed hrm-beleid. De promotor zorgt voor een goede facilitering voor de managers en medewerkers en draagt het hrm-beleid actief uit in de organisatie. Communicatie over het hrm-beleid gaat over het strategisch belang, de doelen, procedures en regels en de wijze van invoering. Omdat de directie actief bij de communicatie is betrokken, zal zij goed op de hoogte moeten zijn van de uitgangspunten en het voortouw nemen in de toepassing van het hrm-beleid.

De managers zullen in de praktijk de *uitvoerders* zijn van het hrm-beleid. Zij zullen niet alleen op de hoogte moeten worden gebracht van het waarom en de doelstellingen, maar ook van de toepassing in de praktijk. Het is aan te bevelen dat zij gezamenlijk een beeld ontwikkelen over de praktijk van de toepassing. Dat kan alleen door intensieve training met praktijkvoorbeelden. Bij de communicatie met de managers zal er bovendien aandacht moeten zijn voor de belemmeringen en de obstakels bij de invoering. Zowel de voordelen als de nadelen van de hrm-cyclus moeten bij de manager bekend zijn. Managers moeten tachtig procent van de vragen van medewerkers kunnen beantwoorden. Om dit te bereiken kunnen communicatiemiddelen als werkoverleg, training en opleiding en coaching worden toegepast.

De medewerkers zijn de *meewerkers* aan het hrm-beleid. Zij zijn tevens *belanghebbenden*. Het hrm-beleid heeft betrekking op hun prestaties, ontwikkeling, beoordeling, beloning en op hun loopbaan. Het doel van communicatie is dat zij actief meedoen, overtuigd worden van de meerwaarde voor henzelf en de organisatie. Informatie aan medewerkers gaat ook over de relatie met de strategische doelstellingen van de organisatie, zodat men overtuigd raakt van het nut en de noodzaak. Voor het meedoen is belangrijk dat volstrekt duidelijk wordt wat men kan verwachten, wat de regels zijn en hoe zaken worden vastgelegd. Onzekere medewerkers zullen de informatie toetsen op

veiligheid: wat zijn de risico's en doet men recht aan mijn persoonlijke belangen en wensen? De manier waarop het hrm-beleid wordt uitgevoerd en de wijze waarop wordt gecommuniceerd, bepaalt daarom het succes van de invoering. En communicatiemiddelen zijn er genoeg. Op intranet kan men alle te gebruiken instrumenten en uitleg laten zien, zodat alle medewerkers op elk gewenst moment kan beschikken over de informatie. Ook kan het hrm-beleid op de agenda van het werkoverleg worden gezet en uiteraard kan een leidinggevende een medewerker persoonlijk uitleg geven. Belangrijk is dat communicatie naar de medewerkers tweezijdig is. Dat wil zeggen dat hen wordt gevraagd om medewerking. Dat ruimte wordt gegeven voor vragen en dat medewerkers hun eventuele voorbehoud kenbaar kunnen maken.

P&O'ers en de personeelsadministratie zijn de *beheerders* van het hrm-beleid. Zij worden in deze rol te vaak vergeten, omdat het accent wordt gelegd op de ontwikkeling van hrm-beleid. Hun beheerdersrol is het vastleggen, het bewaken van de voortgang en het actualiseren van instrumenten. Om deze rol te kunnen vervullen, is inzicht vereist in de hrm-cyclus en vertrouwen in het gekozen plan. Ook dat vraagt om een actieve benadering van de beheerders via werkoverleg, training en opleiding.

Communiceren over hrm

- Stel vast wat de doelstelling is van de communicatie: kennisoverdracht, begrip, draagvlak of medewerking.
- Bespreek welke verschillende doelgroepen in het bedrijf worden onderscheiden.
- Maak een planning waarin per doelgroep wordt aangegeven op welke wijze ze worden geïnformeerd en welke communicatiemiddelen wanneer worden gebruikt (bilateraal overleg, personeelsbijeenkomst, werkoverleg, personeelsbulletin, intranet, training en opleiding).
- Bespreek in het managementteam de voortgang (realisatie, de reacties, voldoet het aan de verwachtingen en moet er worden bijgestuurd).

Beheersen

Voor de invoering van het hrm-beleid is training en opleiding voor de managers en P&O'ers nodig. Het gaat niet alleen om kennis en begripsvorming, maar ook om het verkrijgen van medewerking bij de uitvoering. Bovendien is het van belang dat onderlinge ervaringen worden uitgewisseld en een eigen praktijkervaring binnen het bedrijf wordt opgebouwd. Dit bevordert

eenduidigheid en geloofwaardigheid in de toepassing. De doelstelling van de training is het eigen maken en kunnen toepassen van de nieuwe instrumenten zoals het maken van resultaatafspraken, beoordelen, belonen, ontwikkelen en werving en selectie. Omdat het gaat om nieuwe instrumenten is het simpel organiseren van kennisoverdracht niet voldoende. Bij de opzet van de training kan als leidraad de leercyclus van Kolb (1984) worden gehanteerd. Daarbij gaat het om werkvormen waarbij plaats is voor experimenteren, ervaren, waarnemen, overdenken en nieuwe begripsvorming.

Bij het voorbereiden van de training wordt onderscheid gemaakt tussen de harde en zachte aspecten van het hrm-beleid. De harde aspecten zijn de relatie met de strategische doelstellingen, de doelstellingen van hrm-beleid, het systeem, de formulieren, de criteria, de procedures, informatie en de planning. Vragen die daarbij aan de orde komen zijn:

- Waarom de keuze van de hrm-cyclus?
- Wat zijn de doelstellingen van hrm-beleid en wat zijn de voor- en nadelen?
- Wat is een resultaatafpraak, een competentie en wat is resultaatgericht management?
- Hoe vindt beoordelen plaats: wat zijn de criteria voor beoordeling?
- Wat zijn de regels voor belonen: welke mogelijkheden kent het systeem?
- Welke afspraken worden vastgelegd en hoe: wie worden geïnformeerd?
- Welke voorbereiding is nodig: welke informatie moet vooraf worden verzameld?

Bij zachte aspecten gaat het om zaken als de gespreksvaardigheden, het leiding geven, instrueren, coachen en stimuleren van medewerkers. Vragen die hierbij aan de orde komen zijn:

- Hoe start ik de gesprekken en waarop moet ik letten?
- Hoe nodig ik medewerkers uit tot het geven van de eigen visie op de ontwikkeling?
- Hoe verkrijg ik medewerking?
- Hoe licht ik een beoordeling van resultaten of competenties toe?
- Op welke wijze kan ik pijnlijke onderwerpen aan de orde stellen?
- Hoe bevorder ik veiligheid in het gesprek?
- Wat doe ik met lastige medewerkers?
- Hoe ga ik om met iemand die niet wil meewerken?
- Wat doe ik als iemand het niet eens is met de beoordeling of toekomstplannen?
- Hoe sluit ik een gesprek goed af?

Het kan aanbeveling verdienen om het programma te laten maken en uitvoeren door externe trainers. Van een externe trainer mag de vaardigheid worden verwacht om een programma op maat voor het bedrijf te maken. Bovendien zijn zij in staat om vanaf een afstand bezwaren te overwinnen en te bewerkstelligen dat de medewerkers de hrm-cyclus accepteren. Hun ervaring elders dient voor de managers als referentiekader bij vragen over de werkwijze bij de invoering. De afdeling P&O kan naast de externe trainer een eigen inbreng hebben bij het toelichten van de hrm-cyclus en de stappen voor de invoering. De directie zal als promotor van het hrm-beleid de relatie met de strategie van de organisatie toelichten en het belang van goed hrm-beleid voor managers en medewerkers benadrukken.

Ook de medewerkers moeten worden getraind. Voor medewerkers is het vaak spannend en onzeker wat er staat te gebeuren. Om die onzekerheid weg te nemen en de gezonde spanning te benutten voor het creëren van kansen, is een training van twee tot vier uur voldoende. Bij de training voor de medewerkers wordt aandacht besteed aan de systemen, de instrumenten en hun voor- en nadelen, de invoering en het gebruik ervan en hoe men kan omgaan met meningsverschillen met de leidinggevende. In gevallen waarin deze training is toegepast, blijken de gesprekken veel soepeler te verlopen. Vooraf zijn de verwachtingen goed op elkaar afgestemd, men kent de instrumenten en weet hoe het gesprek kan verlopen.

Opleiding en training over de hrm-cyclus

- P&O organiseert in samenwerking met een manager de training voor managers en medewerkers.
- Vraag een externe trainer met ervaring om een training op maat te maken.
- Maak duidelijk welke doelstellingen worden beoogd en welke ervaring de managers reeds hebben.
- Organiseer de training op een tijd en plek waar ruimte is voor het opdoen van nieuwe ervaring.

Met de start van de communicatie en de uitvoering van de training is de implementatie begonnen. Medewerkers en managers zijn op de hoogte van wat er staat te gebeuren en ook de planning is bekend. De daadwerkelijke uitvoering kan beginnen. Tijdens de uitvoering moet de planning worden gecontroleerd. Nog belangrijker is het verzamelen van de tussentijdse reacties. Dit kan door tijdens managementteamvergaderingen de uitvoering als

vast agendapunt op te nemen. De tussentijdse resultaten kunnen aanleiding zijn om het hrm-beleid te herzien en bij te stellen en medewerkers daarover te informeren.

Voortgangsbewaking

- Voer het plan uit conform de gemaakte afspraken. Tussentijdse controle op de realisatie is gewenst en aandacht voor een correcte administratie door de afdeling P&O is vereist.

Vernieuwen

In het eerste deel (*Het ondernemingsplan en de balanced scorecard*) is de PDCA-cirkel volgens Deming uitgebreid behandeld. De stappen Plan-Do-Check-Act klinken als vanzelfsprekend, maar worden in de praktijk te vaak niet afgerond. Uit onderzoek blijkt dat van alle goed voorbereide plannen de helft wordt uitgevoerd, een kwart geëvalueerd en één op de tien bijgestuurd. Toch schuilt in het toepassen van de PDCA-cirkel het geheim van de kwaliteitsorganisatie. Het leidt tot minder plannen, een betere uitvoering, vertrouwen tussen management en medewerkers en een lerende organisatie. Er wordt op drie punten geëvalueerd:

1. Allereerst ligt het voor de hand om de *invoering* te evalueren bij directie, ondernemingsraad, managers, medewerkers en de afdeling P&O. Deze evaluatie is gericht op kwaliteitsverbetering van de hrm-cyclus. De resultaten worden gebruikt voor verbetering van methoden en werkwijzen. Het verdient aanbeveling om deze evaluatie te plannen.
2. Vervolgens is van belang om het *effect* van het hrm-beleid te evalueren. In het hrm-beleidsplan zijn de doelstellingen van het hrm-beleid vastgesteld. Daarbij gaat het om zaken als de ontwikkeling van competenties van medewerkers, verbetering van bedrijfsresultaten (doeltreffendheid, doelmatigheid, flexibiliteit en creativiteit), duidelijkheid in beloning, betrokkenheid en loyaliteit van medewerkers. De evaluatie naar de doelstellingen van het hrm-beleid kan pas na twee of drie jaar plaatsvinden, omdat de resultaten van de investering in het hrm-beleid eerst op de langere termijn zichtbaar worden.
3. Het derde evaluatiepunt betreft de *kwaliteit* en de relatie met het kwaliteitssysteem (zoals het INK-managementmodel) en dan specifiek de aspecten met betrekking tot de medewerkers, waarbij zowel de strategische als operationele maatstaven zijn verwerkt. Onderscheid wordt gemaakt

in tevredenheid, output en gedrag. Het meten van tevredenheid van medewerkers is weliswaar een gevoelige activiteit, maar zal in een organisatie met goed hrm-beleid algemeen worden geaccepteerd. Het tevredenheidsonderzoek is bij uitstek het middel om de effecten van het hrm-beleid op dat punt te meten. Bovendien kan met tevredensheidsonderzoek tijdig worden gesignaleerd op welke aspecten de organisatie zich kan verbeteren. Bij output kan men denken aan het aantal uitgevoerde functiewaarderingen, beoordelingsgesprekken, persoonlijke loopbaanplannen, opleidingen, promoties, beoordelingsresultaten, leeftijdsopbouw en wervingsresultaten. Het meten van gedrag betreft de deelname aan werkoverleg, personeelsbijeenkomsten, aanmelding en opkomst bij trainingen, deelname aan personeelsactiviteiten, werkdruk, ziekteverzuim, personeelsverloop en participatie bij verbetergroepen. Het gedrag van medewerkers geeft een indicatie van de betrokkenheid van medewerkers en de werkbelasting.

Ten slotte, mensen in de organisatie vervullen verschillende rollen bij het hrm-beleid. Vandaar dat het goed is om bij de evaluatie onderscheid te maken naar categorieën, zoals managers, medewerkers, afdelingen of leeftijd. Verder zal hrm altijd in het teken staan van verbetering van resultaten. Van bedrijfsresultaten, een hogere snelheid in verbeteren, een hogere tevredenheid en commitment van medewerkers. Het zijn effecten die in de praktijk worden behaald met een goed hrm-beleid. Zorg daarom dat die resultaten ook meegenomen worden bij de evaluatie van het hrm-beleid.

Evalueren van hrm-beleid en hrm-cyclus

- Maak in een vroeg stadium afspraken over de wijze waarop de evaluatie van de invoering plaatsvindt.
- Evalueer de resultaten van hrm-beleid eens per jaar.
- Maak hrm integraal onderdeel van de managementrapportages.
- Maak bij de evaluatie onderscheid tussen de verschillende doelgroepen van hrm-beleid.
- Evalueer en stel beleid en instrumentarium bij op basis van de verkregen inzichten.

4 Hoe gaan we met elkaar om: De organisatiecultuur

Als het management besluit om het bedrijf te ontwikkelen of zelfs te transformeren, dan moet het duidelijk kunnen uitleggen waarom dat nodig is. Anders krijgt het geen steun. En die motivatie zal meer moeten omvatten dan enkel eigen belang. Het moet iets met maatschappelijke doelen te maken hebben of, minder hoogdravend, beogen te voorzien in de behoeften van klanten. Vervolgens worden de consequenties ervan uitgewerkt in een nieuwe manier van werken en een andere klantbenadering (hoofdstuk 2) en een daarop aangepast hrm en stijl van leidinggeven (hoofdstuk 3). Maar het heeft ook gevolgen voor de organisatiecultuur (dit hoofdstuk), want de ervaring leert dat als daaraan geen aandacht wordt besteed, de kracht van de bestaande organisatiecultuur zo sterk is, dat – na verloop van tijd – de oude en vertrouwde manieren van werken, klantbenadering en werkwijzen, herleven. En dan is het management weer terug bij af.

Om te verhinderen dat de oude organisatiecultuur als een rem gaat fungeren, moet de organisatiecultuur onderwerp van discussie kunnen zijn. Het moet duidelijk zijn welke organisatiecultuur het bedrijf heeft, welke organisatiecultuur hoort bij de nieuwe onderneming en hoe die kan worden gerealiseerd. Daarvoor is niet alleen een proces – een stappenplan – nodig om de cultuur te veranderen, maar daar hoort ook een jargon bij én de organisatiecultuur moet meetbaar en manipuleerbaar zijn. In dit hoofdstuk ontwikkelen we dat jargon, lanceren we het meetinstrument en beschrijven daarna de manier om de organisatiecultuur te begrijpen, te bespreken én te veranderen.

Als we de organisatiecultuur willen managen, dan moeten we weten waar we het over hebben. Dan moeten we erover kunnen praten op een manier die niet direct ontaart in een babylonische spraakverwarring. De vraag is dan ook niet nieuw en houdt geleerden al decennialang bezig. Ook nu is de aandacht ontstaan tijdens de omslag in het denken over ondernemen in de jaren zeventig en tachtig. Roger Harrison – een pionier op dat gebied – vergelijkt organisatiecultuur in 1972 met het karakter van een organisatie. Dat karakter is gebaseerd op de interne en de externe oriëntatie en de mate waarin de belangen van de organisatie verenigbaar zijn met die van haar leden. Harrison ziet vier verschillende karaktertrekken: *macht, rollen, taken en mensen*. Elke

karaktertrek komt in meer of mindere mate voor en de verhouding is voor elke organisatie uniek. De match van die vier karaktertrekken beschrijft het karakter van de organisatie. Andere auteurs hebben het over kleuren als zij de karakters of cultuurtypen beschrijven en de mix van de kleuren is dan de unieke cultuur van het bedrijf.

Inmiddels hebben we het niet meer over het karakter van een organisatie, maar over organisatiecultuur. Het woord cultuur heeft verschillende betekenissen en is afgeleid van een Latijns woord dat verwijst naar het bewerken van grond. Met het woord cultuur wordt ook beschaving bedoeld. Het betreft dan vooral de vruchten daarvan zoals onderwijs, kunst en literatuur. Geert Hofstede – een Nederlander die al jaren onderzoek doet naar de organisatiecultuur en internationaal aanzien heeft verworven – noemt dat cultuur in engere zin. Hij plaatst die naast zijn eigenlijke cultuurbegrip, dat zich manifesteert als een mentale programmering, als een verzameling voor alle patronen van denken, voelen en handelen.

Cultuur is de collectieve mentale programmering die de leden van een groep onderscheidt van die van andere (Hofstede 2002).

De kenmerken van de menselijke natuur zijn aangeboren, universeel en liggen opgesloten in de genen. Cultuur daarentegen is aangeleerd en staat los van de menselijke natuur. Het gaat er om dat alle mensen liefde, angst, vreugde en verdriet kunnen voelen. Hoe we ermee omgaan bepaalt onze cultuur en persoonlijkheid. De persoonlijkheid van mensen wordt gevormd door de unieke combinatie van de aangeboren eigenschappen en de invloed van de collectieve programmering en de persoonlijke ervaringen.

Cultuur heeft ook betrekking op gedragsnormen en gedeelde waarden van een groep. Gedragsnormen zijn algemene, hardnekkige manieren van handelen binnen een groep. Ze blijven bestaan, omdat de leden van de groep door hun handelen deze overdragen aan de nieuwe leden van de groep. De gedeelde waarden bevatten de grotere belangen en doelen die door de meeste mensen binnen de groep worden gedeeld.

Een waarde is niet zichtbaar. Een waarde is een collectieve neiging om een bepaalde gang van zaken te verkiezen boven anderen.

Normen zijn in tegenstelling tot de waarden steeds zichtbaarder in de vorm van rituelen, helden en symbolen:

- *Rituelen*: Collectieve activiteiten die technisch gesproken overbodig zijn om een gewenst doel te bereiken, maar binnen de cultuur als belangrijk worden beschouwd: zij worden verricht omwille van zichzelf.
- *Helden*: Personen (dood, levend, echt of fictief) met eigenschappen die in de cultuur hoog staan aangeschreven.
- *Symbolen*: Gebaren, afbeeldingen, voorwerpen of woorden die alleen begrepen worden door de leden van de cultuur.

Vanwege die meer en minder zichtbare aspecten van cultuur is het effect ervan de handhaving van de status-quo. Niet opzettelijk, maar dat is wel het resultaat. Daar is een aantal redenen voor. De eerste is selectie. Niemand wordt zomaar ongemerkt lid van een groep. Ook niet in een bedrijf. In een sollicitatieprocedure worden kandidaten gewikt en gewogen. Daarna krijgen nieuwe leden steeds het goede voorbeeld en worden ze als het ware geïndoctrineerd. Passen ze zich niet aan, dan weten collega's fijntjes te vertellen wat wel en niet mag. Het gaat als vanzelf en bovendien gebeurt het zonder voorbedachten rade. Dat maakt het wel moeilijk om het te bespreken, laat staan aan te vechten.

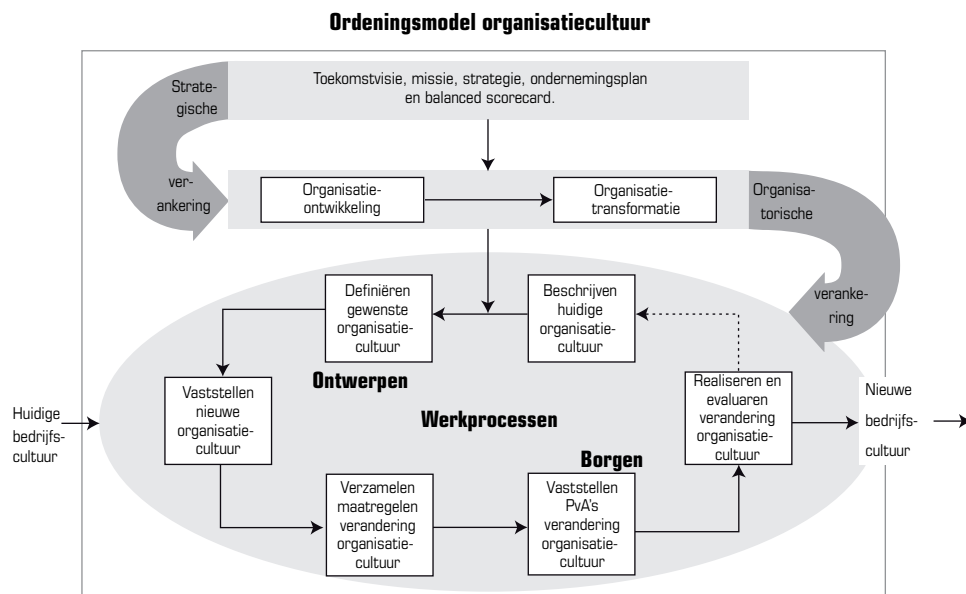
Opzet van dit hoofdstuk

In dit hoofdstuk beschrijven we manier om de organisatiecultuur bespreekbaar te krijgen, meetbaar te maken en aan te passen aan een organisatiecultuur die is afgestemd op de doelen van de onderneming. Cultuurverandering is geen eenvoudige zaak. Het vereist samenwerking, een lange adem en kan grote consequenties hebben. Een cultuurveranderingstraject hangt samen met de nieuwe bedrijfsstrategie en de daarvan afgeleide veranderingen van de organisatie. Dat is voorwaarde. Verder is het van belang dat het veranderen van de cultuur niet als laatste wordt opgepakt, maar ook niet als eerste. De veranderingen zijn afhankelijk van resultaten, vereisen heel veel praten en kunnen personeelsverloop tot gevolg hebben. Het mag daarom geen spelen met vuur zijn. Aan de andere kant is het negeren van het cultuuraspect net zo risicovol. Een goede middenweg is noodzakelijk.

Het meten, bespreken en veranderen van de organisatiecultuur is het onderwerp van dit hoofdstuk. In paragraaf 4.1 wordt daarvoor het jargon ontwikkeld en de cultuurtypen beschreven waaruit een organisatiecultuur is opgebouwd. Ook komt de vraag aan bod of er sprake is van een eenvoudige aanpassing van het bedrijf of dat fundamentele veranderingen zijn te ver-

wachten. Die kennis is nodig om het stappenplan dat we in dit hoofdstuk bespreken te kunnen aflopen. De hoofdlijnen daarvan zijn (zie ook figuur 22):

1. Het vaststellen van het doel om de organisatiecultuur te wijzigen (paragraaf 4.1);
2. Het beschrijven van de huidige en de gewenste organisatiecultuur;
3. Het borgen van de organisatiecultuurverandering;
4. Het gaan werken met de nieuwe organisatiecultuur en het voorbereiden van de evaluatie.



Figuur 22: Orderingsmodel organisatiecultuur

Nu we beschikken over een jargon en een meetinstrument kunnen we de bestaande organisatiecultuur met behulp van de cultuurvragenlijst meten en bespreken (paragraaf 4.2). Strategie en ondernemingsplanning zijn bepalend voor de nieuwe gewenste organisatiecultuur. Van daaruit kan de gewenste organisatie verstandelijk worden beredeneerd. De cultuurvragenlijst wordt dan voor de tweede keer gebruikt. Het resultaat van de enquête wordt dan afgezet tegen de beredeneerde organisatiecultuur en het verschil kan worden gezien als een maat voor de te verwachten weerstand tegen veranderingsmaatregelen. In paragraaf 4.3 gaan we in op de vraag hoe de bestaande organisatiecultuur kan worden aangepast aan de gewenste organisatiecultuur. Welke aspecten zijn in de nieuwe organisatiecultuur nog steeds waardevol en welke kenmerken van de gewenste organisatiecultuur moeten

nog worden ontwikkeld? Afsluitend gaat paragraaf 4.4 in op het daadwerkelijk veranderen van de organisatiecultuur.

4.1 Richten: Voorbereiding en strategische verankering

In deze paragraaf wordt de voorbereiding en organisatie van het project om de organisatiecultuur te veranderen, besproken en gaan we in op de aanleiding, motivatie en de strategische verankering ervan. Tevens bespreken we enkele van de voornaamste begrippen van organisatiecultuur en welke (vier) karakteristieke cultuurtypen, waaruit een organisatiecultuur is opgebouwd, men kan onderkennen.



Kim Cameron

Verander de wereld en begin bij jezelf, is een gezegde dat te binnen schiet wanneer je de boeken leest van Robert Quinn en Kim Cameron. Beiden zijn professor aan de Ross School of Business van de Universiteit van Michigan en mede-oprichters van het centrum voor positieve organisatiewetenschap (Positive Organizational Scholarship: POS 2003). Camerons specialiteiten zijn organisatieverandering, organisatiecultuur en de ontwikkeling van managementinstrumenten. Hij heeft vele artikelen en boeken op zijn naam waaronder het met Quinn geschreven boek over *Onderzoeken en veranderen van de organisatiecultuur*. Quinn richt zich op organisatieverandering en doeltreffendheid en is samen met Cameron bekend om hun model van de concurrerende waarden (The Competing Values Framework), dat als een van de veertig beste managementmodellen te boek staat. Tot de bekendste boeken van Quinn behoren het praktische *Handboek managementvaardigheden* (1996), *Diepgaande verandering* (1997) en *De brug bouwen terwijl je erover loopt* (2004).

De redenering van Cameron en Quinn start bij de constatering dat de wereld steeds sneller verandert en dat een adequate reactie daarop noodzakelijk is. Stil staan is achteruitgang. Het doorsnee elektronische horloge is krachtiger dan de computers van voor 1960, een gewone spelletjescomputer sneller dan de Cray-supercomputer van weleer en de totale hoeveelheid informatie waarover men kan beschikken verdubbelt nu elke vijf jaar. Vandaar dat veranderen moet. Zo niet, dan is het einde snel daar. Zo bestaan van de honderd grootste bedrijven van het begin van de twintigste eeuw er aan het einde van die eeuw nog slechts zestien. Alleen al in het laatste decennium verdwijnt bijna de helft van de Fortune 500 bedrijven in de Verenigde Staten (Peters & Austin 1986).

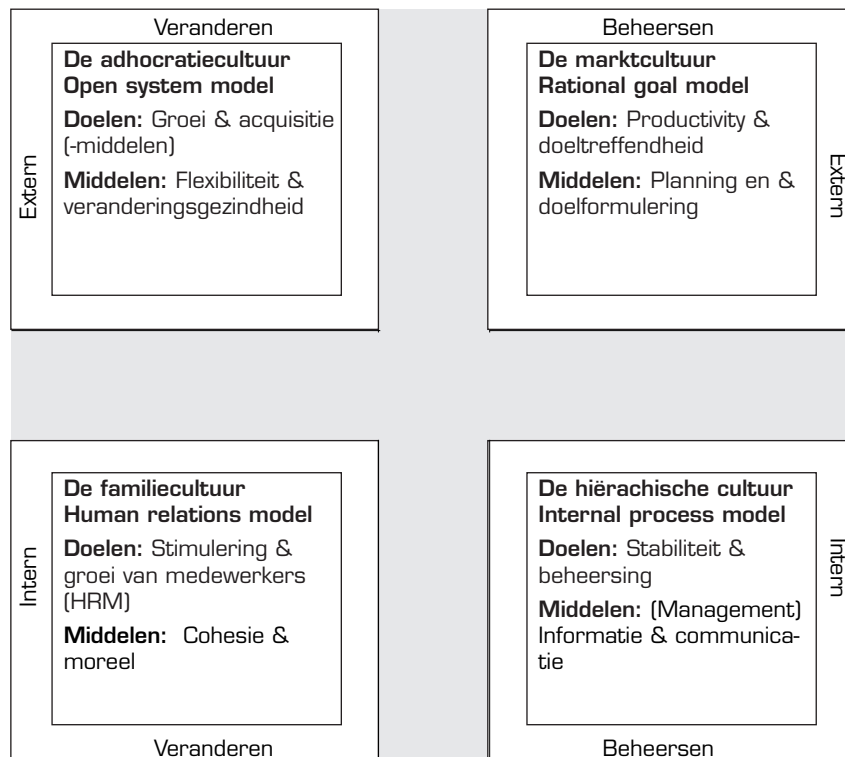


Naar bedrijven die (schijnbaar) meegaan met hun tijd, maar het uiteindelijk niet redden is veel onderzoek gedaan. Zo leek eind jaren tachtig het antwoord op veranderingen in de omgeving te liggen bij TQM, afslanking, outsourcing en re-engineering. Maar de praktijk bleek anders. Uit onderzoek komt naar voren (Denison 1990, Kotter & Heskett 1992, Cameron & Quinn 1999) dat veel van de veranderingen in organisaties na verloop van een aantal jaren weer langzaam worden teruggedraaid. Organisatieadviesbureau Rath en Strong meldt dat slechts 20% van de door hen onderzochte bedrijven kon melden dat veranderingen blijvend waren en dat bij 40% de inspanningen waren mislukt. McKinsey onderzoekt bij dertig bedrijven de invoering van kwaliteitsbeleid en constateert dat bij slechts eenderde de aanpassingen blijvend zijn. En een onderzoek van Ernst en Young onder 584 bedrijven wijst uit dat de meesten niet slaagden in hun TQM-inspanningen. De conclusie is dat, óf het verkeerde wordt gedaan, óf er ontbreekt nog iets. Volgens Cameron en Quinn is dat het aspect van de organisatiecultuur dat bij al de onderzochte bedrijven gelijk is gebleven. Cameron onderzoekt dit rond 1995 en concludeert dat als TQM, afslanking of re-engineering deel uitmaken van een cultuurveranderingstraject deze wel met succes worden toegepast (1999). De verklaring is dat zonder wijziging in de waarden, oriëntaties, definities en doelstellingen mensen en dus organisaties, snel terugvallen in het oude vertrouwde patroon. Ook uit onderzoek van Denison (1990), Kotter & Heskett (1992) en Magala (2005) blijkt – naast aandacht voor strategie, presentatie en technologische voordelen – het ontwikkelen en managen van de organisatiecultuur van wezenlijk belang is. Het gaat dan om leiderschap dat gericht is op het verminderen van de collectieve onzekerheden, het aanbrengen van sociale ordening, het creëren van continuïteit, een collectieve identiteit en betrokkenheid en door de toekomstvisie te verduidelijken.



Slavek Magala

Slavek Magala (2005), professor aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, constateert dat zelfs in de meest rigide bureaucratieën het besef doorbreekt dat gebruiken, symbolen, rituelen, talen en manieren van invloed zijn op prestaties (en het meten ervan). Het wordt niet meer als een bedreiging ervaren en men gaat de culturele verschillen zelfs waarderen en integreren. Dat is ook de weg die Cameron en Quinn adviseren. Op basis van het onderzoeksresultaat dat cultuur deel moet uitmaken van een veranderingsproces publiceren Cameron en Quinn in 1999 over hun aanpak van het onderzoeken en veranderen van de organisatiecultuur. Om in een organisatie aan de slag te kunnen gaan is een versimpeling van de werkelijkheid nodig en dat kan met modellen. Cameron en Quinn gebruiken daarvoor The Competing Values Framework (CVF), hun model van de concurrerende waarden (zie figuur 23).



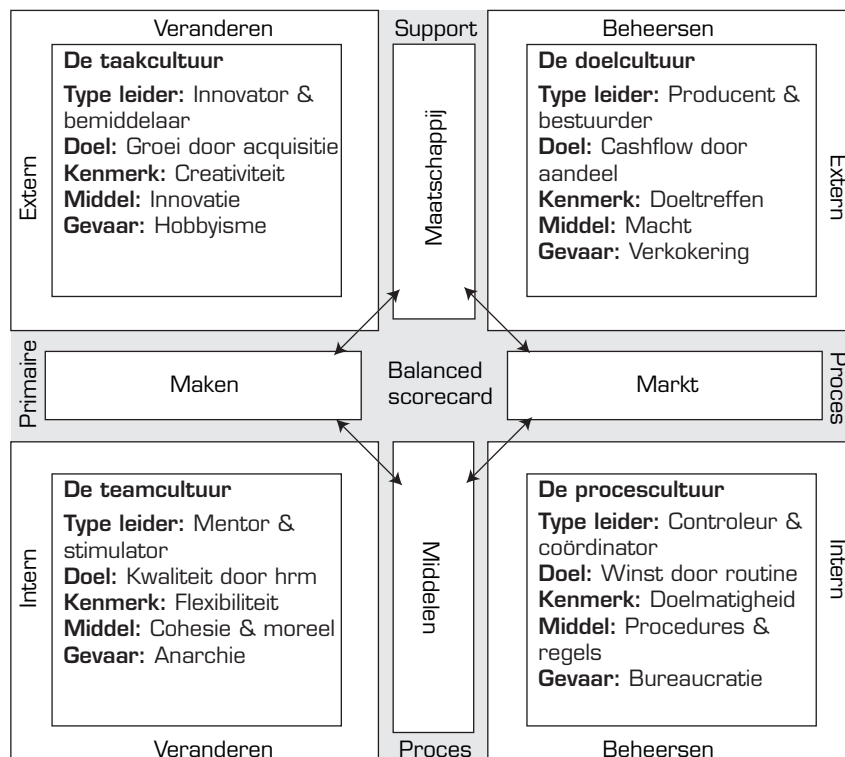
Figuur 23: Het Competing Values Framework van Cameron en Quinn (CVF)

De basis voor het model van de concurrerende waarden is begin jaren tachtig gelegd door Quinn als hij op zoek gaat naar de indicatoren die de mate van doeltreffendheid van bedrijven kunnen verklaren. Samen met Rohrbaugh en Cameron heeft Quinn die indicatoren onderzocht en geordend in (uiteindelijk) twee dimensies (zie ook de appendix). De eerste dimensie betreft het onderscheid in criteria waar de nadruk ligt op flexibiliteit, vrijheid van handelen ten opzichte van criteria met de nadruk op stabiliteit, ordening en beheersbaarheid. Deze eerste set criteria is belangrijk voor bedrijven in een turbulente omgeving zoals ICT-bedrijven. De tweede set is van belang voor organisaties die stabiel en voorspelbaar moeten zijn, zoals overheidsinstellingen, banken en universiteiten. Het is de schaal die van veranderen loopt naar beheersen. De tweede dimensie van Cameron en Quinn loopt van criteria die intern gericht zijn op integratie en eenheid naar criteria die extern gericht zijn op differentiatie en rivaliteit. Het verschil tussen IBM en Microsoft.

In het model is het van belang dat de criteria (kernwaarden) tegengestelde – concurrerende – waarden vertegenwoordigen. Flexibiliteit (veranderen) versus stabiliteit (beheersen) en intern versus extern. De twee dimensies vormen samen vier kwadranten met elk een eigen set van criteria. Die kwadranten zijn op de diagonale schaal ook tegenstrijdig, concurrerend. Zo is de marktcultuur extern op controle gericht (doeltreffendheid) en de tegenoverstaande familiecultuur intern op de organisatie gericht (leren). De hiërarchische cultuur is intern op controle gericht (doelmatigheid) versus de adhocratiecultuur die extern organisch is gericht (creativiteit). In de benadering van het model stelt Quinn uitdrukkelijk dat geen van de vier cultuurtypen goed of slecht zijn. In elke organisatie spelen ze in meer of mindere mate een rol. Zo zal een overheidsinstelling een cultuur hebben, waarin de hiërarchische cultuurelementen (zoals processen, regels en voorschriften) van groot belang zijn, terwijl in een ontwikkelingslab van Philips juist de cultuurkenmerken van de adhocratie (de creativiteit) doorslaggevend zijn. Maar in het ontwikkelingslab van Philips gelden nog steeds regels, alleen zullen ze niet pregnant zijn. Zonder die regels is 'the sky the limit' en zal er maar doorontwikkeld en verbeterd worden. Daartegenover staat dat ook in een overheidsorganisatie ruimte moet zijn voor nieuwe ontwikkelingen, anders vervreemdt die organisatie van de samenleving. Kortom begrip voor elk van de vier cultuurtypen is nodig voor het managen van elke organisatie. De leiderschapstijlen zullen ook verschillen. Quinn onderkent er per cultuurtype twee die hij uitwerkt in het *Handboek managementvaardigheden* (1996). Uit zijn onderzoek blijkt dat goede managers, managers zijn die meer dan één leiderschapstype beheersen. De reden daarvoor is nu duidelijk, aangezien alle cultuuraspecten in een organisatie voorkomen en omdat een leider niet van

nature elke leiderschapstijl beheerst. Leaders zijn ook tenslotte ook maar mensen. Quinn stelt verder dat organisaties in ontwikkeling blijven en in de loop van de tijd ook qua cultuur zich aanpassen aan nieuwe situaties. Zo een verandering begint bij de leider zelf. Hij zal zijn stijl moeten aanpassen. Was hij een leider die ervoor gaat om doelen te realiseren, koste wat kost, dan zal hij zich moeten aanpassen als de middelen schaars worden. Was hij een leider met als doel om zo doelmatig mogelijk te werken (fouten vermijden), dan zal hij in een cultuur waar innovatie van belang is juist leiding moeten geven aan experimenteren (fouten maken mag).

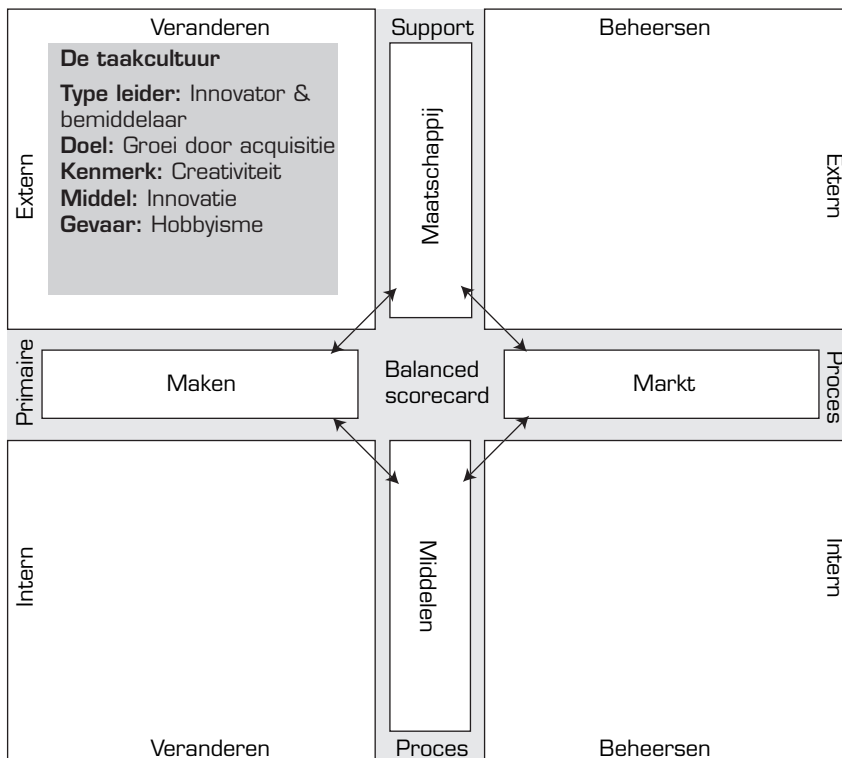
Het model van de concurrerende waarden strookt met een groot aantal modellen uit de vakliteratuur over management. Het is steeds een vereenvoudiging van de werkelijkheid in een goed te begrijpen indeling in vier kwadranten. Niet alleen komt die indeling frequent voor, maar ook zijn de kwadranten dikwijls vergelijkbaar. We hebben die overeenkomst onderzocht en gemerkt dat door die vergelijkbaarheid, de verschillende benaderingen en de voordelen daarvan met elkaar kunnen worden gecombineerd. De modellen en hun overeenkomsten worden verder uitgewerkt in Dreimüller (2008). De frequent voorkomende indeling strookt met de structuur van de 4ling®.



Figuur 24: De 4ling®

In de volgende paragrafen worden deze vier cultuurtypen kort beschreven. De omschrijvingen zijn afgeleid van de in de bijlage 18 besproken auteurs, waaronder Blake en Mouton, Harrison en Handy, Deal en Kennedy, Koopmans en Pool, Hardjono en Cameron en Quinn. We geven eerst een korte impressie en gaan in op de namen die door de verschillende auteurs zijn gegeven aan elke kwadrant en beschrijven dan uitgebreider een viertal aspecten (oriëntatie, leiderschap, werkwijze en medewerkers). Aan elk cultuurtype kennen we ook een kleur toe. De achtergrond daarvan is dat daardoor de overheersende karaktertrek beter beklijft, het makkelijker praat, maar ook dat door het symbolisch mengen van de kleuren, de samengestelde kleur (de organisatiecultuur) van de organisatie zichtbaar wordt. De kleuren zijn groen, geel, blauw en rood. Met het kaartspel *Het organisatiecultuurspel* (Dreimüller 2008) kan de lezer teamleden op speelse wijze kennis laten maken met de kenmerken van de vier extreme kleurtypen.

De taakcultuur



Een taak is iets anders dan een doel. Een doel is wat men nastreeft met een vastgesteld eikpunt. Een taak is opgelegd, arbeid die verricht moet worden,

werkzaamheid waarmee iemand is belast en die men uitvoert om een doel te bereiken. Een taak is extern gericht en zal zich moeten voegen naar wat extern noodzakelijk is, waarbij de omgeving aan constante verandering onderhevig is. Vandaar dat de taakcultuur linksboven in de 4ling[®] is gepositioneerd (extern veranderen). Een belangrijk kenmerk is dat het zicht op het doel ontbreekt. Incidenten, onvoorspelbare factoren en toeval bepalen wat er gaat gebeuren. Stap voor stap wordt de weg blootgelegd, de taak volbracht en het doel gezocht en bereikt. Het ontbreken van een concreet doel brengt Koopman en Pool ertoe om het cultuurtype het *open-eindmodel* te noemen. Ook Cameron en Quinn leggen de nadruk op aanpassen aan veranderingen in de omgeving, het management van de interne verandering, innovatie en creatieve probleemoplossende werkwijzen en vatten dat samen met *open systeem model* met een *adhocratiecultuur*. De term 'ad hoc' heeft tegenwoordig een negatieve betekenis, maar toen de naam voor het eerste werd gebruikt voor dit cultuurtype, stond ad hoc reageren hoog aangeschreven. We spreken dan over de jaren zeventig en tachtig. Het is het moment waarop we afscheid nemen van het industriële tijdperk en het informatietijdperk betreden. Het doel is onbekend en het terrein onverkend. Intuïtie en vingerspitsengevoel winnen het van ervaring en expertise. Vallen en opstaan is de enige methode om voortgang te boeken en de taak te volbrengen. Het is een omgeving waar hoge risico's worden genomen, die cruciaal zijn voor de toekomst van het bedrijf. Deal en Kennedy spreken daarom van *The bet-your-company-culture*. Vanwege de focus op het nieuwe en de toekomst, leggen Harrison en Handy de nadruk op de taak met de *prestatie of taak georiënteerde* cultuur.

Steeds weer gaat het over mensen, die afhankelijk zijn van elkaar en samenwerkend moeten presteren. Succes is daarbij alleen mogelijk als eensgezind wordt opgetreden. Vandaar dat niet de het proces, de persoon of het doel in de naam terug komt, maar de taak: de *taak-cultuur*. Omdat de kern van dit cultuurtype op de toekomst is gericht, op innovatie en groei is groen de kleur. Groen associeert men met de natuur, met groeien, leven, lente en toekomst. Bovendien ontstaat de kleur door menging van de twee primaire kleuren geel en blauw. Daarmee benadrukkend dat creativiteit en innovatie tot nieuwe producten leidt, waarmee doelen (geel) gerealiseerd kunnen worden en waarmee doelmatig (blauw) moet worden gewerkt.

Oriëntatie

In sectoren waar sprake is van een hoog risiconiveau en een lage snelheid van feedback over resultaten, staat de taak centraal. Voorbeelden zijn R&D-laboratoria, reclamebureaus, de vliegtuigindustrie, beleggings- en investeringsmaatschappijen. Voor deze bedrijven geldt dat de inzet hoog is, onze-

kerheid troef en men pas na verloop van tijd zicht krijgt op de resultaten. Verkeerde beslissingen kunnen bepalend zijn voor het voortbestaan van het bedrijf. Succes is daarom gedefinieerd als het ontwikkelen van succesvolle nieuwe goederen en diensten waarmee men voorop kan lopen. In dit kwadrant starten ondernemers met hun bedrijf, op basis van een idee, of het spreekwoordelijke gat in de markt.

Leiderschap

De bijbehorende leiderschapsstijl is die van de innovator en bemiddelaar. Leiders zijn risiconemers en gericht op het ondersteunen van aanpassingsvermogen en het mobiliseren van interne, maar ook externe support. Dat gebeurt door het continue aanpassen en veranderen, waarbij de nadruk ligt op politieke gewenste aanpassingen, creatieve probleemoplossing en het verbeteren van het management van verandering. De leiders zijn daarvan het beste voorbeeld. Zij verwerven status aan hun kennis en inbreng aan het proces en het durven nemen van risico's. Centraal staan innovatie, vernieuwing, creativiteit, improviseren en open staan voor kritiek. Succes staat voor nieuwe goederen en diensten en daarmee voorop kunnen lopen. Handy vergelijkt de leiderschapsstijl met die van de Griekse god Athena, de lievelingsdochter van Zeus en de godin van de wijsheid.

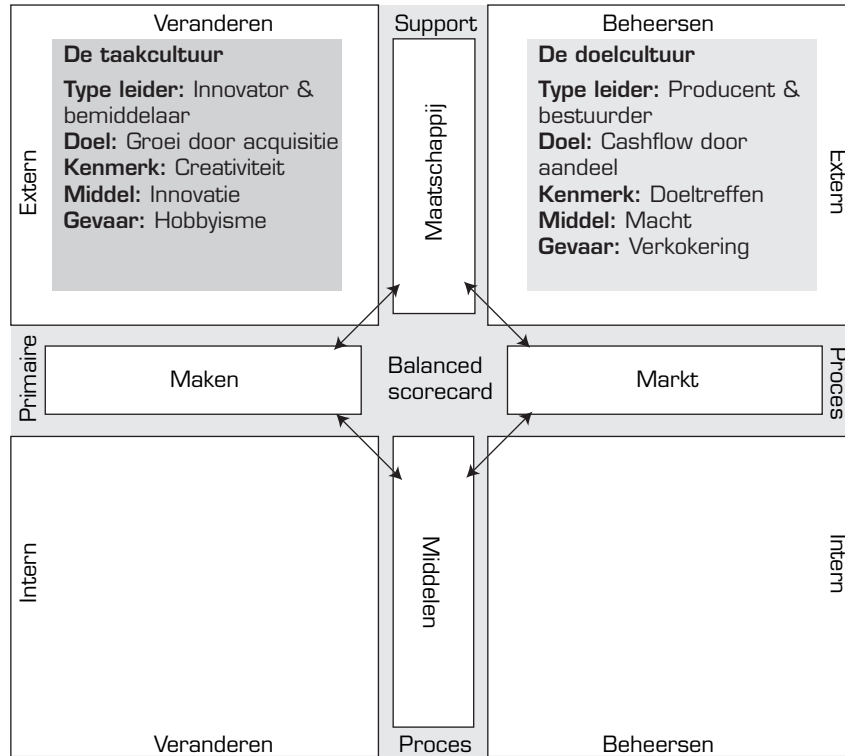
Werkwijze

De voortgang wordt bepaald door de stap-voor-stapmethode, waarbij al redenerend wordt genavigeerd naar een in zicht komend doel. Netwerken zijn belangrijk als bron van nieuwe kennis en middelen. Systemen, regels en procedures worden naar behoefte genegeerd en aangepast aan de noden van de dag. Er worden risico's genomen. De organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid. Het zijn meestal platte en informele organisaties, waar veelal projectmatig in matrixachtige organisatie wordt gewerkt en waar mensen open met elkaar communiceren. Het gaat niet om goed of fout, maar om de vraag wat men van elkaar kan leren.

Medewerkers

Mensen houden van hun werk en willen dat het een nuttige bijdrage levert aan de samenleving. Dat betekent dat men de missie van de onderneming kent en daar zelfstandig een bijdrage aan wil leveren. Dat kan als daarvoor de ruimte wordt geboden in een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. Mensen zijn eerlijk, vol zelfvertrouwen, nieuwsgierig, spontaan, vernieuwend en steken hun nek uit. De gevaren zijn subjectiviteit, hoge werkdruk, intolerantie en uiteindelijk chaos en hobbyisme.

De doelcultuur



Het tweede cultuurtype plaatsen we rechtsboven in de 4ling® (extern, beheersen) en wordt door Koopman en Pool het *neo-rationeel model* genoemd, waarbij het bedrijf vanuit één punt of persoon wordt aangestuurd. Veelal worden de besluiten snel en zonder veel overleg genomen. Regels belemmeren de macht en zijn daarom door de directie beperkt. Bij Cameron en Quinn heet het een *rationeel doel model* met daarin een *marktcultuur*. De naam verwijst niet naar de functie van een markt, noch staan de klanten centraal, maar legt de nadruk op het type organisatie dat net zo werkt als een markt, waarbij men zich extern richt om door middel van transacties (ruil, verkoop en contracten) een concurrentievoordeel te verwerven. Deal en Kennedy bestempelen het cultuurtype als *the tough-guy macho culture*, waarmee ze de nadruk leggen op het individualistische karakter, waarbij regelmatig risico wordt genomen en initiatief belangrijker is dan resultaat. De focus op het doel, de aansturing vanuit een punt legt de nadruk op macht en is voor Harrison en Handy de motivatie om *machtcultuur* als naam voor dit cultuurtype te gebruiken. In een latere publicatie heeft Handy de naam veranderd in *club culture* om te benadrukken dat men alleen kan functioneren als men bij de

club behoort, de waarden deelt en de goedkeuring heeft van de spin in het web, de machthebber.

In alle beschrijvingen is het treffen van het doel de overeenkomst. Macht en markt drukken dat niet genoeg uit, en hebben bovendien een negatieve klank. Daarentegen heeft elke organisatie een doel dat moet worden gerealiseerd. Vandaar dat voor *doelcultuur* als naam en geel als de kleur voor dit cultuurtype geel is besloten. Geel is de kleur van de zon, van nieuwe energie en de kleur symboliseert kracht, macht, hoop en optimisme.

Oriëntatie

In sectoren waar sprake is van snelle resultaten en feedback daarover en een hoog risiconiveau zijn de kenmerken van de doelcultuur dominant. Voorbeelden ervan zijn politiebureaus, marketingafdelingen, operatiekamers, organisatieadviesbureaus, de amusementsindustrie en ingenieursbureaus. Het doel komt als eerste. De boef moet worden gevangen, het nieuwe product moet een marktaandeel realiseren, de patiënt moet genezen, de soap moet zijn kijkcijfer halen en de brug mag niet instorten. In de doelcultuur gaat het om productiviteit in termen van cashflow, aandeel, verkoop en omzet. Het doel is heilig en moet gerealiseerd worden. Koste wat kost. Succes staat voor marktaandeel, marktpenetratie en marktleiderschap. Dit cultuurtype zien we bij startende ondernemers, omdat zij eerst klanten en omzet moeten hebben (concreet doel). Zonder klanten immers geen inkomsten, laat staan rendement.

Leiderschap

De bijbehorende leiderschapsstijl is die van de producent en de bestuurder, waarbij wordt uitgegaan van de eigen kracht. De leiders hebben macht, zijn paternalistisch, daadkrachtig, streng doch rechtvaardig. Winnen (van de concurrent) staat centraal. Het werk wordt via het geven van taken en opdrachten verdeeld en is afgeleid van precies gedefinieerde doelen en ratio-nale analyses. Om het doel te treffen worden inspanningen op elkaar afgestemd. Het is een logisch, rationeel, analytisch geheel dat wordt aangestuurd op basis van macht. Systemen, regels en procedures worden geschonden als ze niet bijdragen aan het doel. Fouten kunnen niet bestaan. Handy vergelijkt de leiderschapsstijl met die van de Griekse god Zeus, opperste der Griekse goden, die grillig en impulsief regeerde.

Werkwijze

Mensen zijn middelen die ingezet worden voor het doel. Ze zijn competitief en doelgericht. Aan de basis staat maakbaarheid, vertaald in plannen en uitgewerkte gedetailleerde productienormen. De communicatie is voornamelijk eenrichtingsverkeer, waarbij de leider wil weten of alles gebeurt zoals is afgesproken. In afwijkende situaties kan dan onmiddellijk door de leider worden bijgestuurd. Dat gebeurt door te corrigeren en het geven van kritiek. Een gevaar dat de doelcultuur bedreigt is de eenzijdige focus en verkokering.

Medewerkers

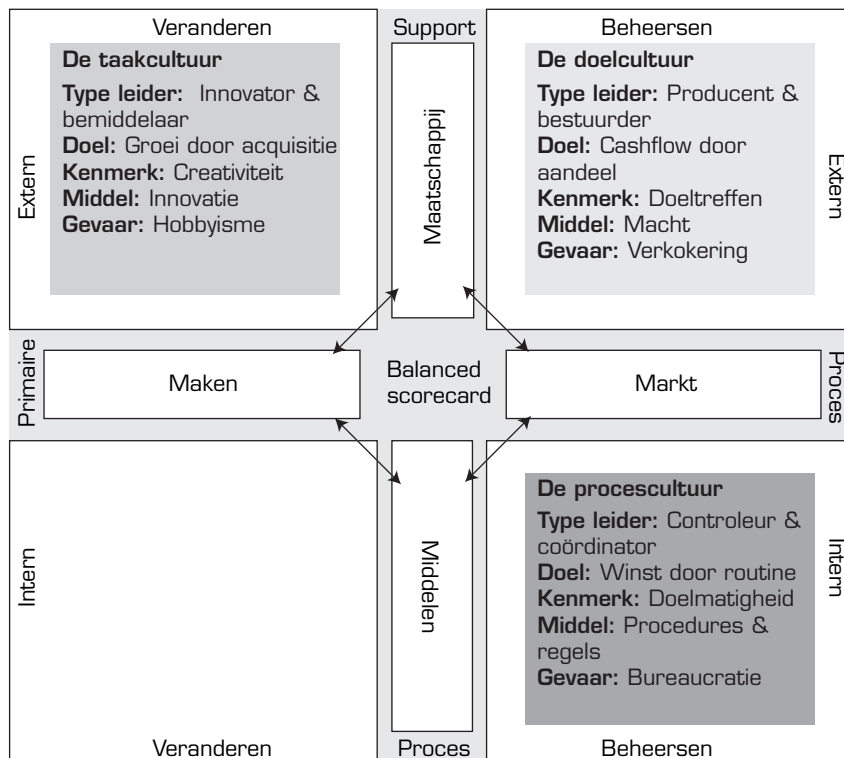
Van de medewerkers wordt verwacht dat zij gehoorzaam luisteren, de instructies uitvoeren en amper nadenken. Opleiding en training zijn dan ook niet de voornaamste wijze om kwalitatieve medewerkers te krijgen. De weg daarvoor is selectie, waarbij tijdens het functioneren, straffen en belonen de methode is om gewenst gedrag te bevorderen. De cultuurvorm kan doorschieten met angst, misbruik van macht, vriendjespolitiek en politieke intriges.

De procescultuur

De procescultuur vinden we rechtsonder in de 4ling® (intern beheersen). Koopman en Pool noemen dit het *bureaucratisch model*, waarin regels, planning en control en de besluitvorming sterk zijn geformaliseerd. Het maakt daarbij niet uit of de regels van binnen of van buiten zijn opgelegd. Een groot aantal personen en instellingen zijn bij het proces betrokken. Vandaar dat Cameron en Quinn het hebben over *intern proces model* met een *hiërarchische cultuur*, want ordening is nu nodig. Het is een oude cultuurvorm stammend uit de negentiende eeuw, als de industriële revolutie massa productie mogelijk maakt en de aandacht verschuift van de mogelijkheid tot produceren naar doelmatig produceren. Orde en regelmaat zijn dan van belang. Vanwege de hoofdrol die is weggelegd voor het proces noemen Deal en Kennedy het cultuurtype simpel *The process culture*. Harrison en Handy hebben het vanwege de programmering over een *rolcultuur*.

In alle beschrijvingen gaat het over ordenen, staan regels centraal en is het proces de centrale factor waar alles om draait. Bureaucratie en hiërarchie gaan over orde en regelmaat, maar hebben een negatieve klank. Niettemin is in elke organisatie sprake van samenwerking en samenwerking vereist afspraken. Geformaliseerd of niet, er is altijd een manier van werken die karakteristiek is voor het bedrijf. Vandaar dat voor *procescultuur* als naam

voor dit cultuurtype is besloten. De kleur is blauw, afgeleid van de blauwdruk. Een blauwdruk is een oude techniek om technische tekeningen te kunnen reproduceren en is synoniem geworden voor gedetailleerd uitgewerkte plannen.



Oriëntatie

In sectoren waar sprake is van een hoge snelheid van feedback over resultaten en een laag risiconiveau zijn de kenmerken van de procescultuur dominant. Voorbeelden ervan zijn verzekeringsmaatschappijen, banken, financiële instellingen, overheden en de farmaciebranche. De procescultuur is ook dominant bij organisaties die producten leveren met een lange levenscyclus, zoals de autoindustrie, de olie-industrie en de vastgoedsector. Al deze instellingen hebben met bulkwerk te maken, met veel gelijksoortige transacties, waarbij het resultaat van één transactie niet van cruciaal belang is. De polissen en betalingen moeten afgehandeld en geregistreerd worden, de procedure moet correct zijn doorlopen en het medicijn van het recept moet worden geleverd. Door de veelheid van transacties is het haast ondoenlijk daarover steeds adequate feedback te geven. Dit aspect krijgt daardoor minder aandacht, wat een demotiverend effect heeft op prestaties van medewerkers. Er

heerst een cultuur waar het proces en niet het doel voorop staat. Het resultaat is winst, routine en hiërarchie. In de procescultuur gaat het dan ook om de procedure, de regels en de voorschriften. Dat is ook het gevaar, waarbij de regels de dienst gaan uitmaken en de bureaucratie dominant wordt. Succes staat voor betrouwbare levering, soepele planning en lage kosten. Dit cultuurtype komt niet voor bij beginnende organisaties, waar overleven en groei juist voorop staan.

Leiderschap

De bij dit cultuurtype horende leiderschapsstijl is die van de controleur en coördinator, waarbij wordt uitgegaan van de overtuiging dat routines tot stabiliteit leidt. Het leiderschap is gebaseerd op hiërarchie en status. De leiders zijn gericht op doelmatigheid, stabiliteit, continuïteit, coördinatie en het handhaven van de regels en procedures. De nadruk ligt op het vastleggen van verantwoordelijkheden, meten en documentatie. Conflicten worden vermeden, genegeerd (de tijd lost het wel op), of via afspraken en overeenkomsten gereguleerd. Handy vergelijkt de leiderschapsstijl met die van de Griekse god Apollo, de Griekse god van de rede en het verstand.

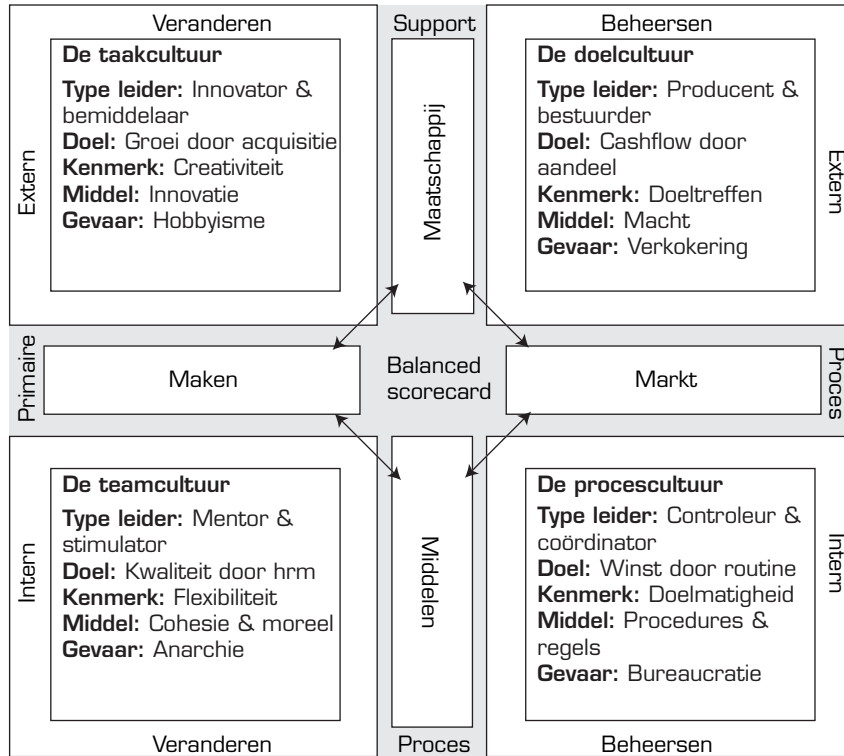
Werkwijze

Bedrijven met een procescultuur hebben een werkomgeving die geformaliseerd en gestructureerd is met regels, systemen en procedures en gericht is op het bereiken van een gemeenschappelijk doel. Systemen, regels en procedures worden gehandhaafd. Logica en rationaliteit zijn de basis voor succes dat staat voor het realiseren van de geplande productie tegen minimale kosten. Het personeelsmanagement moet zorgen voor zekerheid over de baan en voorspelbaarheid van de carrière. Functieomschrijvingen zijn gebaseerd op degelijke werk- of procesbeschrijvingen compleet met vastgelegde taken, resultaten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Medewerkers

Van de medewerkers en leiders wordt verwacht dat zij hun bijdrage leveren zoals is afgesproken en niet meer dan dat. De houding is dat van wantrouwen ten opzichte van medewerkers. Zij moeten worden gecontroleerd. Voorkomen moet worden dat men fouten maakt. Worden ze gemaakt, dan hoort men dat toe te geven en ze te herstellen. De zwakte van de rolcultuur is de onpersoonlijkheid. Het geeft medewerkers geen individuele vrijheid, maar regelt en controleert. Daardoor wordt nadenken en innovatie ontmoedigd en kan het systeem slechts traag reageren op veranderingen in de omgeving.

De teamcultuur



Teamcultuur heeft alles met intern, samenwerken en aanpassen te maken en plaatsen we linksonder in de 4ling® (intern veranderen). Omdat in dit cultuurtype communicatie en met elkaar onderhandelen centraal staan, hebben Koopman en Pool het over het *Arena model*. Onderhandelen is nodig omdat in dit model de machtsverschillen klein zijn en er geen dominante leiding is. Omdat macht ontbreekt, moet overeenstemming worden bereikt en dat kan door consensus en acceptatie van beslissingen. Het gaat dan over hoe mensen in een organisatie met elkaar omgaan. Voor Cameron en Quinn is dat de reden om het kwadrant samen te vatten als *human relations model* met een *familiecultuur*. De aandacht voor dit aspect komt voort uit de bestudering van Japanse bedrijven in de jaren zeventig. In tegenstelling tot de focus op prestatie en rendement in de Westerse wereld zag men de bedrijven in Japan steunen op gemeenschappelijke waarden, samenhang, participatie en een wij-gevoel. In plaats van regels en winst, richtte men zich in Japan op teamwerk, betrokken medewerkers en een verantwoordelijkheid van het bedrijf ten opzichte van de medewerkers. Ook bij Deal en Kennedy staat de mens centraal, maar zij benadrukken dat er evenwicht is tussen werk en ple-

zier. Uitgangspunt is de klant en doorzettingsvermogen van de medewerker resulteert in hoge omzet en wordt beloond. Vandaar de naam *The work hard play hard culture*. Ook bij Harrison en Handy ligt de nadruk op de leden van de organisatie. In tegenstelling tot de doelcultuur waar de mensen middelen zijn, is nu de organisatie middel voor de leden van de organisatie en de cultuur *persoon georiënteerd*. Recent verlegt Harrison de nadruk van de persoon op de steun aan de persoon en het heet dan *support georiënteerd*.

Steeds weer gaat het over mensen, die afhankelijk zijn van elkaar en samenwerkend moeten presteren. Succes is daarbij alleen mogelijk als eensgezind wordt opgetreden. Vandaar dat niet de persoon, de steun of het onderhandelen in de naam terug komt, maar het resultaat het team: de *teamcultuur*. Omdat de mens centraal staat is de kleur rood, de kleur van bloed.

Oriëntatie

In sectoren waar sprake is van een lage snelheid van feedback over resultaten en een laag risiconiveau is er ruimte en tijd om de aandacht te richten op andere zaken dan die voor de organisatie van direct belang zijn. Het gaat om bedrijven die actief zijn in de distributie, de detailhandel en de makelaardij, waar bulkwerk gericht is op een hoge omzet. Andere voorbeelden zijn orkesten en groepspraktijken van artsen, juristen of adviseurs, waar het individuele belang voorop staat en samenwerking de leden persoonlijk voordeel biedt en hen daardoor bindt. De oriëntatie is op elkaar gericht en op de inzet, samenhang en het moreel van de mensen die bij de organisatie zijn betrokken. Dit cultuurtype komt voor bij traag doorstartende nieuwe ondernemingen. Het succes van het eerste product is gevierd en het product is net op of over het toppunt van de levenscyclus heen. De leden van de organisatie kennen als geen ander het product, de routine en de collega's.

Leiderschap

De bijbehorende leiderschapsstijl is die van de mentor en stimulator, waarbij wordt uitgegaan van de overtuiging dat betrokkenheid leidt tot inzet. Het leiderschap is teamgericht en gebaseerd op inzet, samenhang en moreel. De nadruk ligt op participatie. Conflicten worden opgelost door het bereiken van consensus. De leiders zijn het beste te omschrijven als vaderfiguren. Centraal staan teamwerk, consensus, vertrouwen, loyaliteit, zorg, humanresourcesmanagement en het voorkomen van conflicten of gezichtsverlies. Handy vergelijkt de leiderschapsstijl met die van de Griekse god Dionysus, god van feesten en wijn, die het individu voorop stelt met al zijn talenten en eigenaardigheden.

Werkwijze

De organisatie waardeert teamwerk en participatie. Consensus staat voorop. De leden van de organisatie gaan graag met elkaar om, waarderen de veiligheid en geborgenheid. Een organisatie kan dat bieden, door medewerkers als mensen te zien die een bijdrage leveren aan het bedrijf en niet te zien als een machine. Het werk wordt dan ook vaak aan de medewerker aangepast en niet andersom. Luisteren, helpen, coachen en begeleiden zijn de middelen die het management ten dienste staat. Gecontroleerd wordt er zelden, ook prijzen en belonen komt nauwelijks voor. Als er al beloond wordt dan is dat de groep en niet het individu. Van individuele beloningen hebben de leden van de organisatie een natuurlijke afkeer, omdat het een rangorde aanbrengt tussen leden daar waar gelijkheid wordt nagestreefd. Omdat er voor de medewerkers wordt gezorgd, gaan ze ook anders om met collega's, klanten en leveranciers. Uiteindelijk is het resultaat een vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en die veel weg heeft van een grote familie. Systemen, regels en procedures worden naar behoefte wat ruimer geïnterpreteerd in het belang van de collega of de klant. Er wordt geen risico genomen. Succes staat voor zorg voor mensen. Het gevaar schuilt in het doorslaan daarin, waarbij de persoonlijke belangen zo dominant worden dat er sprake is van anarchie.

Medewerkers

Organisaties met een teamcultuur bieden een mensvriendelijke plaats om te werken. Het trekt mensen aan die het eigen belang goed kennen. Zolang dat eigen belang meer is dan financiële middelen en het zelfontplooiing betreft, kennisontwikkeling of het bieden van oplossingen, kan het collectief daar ook voordeel uit putten. Daardoor zijn de medewerkers ook niet echt trouw aan de organisatie en niet inventief gericht op het belang van het collectief. Interne conflicten, gebrek aan samenwerking en strijd ondergraven het goed functioneren van de organisatie. De teamcultuur is niet dominant in het bedrijfsleven, omdat de focus niet ligt op de prestatie en het halen van een doel. Dat is tevens het nadeel van dit cultuurtype.

De vier cultuurtypen van de 4ling® komen in elke organisatie voor. Alleen de verhouding is telkens anders. Een oordeel over de feitelijke of gewenste verdeling kan alleen worden gegeven aan de hand van een referentie. Die referentie is het beoogde doel en de omstandigheden van de organisatie, zoals die is vastgelegd in het ondernemingsplan in termen van missie en strategie. Duidelijk zal zijn dat een legeronderdeel enkel oog kan hebben voor het doel. Discussies tijdens de slag over het aanvalsplan zijn uit den boze.

Fouten zijn letterlijk dodelijk. Maar zonder zorg en aandacht voor de mens zal ook bij een legeronderdeel de prestaties tegenvallen. In een gemeente, bij een accountantskantoor of in een bank staan zorgvuldigheid en procedures op de eerste plaats. Maar consequent blijven vasthouden aan bestaande procedures en werkwijzen zou betekenen dat we nog steeds met ponskaarten en magneetbanden zouden werken. Ook hier is verandering nodig, zij het niet zo drastisch als op universiteiten en laboratoria. Daar gaat het er juist om af te wijken van gebaande paden. Maar ook nu weer niet grenzeloos, want dan is het einde zoek en ligt verspilling op de loer.

Voor de beoordeling van een organisatiecultuur is die tegenstrijdigheid tussen cultuurtypen, terwijl ze wel beiden in meer of mindere mate voorkomen van groot belang. Het maakt het tegelijk ook lastig om te bevatten. Beseft moet worden dat alle vier de cultuurtypen niet per definitie goed of slecht zijn. Alles hangt af van wat de organisatie wil bereiken. Afhankelijk van missie en strategie kan een te veel of te weinig van een cultuurtype, gevaarlijk zijn. Het te veel of te weinig hangt samen met wat de onderneming in essentie wil bereiken. Vandaar dat Quinn zijn model het concurrerende waarden model noemt. Zijn stelling is dat een leider niet alleen zijn natuurlijke leiderschapstijl moet ontwikkelen, maar dat hij ook de leiderschapstijlen moet kennen en liefst beheersen, die bij andere cultuurtypen horen. Zo kan hij als de strategie of het moment dat vereist switchen van leiderschapstijl. Een goed alternatief is om binnen het management alle leiderschapstijlen vertegenwoordigd te hebben.

Het projectplan

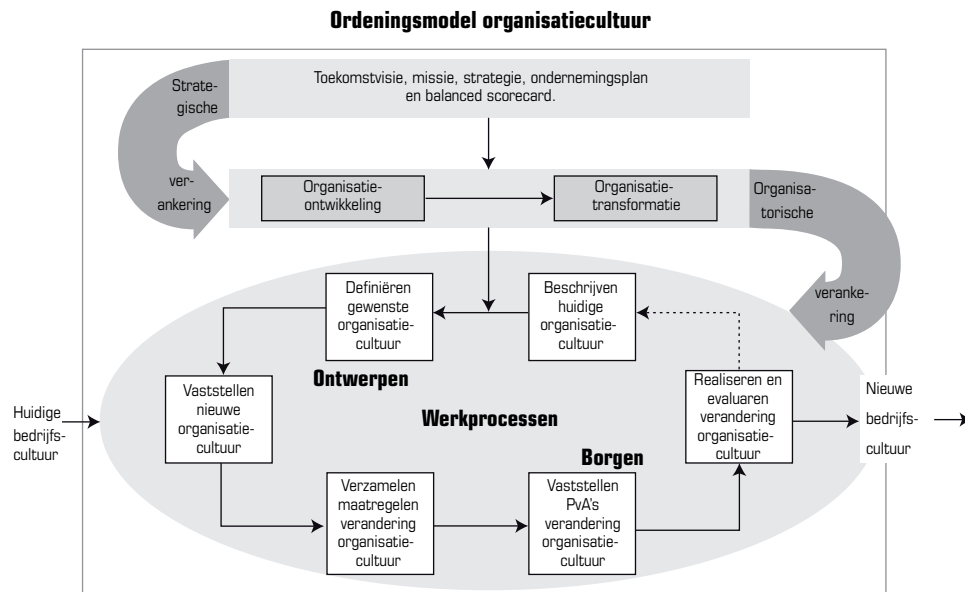
De reden om naar de organisatiecultuur te kijken is de wetenschap dat als het management aan dat aspect geen aandacht aan geeft, de prestaties van het bedrijf er - na verloop van tijd - onder zullen leiden. Het moment bij uitstek is als het management haar strategie heeft geactualiseerd en het jaarplan gaat opstellen. Dan staat de vraag centraal of het bedrijf zich verder kan verbeteren en ontwikkelen of dat er sprake is van een noodzakelijke transformatie (zie figuur 27). Dit thema is in het eerste hoofdstuk uitvoerig besproken. Maar los van dit jaarlijks terugkerende moment zijn er ook andere signalen, die aanleiding kunnen zijn om de organisatiecultuur onder de loep te nemen. De raad van commissarissen kan er vragen over stellen, de bedrijfsleiding kan storing ervaren in de dagelijkse werkpraktijk en medewerkers kunnen zich beklagen over collega's of het werk. Maar ook het

gedrag of de mening van klanten en stakeholders kan de reden zijn om het onderwerp bij de kop te pakken.

Hoe dan ook, vanwege externe impulsen, of tijdens het jaarlijks herzien van het ondernemingsplan, wordt bepaald of het aanpassen en veranderen van de organisatiecultuur specifiek aandacht verdienen. Het is – gezien de impact van het thema – wel van belang dat het projectteam daarvoor ook echt een besluit neemt. Daarna is het feitelijk een project geworden, waarvoor een van de leden van het projectteam als projectleider moet worden aangewezen. Deze stelt dan eerst een plan van aanpak op. Het plan van aanpak beschrijft in het kort de problematiek, de aanleiding om het thema uit te werken, het gewenste resultaat en enkele praktische randvoorwaarden, zoals de middelen (mensen, geld) en wanneer het klaar moet zijn. In tegenstelling met de aanpak om de werkprocessen en het hrm-beleid opnieuw op te zetten, wordt het aanpassen van de organisatiecultuur niet gedelegeerd aan een aparte werkgroep. Daarvoor is het te belangrijk, zijn de gevolgen te groot wanneer het niet goed gaat en is het een sturingsinstrument bij uitstek om de missie van de onderneming met succes te realiseren. Het is verstandig om het fundamentele karakter van het project intern te bespreken met de ondernemingsraad en de medewerkers. De maatregelen om de organisatiecultuur aan te passen, kunnen immers verkeerd vallen. Vooraf wordt daarom bepaald op welke wijze en wanneer met hen wordt gesproken over het project. Er zijn drie belangrijke momenten. Dat is nu, bij de start, na het bepalen van de gewenste organisatiecultuur en na het vaststellen van de te nemen maatregelen.

Het projectplan legt de belangrijkste uitgangspunten en redenen om de organisatiecultuur te meten, bepreken en te wijzigen vast. De onderwerpen die in het projectplan voorkomen zijn:

- Het doel van het wijzigen van de organisatiecultuur;
- Een inventarisatie van de weerstand tegen verandering en een inschatting in welke mate het eigen bedrijf reactief gedrag vertoont;
- De mate van gedetailleerdheid van de uit te werken maatregelen om de organisatiecultuur te beïnvloeden;
- De samenstelling van het projectteam (in principe het managementteam);
- De tijdsplanning, ondersteuning, ICT en kosten;
- De beschikbare tijd van de in te zetten medewerkers (beschikbare uren);
- De communicatie- en overlegstructuur.



Het resultaat van het project is een eindrapportage, waarin staat gemotiveerd welke organisatiecultuur wordt gewenst, compleet met de daarvoor noodzakelijke maatregelen, de planning en de kosten. In die eindrapportage staan in ieder geval de volgende elementen:

- De toekomstvisie, missie en de strategie van de onderneming (samenvatting uit andere beleidsstukken).
- De vertaling daarvan in de gewenste organisatiecultuur.
- De analyse van de verschillen tussen de huidige en de gewenste organisatiecultuur.
- De keuze van de maatregelen en het beleid ten aanzien van het veranderen van de organisatiecultuur.
- De planning van de maatregelen en de prioritering daarvan.
- De verantwoordelijk(en) voor de realisatie.
- De afspraken voor vervolgoverleg. De bespreking van de voortgang kan in kleinere groepen plaatsvinden, die bestaan uit vertegenwoordigers van de verschillende afdelingen en een afvaardiging van het management
- De communicatie met de medewerkers en de ondernemingsraad. Gebruik hiervoor bij voorkeur bestaande kanalen, zoals het personeelsblad, e-mail, intranet, de prikborden en de werkoverleggen. Geef daarbij de doelen en de voortgang aan en geef tevens aan wanneer er ruimte is voor inspraak.

Stap 22: Initiatief en opstellen projectplan

- Het management wijst uit haar midden de projectleider aan voor het aanpassen van de organisatiecultuur en legt dit vast in de vorm van een mt-besluit.
- De projectleider stelt het projectplan op en verspreidt dit onder de leden van het projectteam.
- De leden van het projectteam lezen ter voorbereiding van de eerste bijeenkomst hoofdstuk 4.
- Het management informeert de ondernemingsraad en de medewerkers over de *aanpak* (het projectplan) om de organisatiecultuur te beschrijven en daarna af te stemmen op de strategie en de voornemens uit het ondernemingsplan.

Einde zesde bijeenkomst projectteam

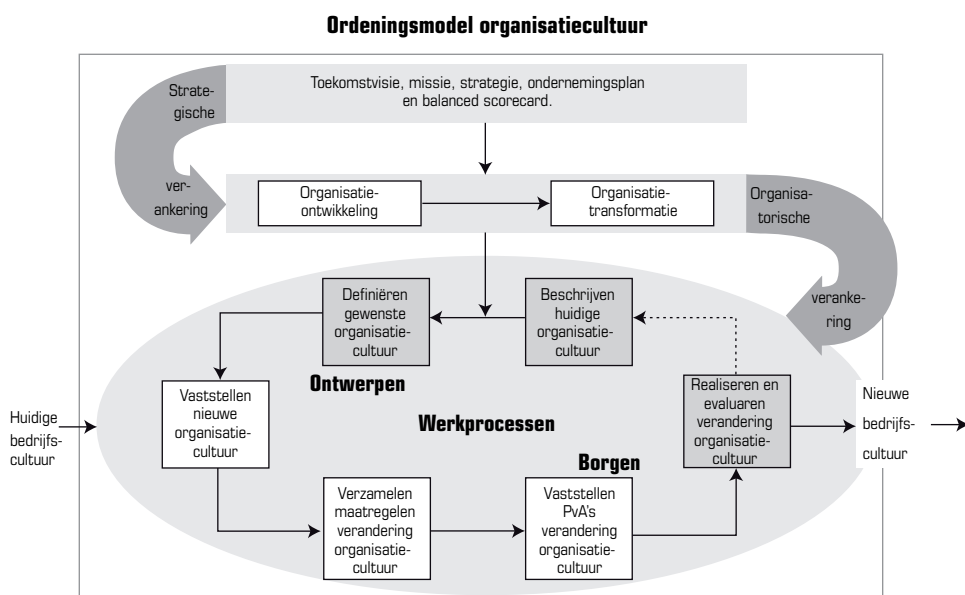


4.2 Inrichten: Ontwerpen van de nieuwe organisatiecultuur

In de voorgaande paragraaf zijn de vier cultuurtypen beschreven waaruit een organisatiecultuur is opgebouwd. In deze paragraaf wordt daarmee de bestaande organisatiecultuur in beeld gebracht en de gewenste ontwikkeld. We doen dat door de organisatiecultuur te meten en door er met elkaar over te spreken en argumenten met elkaar te delen. Zo wordt een gezamenlijk gedeeld beeld verkregen, dat als uitgangspunt dient om de gewenste organisatiecultuur te beredeneren dat aansluit op de noodzaak om de organisatie te ontwikkelen of te transformeren.

De huidige organisatiecultuur

Om de organisatiecultuur in beeld te kunnen brengen, zodanig dat die met elkaar kan worden gewogen en besproken is een model en jargon nodig. In de paragraaf 4.1 is aan die voorwaarde voldaan. De volgende stap is om de organisatiecultuur te meten en daarvoor is een vragenlijst nodig. Die behoefte is niet nieuw en de al eerder aangehaalde Roger Harrison is (later samen met Charles Handy) een van de eersten die daarvoor een vragenlijst heeft ontwikkeld. Andere vragenlijsten (die ook passen binnen de 4ling[®]) zijn gemaakt door Cameron en Quinn en in Nederland door Trompenaars en De Caluwé en Vermaak. Op basis van deze en andere vragenlijsten, is een nieuwe vragenlijst samengesteld. De vragenlijst bevat vier invalshoeken: de organisatie, de leiding, de mensen en de wijze van besluitvorming. Elke invalshoek kent vier vragen, die samen de organisatiecultuur in beeld brengen. De vragenlijst wordt twee keer gebruikt. De eerste keer voor het meten van de huidige organisatiecultuur: de tweede keer als onderdeel van de discussie over welke organisatiecultuur wordt gewenst.



De beantwoording van de vragenlijst is vrij eenvoudig en kost hooguit een kwartier. Meer tijd mag het niet vergen, want het is van belang niet te lang na te denken, maar vooral vanuit het gevoel de vragen te beantwoorden. Het is verstandig om voordat de vragen worden beantwoord, vijf minuten stil te staan bij de eigen organisatie. Bedenk wat er de afgelopen weken is gebeurd. Hoe ziet de werkplek eruit, hoe gaat u om met de collega's en medewerkers, hoe benaderen zij u? Wat heeft u gedaan en hoe heeft u kunnen werken. Zijn er veranderingen nodig en waarom zijn die er nog niet? Wie is de klant, wat vraagt deze en kan u de klant altijd van dienst zijn? Wie is de baas, wie bepaalt wat er gebeurt en hoe is de beloning geregeld? Vijf minuten is genoeg en dan beantwoordt u de vragen in maximaal tien minuten. Nogmaals, blijf niet te lang bij een vraag stilstaan. Ga vooral af op uw eerste gevoel. U moet bedenken dat de vier mogelijkheden karikaturen zijn en nooit precies passen op uw situatie. De vragenlijst bestaat uit zestien stellingen, waarvan telkens één openingszin wordt gevolgd door vier mogelijkheden. Het zijn steeds vrij extreme omschrijvingen van een mogelijke situatie. De passendheid van één van de vier mogelijkheden wordt aangegeven door per vraag 10 punten te verdelen. Die 10 punten moeten zodanig over de vier stellingen worden verdeeld, dat deze naar uw gevoel een correcte weergave zijn van de huidige heersende cultuur. In het voorbeeld (figuur 25) is een redelijk evenwichtige keuze gemaakt, maar een 1, 7, 1, 1 verdeling mag natuurlijk ook.

Diagnose van het klimaat; de huidige situatie

		Nu
1	De zomers in Nederland zijn over het algemeen	
A	Lang, warm, zonnig en droog.	0
B	Wisselend met buien, koele perioden, een enkele storm en pieken van boven de 30oC.	4
C	Onvoorspelbaar, het ene jaar bloedheet en het ander jaar zeer kwakkelend.	4
D	Betrekkelijk kort, maar wel lekker warm met soms een kans op een hagelbui.	2
<i>Totaal</i>		10

Figuur 25: Voorbeeld antwoord op de vragen van de huidige organisatiecultuur

Het is de bedoeling dat alle projectteamleden ter voorbereiding van de bespreking van de huidige organisatiecultuur eerst de cultuurvragenlijsten invullen. De keuze is om dit op papier te doen of op de website. Is de keuze op het papier gevallen, dan berekent de projectleider de gemiddelde antwoorden van alle vragenlijsten en tekent die in de 4ling® in. Eenvoudiger is om de vragenlijsten in te vullen op de website van roAg (www.roag.nl) of EFM (www.efm.nl/cultuurscan). Daarop staat een geautomatiseerde vragenlijst, die bovendien een rapport genereert, met daarin de gemiddelden van de ingevulde vragenlijsten.

Gebruik cultuurscan

1. Ga naar www.roag.nl/cultuurscan of www.efm.nl/cultuurscan.
2. Beantwoord de vragen over de sector waar uw bedrijf werkzaam in is en het aantal medewerkers van uw onderneming. U ontvangt dan via de mail een unieke gebruikersnaam en wachtwoord, die u toegang biedt tot de cultuurscan.
3. Verstrek de gebruikersnaam en wachtwoord aan de projectteamleden die de cultuurscan gaan invullen.

De vragenlijst van de huidige cultuur en die van de gewenste cultuur moeten binnen één kalendermaand (dus op of na de eerste van een maand en uiterlijk op de laatste dag van de betreffende maand) worden ingevuld.

Het automatisch gegenereerde rapport bevat de gemiddelden van alle die maand ingevulde vragenlijsten. Na die maand worden de gegevens gewist. Het wissen van de gegevens stelt u in staat om de cultuurscan op een later tijdstip opnieuw te gebruiken.

4. De cultuurscan bestaat uit zestien stellingen, waarvan telkens één openingszin wordt gevolgd door vier mogelijkheden. De passendheid van de vier mogelijkhe-

den wordt aangegeven door per vraag tien punten te verdelen over de vier mogelijkheden. Elke verdeling van de tien punten is toegestaan.

5. Als alle projectteamleden de cultuurscan hebben beantwoord, kan het rapport worden gegenereerd en kan de projectleider het rapport downloaden.

Diagnose van de organisatiecultuur; de huidige situatie

De organisatie		
R1	De organisatie is	Nu
A	Familiair. De leden doen en delen veel met elkaar.	...
B	Dynamisch. Er worden risico's genomen, er is sprake van ondernemen.	...
C	Resultaatgericht. Het doel moet worden gehaald, er is sterke onderlinge concurrentie.	...
D	Gestructureerd. Formele regels en procedures en een strenge leiding zijn kenmerkend.	...
<i>Totaal</i>		10
R2	De organisatie richt zich voornamelijk op	Nu
A	Collegialiteit, veiligheid, transparantie en betrokkenheid bij het doel van de organisatie.	...
B	Nieuwe dingen (producten, klanten, middelen) zoeken, ontwikkelen en implementeren.	...
C	Interne competitie en concurrentie, agressiviteit, halen van doelstellingen en winnen.	...
D	Regels, procedures, doelmatige productie en het handhaven van de status quo.	...
<i>Totaal</i>		10
R3	Het succes van de organisatie wordt bepaald door	Nu
A	Personeelsontwikkeling door betrokkenheid en zorg van en voor de mensen.	...
B	De beschikbaarheid van unieke, innovatieve, toonaangevende nieuwe producten.	...
C	De concurrentie voor zijn en een groter marktaandeel.	...
D	Doelmatige, functionele, betrouwbare, goedkope, overzichtelijke en beheerste productie	...
<i>Totaal</i>		10
R4	De organisatie behandelt mensen in de organisatie als	Nu
A	Familie of vrienden die graag samen zijn en elkaar willen steunen.	...
B	Gelijken die eensgezind een gemeenschappelijk doel nastreven.	...
C	Middelen die door het management kunnen worden ingezet.	...
D	Werknemers met een arbeidsverband en met over en weer rechten en plichten.	...
<i>Totaal</i>		10

Diagnose van de organisatiecultuur; de huidige situatie (vervolg)

De leiding		
R5	De leiding van de organisatie	Nu
A	Begeleidt, ondersteunt, prikkelt, faciliteert en zorgt voor medewerkers.	...
B	Toont ondernemingslust, neemt risico's en is gericht op innovatie en vernieuwing.	...
C	Houdt niet van flauwekul, is agressief en wil doelen realiseren.	...
D	Regelt, is gericht op het proces, coördineert, organiseert en stroomlijnt de productie.	...
<i>Totaal</i>		10
R6	Van de leiding wordt verwacht dat zij	Nu
A	Bezorgd is voor de medewerkers en oog heeft voor hun belangen.	...
B	Luistert, de dialoog aangaat en open staat voor ideeën van medewerkers.	...
C	Sterk en daadkrachtig, hard maar rechtvaardig is.	...
D	Onpersoonlijk en zuiver leiding geeft en geen persoonlijk winstbejag nastreeft.	...
<i>Totaal</i>		10
R7	De leiding richt zich op	Nu
A	goede onderlinge relaties, teamwerk, consensus en participatie.	...
B	Het bieden van vrijheid, het zelf nemen van risico's voor het vinden van vernieuwingen.	...
C	Concurrentie en interne competitie, hoge eisen, prestaties en resultaten.	...
D	duidelijkheid, regels, voorschriften, procedures en stabiele verhoudingen.	...
<i>Totaal</i>		10
R8	Het is geoorloofd een ander te zeggen wat er moet gebeuren als	Nu
A	Die ander hulp, begeleiding of advies heeft gevraagd.	...
B	Men over meer kennis en ervaring beschikt.	...
C	Men een hogere functie bekleedt.	...
D	Het is vastgelegd in de functieomschrijving.	...
<i>Totaal</i>		10
De mensen		
R9	Medewerkers behoren prioriteit te geven aan	Nu
A	Het samen met collega's uitvoeren van de taken en elkaar daarin bijstaan.	...
B	Het uitvoeren van hun taak en het vinden van betere manieren om dat te doen.	...
C	De opdrachten, vragen, wensen van hun leidinggevendenden.	...
D	Het binnen de bestaande regels en procedures uitvoeren van hun taken.	...
<i>Totaal</i>		10

Diagnose van de organisatiecultuur; de huidige situatie (vervolg)

R10	Mensen die het goed doen zijn diegene die	Nu
A	Een zorgzame, coöperatieve instelling hebben en werken aan goede relaties.	...
B	Hun vak verstaan en de klus willen klaren.	...
C	Weten hoe zij hun macht kunnen gebruiken om hun leidinggevende tevreden te stellen.	...
D	Binnen het systeem het werk uitvoeren volgens de heersende regels.	...
	<i>Totaal</i>	10
R11	Van medewerkers wordt verwacht dat zij	Nu
A	Goede teamspelers zijn, die goed met elkaar omgaan.	...
B	Gemotiveerd en competent hun taken uitvoeren en verbeteringen realiseren.	...
C	Hard werkend, gehoorzaam en loyaal aan de leiding.	...
D	Verantwoord en betrouwbaar hun werk doen en afwijkingen vermijden.	...
	<i>Totaal</i>	10
R12	Mensen worden gemotiveerd door de	Nu
A	Behoeft tot samenwerken en het instandhouden van goede werkrelaties.	...
B	Eigen motivatie, de wens een bijdrage te leveren, door het bedenken van verbeteringen	...
C	Hoop op een (extra) beloning of het voorkomen van strafmaatregelen.	...
D	Verwachting van een redelijke beloning voor een redelijke inzet.	...
	<i>Totaal</i>	10
De besluitvorming		
R13	Besluiten zijn	Nu
A	Het resultaat van overeenstemming, acceptatie en steun van de medewerkers.	...
B	Zoveel als mogelijk decentraal genomen door mensen op de werkplek.	...
C	Genomen op basis van orders en instructies van de leiding.	...
D	Passen binnen afgesproken kaders en hebben de afgesproken procedures doorlopen	...
	<i>Totaal</i>	10
R14	Als de regels en procedures hinderen	Nu
A	Steunt men elkaar door de regels en procedures ruimer te interpreteren.	...
B	Worden ze genegeerd.	...
C	Worden ze geschonden, als men de macht daartoe heeft of geen straf verwacht.	...
D	Worden ze of toch gevolgd of men verzoekt om de regels en procedures aan te passen	...
	<i>Totaal</i>	10

Diagnose van de organisatiecultuur; de huidige situatie (vervolg)

R15	Het toewijzen van taken of werk vindt plaats op basis van	Nu
A	De persoonlijke voorkeuren van medewerker (loopbaan) en in overleg.	...
B	Het op elkaar afstemmen van het werk en de kwaliteiten van de medewerker	...
C	Het oordeel van de leidinggevende.	...
D	De plannen van de organisatie en rekening houdend met de bestaande regels.	...
	<i>Totaal</i>	10
R16	Conflicten worden normaliter	Nu
A	Opgelost met oog voor de goede werksfeer en zonder personen te beschadigen.	...
B	Opgelost door discussies met het streven om win-win oplossingen te vinden.	...
C	Opgelost door de leiding.	...
D	Vermeden door het verwijzen naar regels, procedures en verantwoordelijkheden.	...
	<i>Totaal</i>	10

Naast het invullen van de vragenlijst voor de huidige organisatiecultuur wordt de projectteamleden gevraagd om ter voorbereiding van de bijeenkomst om de kenmerken van de huidige organisatiecultuur ook kwalitatief te beschrijven. Daarvoor kan de checklist worden gebruikt van bijlage 15. Aan de hand van achttien vragen kan elk lid meer gedetailleerd ingaan op de kenmerken van de organisatie zoals hij/zij die ziet. De projectleider verzamelt de antwoorden en kan een samenvatting maken, maar dat is niet echt nodig. Het gaat er vooral om dat de leden zich mentaal voorbereiden op de eerste discussie over organisatiecultuur. Het beantwoorden ordent de gedachte van de deelnemers en de argumenten komen ongetwijfeld ook in de discussie over de huidige organisatiecultuur naar voren. In het verslag van die discussie krijgen de verschillende waarnemingen dan hun plek.

In de bijeenkomst van het projectteam staat de huidige organisatiecultuur centraal. De bespreking start niet met de berekende gemiddelden van de beantwoorde vragenlijsten en de checklisten van de teamleden. Dat is te oppervlakkig. De bespreking moet zijn gebaseerd op het uitwisselen van zienswijzen, de interpretatie van gebeurtenissen en voorbeelden uit de dagelijkse praktijk die de huidige organisatiecultuur tekenen. Het gaat erom consensus te krijgen en te weten waar de kern zit. En daar is discussie voor nodig. Het beste gaat dat door de teamleden in twee groepen te verdelen die met elkaar de huidige organisatiecultuur te laten bespreken. Daarbij kan elk teamlid de beantwoording van zijn eigen vragenlijst en checklist als geheugensteun bij zich hebben. De opgave is om met elkaar de bestaande organisatiecultuur in de 4ling® in te tekenen, maar vooral om deze te beargumenteren. Gewoon

het gemiddelde uitrekenen is niet nuttig. Belangrijk is dat elke groep haar oordeel beargumenteert. De twee voorstellen worden dan plenair besproken. En dan geldt weer hetzelfde: het is niet nuttig om alleen het gemiddelde uit te rekenen. Het gaat vooral om de argumenten, waarbij alle argumenten en alle meningen meetellen.

Nadat op deze manier het projectteam de huidige organisatiecultuur heeft beredeneerd, wordt deze gelegd naast het gemiddelde van de ingevulde vragenlijsten. Interessant is om na te gaan of er afwijkingen zijn en naar verklaringen daarvoor te zoeken. Uiteindelijk kan de beredeneerde huidige organisatiecultuur nog worden aangepast. Voor het bespreken van de huidige organisatiecultuur en (later) de voornemens om die te wijzigen, is het noodzakelijk om een registratie van de afwegingen en argumenten paraat te hebben. Daarom zorgt de projectleider voor een goed verslag van de eerste bijeenkomst.

Stap 23: Consensus over de huidige organisatiecultuur

- Ter voorbereiding van de bijeenkomst vullen de projectteamleden de vragenlijst in van de huidige organisatiecultuur en beantwoorden de vragen uit bijlage 15 voor de kenmerken van de huidige organisatiecultuur. De projectleider verwerkt de uitkomsten. Als gebruik wordt gemaakt van de website wordt alleen de vragenlijst over de huidige organisatiecultuur ingevuld. Het is mogelijk het rapport automatisch te laten genereren en downloaden, terwijl de vragen over de gewenste cultuur nog niet zijn ingevuld. Dat gebeurt later ter voorbereiding van de bijeenkomst waarin de gewenste cultuur wordt besproken. De projectteamleden gaan dan opnieuw naar de website en vullen dan pas de vragenlijst in over de gewenste organisatiecultuur. Let er wel op dat beide vragenlijsten binnen één kalendermaand worden ingevuld, omdat de ingevulde gegevens aan het einde van elke kalendermaand worden gewist.

Start zevende bijeenkomst projectteam

- Tijdens de bijeenkomst splitst het projectteam zich in tweeën en tekent elke groep in de 4ling® de huidige organisatiecultuur én motiveert haar keuze.
- Bespreek plenair de twee registraties van de huidige organisatiecultuur en bediscussieer en beargumenteer de combinatie ervan. Teken de gecombineerde huidige organisatiecultuur in de 4ling® in.
- Bespreek de afwijking van de bediscussieerde huidige organisatiecultuur en de – op basis van de antwoorden op de vragenlijst – berekende huidige organisatiecultuur. Dit is een belangrijke stap in het proces. Het maakt denkbeelden expliciet en bespreekbaar en is belangrijk voor de teambuilding.

- Stel de huidige organisatiecultuur en de onderbouwing ervan vast, zoals die na discussie door het projectteam wordt gezien.

Einde zevende bijeenkomst projectteam

De gewenste organisatiecultuur

Het beschrijven van de gewenste organisatiecultuur komt in eerste instantie op dezelfde wijze tot stand als de bepaling van de huidige cultuur. De projectteamleden vullen ter voorbereiding van de plenaire discussie eerst de vragenlijst voor de gewenste organisatiecultuur individueel in (op papier of op de website van roAg of EFM). Het is bekend terrein, want het is dezelfde vragenlijst als die van de huidige organisatiecultuur. Maar nu is het zaak om niet te beschrijven hoe men de huidige praktijk ervaart, maar hoe men het graag zou zien. Hoe moet de werkplek zijn ingericht, hoe zouden collega's met elkaar om moeten gaan, hoe zou u uw collega's en hoe uw medewerkers willen benaderen en hoe zouden zij u moeten benaderen? En waarom is het nog niet zover? Wie is de klant, wat vraagt deze en wilt u de klant altijd van dienst zijn? Wie moet de baas zijn, wie bepaalt wat er moet gebeuren en hoe wordt feedback gegeven? Voor het beantwoorden van de vragenlijst is vijf minuten reflecteren weer genoeg en dan beantwoordt u de vragen in maximaal tien minuten. Ook nu geldt dat u niet te lang bij een vraag moet stilstaan. Ga vooral af op uw eerste gevoel. U moet bedenken dat de vier mogelijkheden nooit precies passen op uw wensbeelden. Verdeel de tien punten per vraag weer zodanig over de vier stellingen, zodat deze nu een correcte weergave zijn van de gewenste cultuur (zie figuur 29).

Diagnose van het klimaat; de gewenste situatie

1	De zomers in Nederland zijn over het algemeen	straks
A	Lang, warm, zonnig en droog.	5
B	Wisselend met buien, koele perioden, een enkele storm en pieken van boven de 30oC.	2
C	Onvoorspelbaar, het ene jaar bloedheet en het ander jaar zeer kwakkelend.	1
D	Betrekkelijk kort, maar wel lekker warm met soms een kans op een hagelbui.	2
	<i>Totaal</i>	10

Figuur 26: Voorbeeld antwoord op de vragen van de gewenste organisatiecultuur

Diagnose van het klimaat; de gewenste situatie

De organisatie		
R1	De organisatie is	Nu
A	Familiair. De leden doen en delen veel met elkaar.	...
B	Dynamisch. Er worden risico's genomen, er is sprake van ondernemen.	...
C	Resultaatgericht. Het doel moet worden gehaald, er is sterke onderlinge concurrentie.	...
D	Gestructureerd. Formele regels en procedures en een strenge leiding zijn kenmerkend.	...
	<i>Totaal</i>	10
R2	De organisatie richt zich voornamelijk op	Nu
A	Collegialiteit, veiligheid, transparantie en betrokkenheid bij het doel van de organisatie.	...
B	Nieuwe dingen (producten, klanten, middelen) zoeken, ontwikkelen en implementeren.	...
C	Interne competitie en concurrentie, agressiviteit, halen van doelstellingen en winnen.	...
D	Regels, procedures, doelmatige productie en het handhaven van de status quo.	...
	<i>Totaal</i>	10
R3	Het succes van de organisatie wordt bepaald door	Nu
A	Personeelsontwikkeling door betrokkenheid en zorg van en voor de mensen.	...
B	De beschikbaarheid van unieke, innovatieve, toonaangevende nieuwe producten.	...
C	De concurrentie voor zijn en een groter marktaandeel.	...
D	Doelmatige, functionele, betrouwbare, goedkope, overzichtelijke en beheerste productie	...
	<i>Totaal</i>	10
R4	De organisatie behandelt mensen in de organisatie als	Nu
A	Familie of vrienden die graag samen zijn en elkaar willen steunen.	...
B	Gelijken die eensgezind een gemeenschappelijk doel nastreven.	...
C	Middelen die door het management kunnen worden ingezet.	...
D	Werknemers met een arbeidsverband en met over en weer rechten en plichten.	...
	<i>Totaal</i>	10
De leiding		
R5	De leiding van de organisatie	Nu
A	Begeleidt, ondersteunt, prikkelt, faciliteert en zorgt voor medewerkers.	...
B	Toont ondernemingslust, neemt risico's en is gericht op innovatie en vernieuwing.	...
C	Houdt niet van flauwekul, is agressief en wil doelen realiseren.	...
D	Regelt, is gericht op het proces, coördineert, organiseert en stroomlijnt de productie.	...
	<i>Totaal</i>	10

Diagnose van de organisatiecultuur; de gewenste situatie (vervolg)

R6	Van de leiding wordt verwacht dat zij	Nu
A	Bezorgd is voor de medewerkers en oog heeft voor hun belangen.	...
B	Luistert, de dialoog aangaat en open staat voor ideeën van medewerkers.	...
C	Sterk en daadkrachtig, hard maar rechtvaardig is.	...
D	Onpersoonlijk en zuiver leiding geeft en geen persoonlijk winstbejag nastreeft.	...
	<i>Totaal</i>	10
R7	De leiding richt zich op	Nu
A	goede onderlinge relaties, teamwerk, consensus en participatie.	...
B	Het bieden van vrijheid, het zelf nemen van risico's voor het vinden van vernieuwingen.	...
C	Concurrentie en interne competitie, hoge eisen, prestaties en resultaten.	...
D	duidelijkheid, regels, voorschriften, procedures en stabiele verhoudingen.	...
	<i>Totaal</i>	10
R8	Het is geoorloofd een ander te zeggen wat er moet gebeuren als	Nu
A	Die ander hulp, begeleiding of advies heeft gevraagd.	...
B	Men over meer kennis en ervaring beschikt.	...
C	Men een hogere functie bekleedt.	...
D	Het is vastgelegd in de functieomschrijving.	...
	<i>Totaal</i>	10
De mensen		
R9	Medewerkers behoren prioriteit te geven aan	Nu
A	Het samen met collega's uitvoeren van de taken en elkaar daarin bijstaan.	...
B	Het uitvoeren van hun taak en het vinden van betere manieren om dat te doen.	...
C	De opdrachten, vragen, wensen van hun leidinggevenden.	...
D	Het binnen de bestaande regels en procedures uitvoeren van hun taken.	...
	<i>Totaal</i>	10
R10	Mensen die het goed doen zijn diegene die	Nu
A	Een zorgzame, coöperatieve instelling hebben en werken aan goede relaties.	...
B	Hun vak verstaan en de klus willen klaren.	...
C	Weten hoe zij hun macht kunnen gebruiken om hun leidinggevende tevreden te stellen.	...
D	Binnen het systeem het werk uitvoeren volgens de heersende regels.	...
	<i>Totaal</i>	10

Diagnose van de organisatiecultuur; de gewenste situatie (vervolg)

R11	Van medewerkers wordt verwacht dat zij	Nu
A	Goede teamspelers zijn, die goed met elkaar omgaan.	...
B	Gemotiveerd en competent hun taken uitvoeren en verbeteringen realiseren.	...
C	Hard werkend, gehoorzaam en loyaal aan de leiding.	...
D	Verantwoord en betrouwbaar hun werk doen en afwijkingen vermijden.	...
	<i>Totaal</i>	10
R12	Mensen worden gemotiveerd door de	Nu
A	Behoefte tot samenwerken en het instandhouden van goede werkrelaties.	...
B	Eigen motivatie, de wens een bijdrage te leveren, door het bedenken van verbeteringen	...
C	Hoop op een (extra) beloning of het voorkomen van strafmaatregelen.	...
D	Verwachting van een redelijke beloning voor een redelijke inzet.	...
	<i>Totaal</i>	10
De besluitvorming		
R13	Besluiten zijn	Nu
A	Het resultaat van overeenstemming, acceptatie en steun van de medewerkers.	...
B	Zoveel als mogelijk decentraal genomen door mensen op de werkplek.	...
C	Genomen op basis van orders en instructies van de leiding.	...
D	Passen binnen afgesproken kaders en hebben de afgesproken procedures doorlopen	...
	<i>Totaal</i>	10
R14	Als de regels en procedures hinderen	Nu
A	Steunt men elkaar door de regels en procedures ruimer te interpreteren.	...
B	Worden ze genegeerd.	...
C	Worden ze geschonden, als men de macht daartoe heeft of geen straf verwacht.	...
D	Worden ze of toch gevolgd of men verzoekt om de regels en procedures aan te passen	...
	<i>Totaal</i>	10
R15	Het toewijzen van taken of werk vindt plaats op basis van	Nu
A	De persoonlijke voorkeuren van medewerker (loopbaan) en in overleg.	...
B	Het op elkaar afstemmen van het werk en de kwaliteiten van de medewerker	...
C	Het oordeel van de leidinggevende.	...
D	De plannen van de organisatie en rekening houdend met de bestaande regels.	...
	<i>Totaal</i>	10

Diagnose van de organisatiecultuur; de gewenste situatie (vervolg)

R16		Nu
A	Opgelost met oog voor de goede werksfeer en zonder personen te beschadigen.	...
B	Opgelost door discussies met het streven om win-win oplossingen te vinden.	...
C	Opgelost door de leiding.	...
D	Vermeden door het verwijzen naar regels, procedures en verantwoordelijkheden.	...
<i>Totaal</i>		10

Ter voorbereiding van de tweede discussie wordt de projectteamleden gevraagd om de kenmerken van de gewenste organisatiecultuur ook kwalitatief te beschrijven. Daarvoor kan de checklist weer worden gebruikt van bijlage 15. Daarmee ordent elk teamlid zijn gedachten met behulp van de achttien vragen over de gewenste organisatiecultuur. Het is leerzaam om daarbij de antwoorden op de huidige organisatiecultuur als referentiepunt te gebruiken. De projectleider kan ook nu de antwoorden verzamelen en samenvatten, maar dat is ook nu niet nodig. Het gaat erom dat de deelnemers zich gestructureerd voorbereiden op de discussie. De argumenten komen in de discussie naar voren en krijgen in het verslag dan hun plek.

De (achtste) bijeenkomst van het projectteam staat in het teken van de gewenste organisatiecultuur. Voordat het projectteam in twee groepen de gewenste organisatiecultuur gaat bespreken, wordt nagegaan wat de eisen vanuit de strategie en het ondernemingsplan zijn. De projectleider heeft deze documenten bestudeerd en heeft de verschillende voornemens in het schema van de 4ling[®] geplaatst. Een paar voorbeelden. Wil het bedrijf weten hoe ze presteert, dan zal zij veel aandacht hebben besteed aan het meetbaar krijgen daarvan. Dat kan middels het operationaliseren van de resultaten velden in het INK-managementmodel, de implementatie van een balanced scorecard of het automatiseren van managementinformatie. Ook zal zij haar doelen voorzien hebben van concrete targets en deadlines. Aandacht dus voor doeltreffen en de projectleider kan al die activiteiten boeken onder de noemer van doelcultuur. Geeft het ondernemingsplan en de strategie aandacht aan de werkprocessen, het beschrijven en verbeteren ervan, aan het opstellen van de RVB's (resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden), dan duidt dat op een wens om de doelmatigheid van de organisatie te verbeteren. Krijgt de introductie van hrm, POP's (persoonlijke opleidingsplannen), functieclassificatie en PLP's (persoonlijke loopbaanplannen) juist de ruimte, dan gaat het over kenmerken van de teamcultuur. Wordt ten slotte ruimte

ingebouwd voor project- en productontwikkeling, dan zullen de kenmerken van de taakcultuur weer hoger moeten scoren.

Nadat de projectleider zijn bevindingen heeft gepresenteerd en men het inhoudelijk met hem eens is, splitst het projectteam zich in twee groepen. In elke groep worden de argumenten uitgewisseld die de keuzes onderbouwen voor de score voor de gewenste organisatiecultuur van elk van de vier cultuurtypen. Vervolgens worden de uitkomsten van de twee groepen aan elkaar gepresenteerd en besproken. Uiteindelijk stelt het projectteam een gezamenlijk gewenste organisatiecultuur vast.

Nadat de gewenste organisatiecultuur is vastgesteld, wordt zij gelegd naast het gemiddelde resultaat van de beantwoorde vragenlijsten over de gewenste organisatiecultuur. Vaak blijkt dat het rationeel bediscussieerde profiel van de gewenste organisatiecultuur afwijkt van de gemiddelden uit de beantwoorde vragenlijst. Die afwijking heeft ermee te maken dat degene die de vragen over het (gewenste) gedrag beantwoordt, zich baseert op dat wat hij of zij kent en dat is in wezen de bestaande organisatiecultuur. Het blijkt lastig om daar afstand van te nemen. Het is ook – zoals we hebben gezien – een verklaring waarom mensen zich tegen verandering verzetten. Ze weten niet wat de toekomst brengt en houden zich vast aan datgene wat ze kennen en dat is de huidige werkelijkheid. Het vergelijken van de beredeneerde gewenste organisatiecultuur met de gemeten gewenste organisatiecultuur, geeft daardoor een indicatie van de weerstand die mag worden verwacht.

Stap 24: Consensus over de gewenste organisatiecultuur

- Ter voorbereiding van de bijeenkomst vullen de projectteamleden de vragenlijst in van de gewenste organisatiecultuur en beantwoorden de vragen uit bijlage 15, nu voor de kenmerken van de gewenste organisatiecultuur. De projectleider verwerkt de uitkomsten ter voorbereiding van de tweede bijeenkomst.
- De projectleider stelt een profiel op van de gewenste organisatiecultuur op basis van zijn analyse van de beleidsdocumenten (strategienota, ondernemingsplan, jaarplan, balanced scorecard, het kwaliteitsbeleid en het hrm). De projectleider presenteert zijn ordening van de voornemens uit de strategie en het ondernemingsplan in de 4ling®.

Start achtste bijeenkomst projectteam

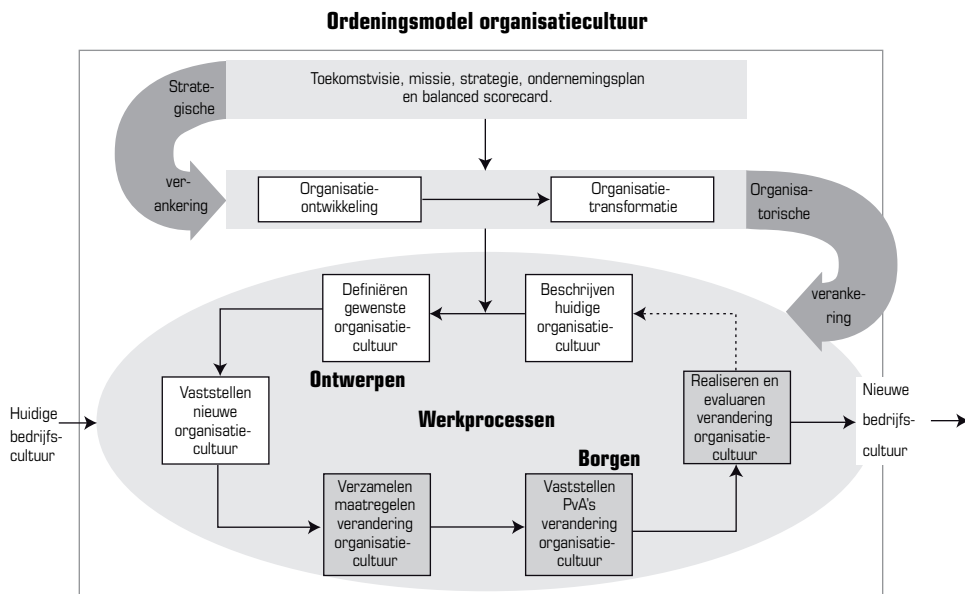
- Het projectteam splitst zich in tweeën en elke groep tekent de gewenste organisatiecultuur in in de 4ling® én motiveert zijn keuze.

- Bespreek plenair de twee registraties van de gewenste organisatiecultuur en bespreek en beargumenteer de combinatie ervan en teken de gecombineerde nieuwe organisatiecultuur in in de 4ling®.
- Bespreek de afwijking van de bediscussieerde gewenste organisatiecultuur en het profiel van de gewenste organisatiecultuur dat de projectleider op basis van de documenten heeft opgesteld.
- Bespreek de afwijking van de bediscussieerde gewenste organisatiecultuur en de – op basis van de antwoorden op de vragenlijst – berekende gewenste organisatiecultuur. Dit is een belangrijke stap in het proces. Het maakt denkbeelden expliciet en bespreekbaar en is belangrijk voor de teambuilding.
- Bepaal de gewenste organisatiecultuur en de onderbouwing ervan, zoals die door het projectteam wordt gemotiveerd. De projectleider verwerkt de keuze en motivatie in een voorstel dat in de volgende bijeenkomst definitief wordt besproken en vastgesteld.

Einde achtste bijeenkomst projectteam

4.3 Borgen van de gewenste organisatiecultuur

De derde stap voor het aanpassen van de organisatiecultuur gaat over het ontwikkelen van de maatregelen. We sluiten daarvoor aan bij de belangrijkste cultuurkenmerken van een organisatie, zoals de stijl van leidinggeven, samenwerking, communicatie, teamontwikkeling en de hrm-instrumenten. Verder geven we een aantal algemene maatregelen ter bevordering van een gewenste cultuur. Vooraf staan we nog eens stil bij de impact van een transformeren van een bedrijf.



Transformeren

Voor het ontwikkelen van de maatregelen om de organisatiecultuur aan te passen, is het van belang stil te staan bij de mogelijke weerstand tegen de cultuurverandering. In de vorige bijeenkomst is daar een begin mee gemaakt, door de beredeneerde organisatiecultuur te vergelijken met de berekende. Naarmate die twee meer verschillen, mag men meer weerstand verwachten. Een tweede indicatie is de mate van overeenstemming over de oriëntatie, de stijl van leidinggeven, de werkprocessen en het hrm-beleid. Zie daarvoor de antwoorden die de projectteamleden hebben ingevuld uit bijlage 1. De derde indicatie over de te verwachten weerstand heeft alles te maken met het normale gedrag van mensen en organisaties (zie hoofdstuk 1). Duidelijk

is dat veranderingen die niet direct worden opgemerkt, worden genegeerd en vervolgens zoekt men naar wegen om ermee te leren leven. De echte reactie – waarbij men de veranderingen accepteert en zichzelf of de eigen organisatie fundamenteel verandert – laat vaak (te lang) op zich wachten. Om een beeld te krijgen hoe ver de eigen organisatie is gevorderd in dat proces (of in de tegengestelde beweging), zijn de antwoorden weer bruikbaar die de projectteamleden hebben ingevuld in de checklist van de kenmerken van een reactieve organisatie uit bijlage 2.

De projectleider maakt ter voorbereiding van de derde bijeenkomst een samenvatting van het verschil tussen de beredeneerde en berekende gewenste organisatiecultuur én het verschil tussen de huidige en de gewenste organisatiecultuur. Die analyse, gecombineerd met de resultaten van de beantwoording van de bijlagen 1, 2 en 15, zijn input voor de discussie hoe om te gaan met de weerstand. De belangrijkste vraag daarbij is of het ondernemingsplan gericht is op verbeteren waarbij het karakter van de organisatie niet echt hoeft te wijzigen, of dat er sprake is van een drastische koerswijziging. In de eerste situatie zal de weerstand gering zijn en kunnen met enige aandacht de veranderingen worden doorgevoerd. Zijn de veranderingen van een fundamenteelere aard, dan gaat het normale gedrag van mensen een grotere rol spelen en zal het verzet groter zijn. Daarbij moet het management zich bedenken dat:

- Transformeren een proces is, een ontwikkeling, dat loopt van reactief gedrag naar proactief beleid. De ombuiging wordt gerealiseerd door het opstellen van relevante doelen, intern verbeteren, extern luisteren en presteren. Dat gaat niet vanzelf en het hele bedrijf is nodig.
- Transformeren is het betreden van nieuwe paden en niet het verbeteren of oppoetsen van wat er is. Er zijn dus geen voorbeelden bekend en zal stap voor stap moeten groeien. Vandaar de titel van Quinns boek over veranderen: *Building the bridge as you walk on it*.
- Transformeren doorbreekt normen. Bij het zoeken naar nieuwe wegen worden bestaande regels overtreden.
- Transformeren kan alleen met richtingsgevoel. Toekomstvisie, het ultieme doel en de missie zijn de inspiratiebron voor het formuleren van datgene wat men wil bereiken.
- Transformeren is de zekerheid en het comfort van het bekende verlaten. De rust en comfort inruilen voor onzekerheid, voor het avontuur!

Als het projectteam ervan overtuigd is dat er sprake is van een fundamenteel andere koers, dan zal ze zich moeten afvragen welke stappen van een

transformatieproces al zijn gezet. Voor de te nemen maatregelen is dat van belang. Als de organisatie bijvoorbeeld extern gericht wil zijn, terwijl intern de organisatie nog niet doeltreffend en doelmatig functioneert, zal de omgeving de poging niet serieus nemen. De gewenste steun (in- én extern) voor het nieuwe beleid zal dan uitblijven (zie ook paragraaf 1.4).

Een transformatieproces kent globaal drie onderdelen. Het begint (1) met het krijgen van een reëel beeld van de werkelijkheid en de plaats daarin van de eigen organisatie. Dan zal de organisatie moeten laten zien dat zij verandert door (2) intern beter te functioneren. Vervolgens committeert de organisatie zich met (3) duidelijke voornemens, transparantie en meetbare prestaties.

Het transformatieproces begint met te bepalen of er sprake is van een reëel beeld van de werkelijkheid en een goed op de werkelijkheid afgestemde strategie en ondernemingsplan. Daarbij kunnen de volgende vragen als leidraad worden gebruikt:

- Komt het toekomstbeeld van het management overeen met dat van de raad van commissarissen, medewerkers en belangrijke stakeholders?
Actie: Om dat na te gaan – maar ook om die toekomst te bespreken en de meningen aan te scherpen – belegt het projectteam voor deze drie groepen aparte informatiebijeenkomsten.
- Wat is het resultaat dat het bedrijf wil bereiken en is dat resultaat meetbaar en behelst het meer dan alleen rendement en de continuïteit van de organisatie?
Actie: Het management maakt duidelijk wat de organisatie wil realiseren en hoe eventuele problemen worden opgelost. Een bijdrage leveren aan een prachtig doel (zoals zoeken naar milieubesparende maatregelen) is daarbij te vrijblijvend en werkt niet motiverend: noch naar de medewerkers, noch naar de omgeving. Het formuleren van een concreet meetbaar doel dat binnen een gegeven tijdsbestek moet zijn bereikt (zoals voor jaar 20xx CO²-neutraal produceren), doet dat wel.
- Is de missie bekend bij medewerkers en stakeholders?
Actie: De missie wordt kort en bondig geformuleerd en in- en extern besproken. Het met medewerkers bespreken helpt hen om hun bijdrage aan het geheel te zien en dat zal verhelderend en motiverend werken.

De tweede stap is het verbeteren van het intern functioneren van de organisatie. Tijdens het opstellen van de strategie en het ondernemingsplan is een jaarplan opgesteld, waarin concrete activiteiten en het doel dat wordt beoogd, zijn benoemd. Om ervoor te zorgen dat de organisatie in het begin van

het transformatieproces succes boekt (noodzakelijk voor de motivatie om op de ingeslagen weg voort te gaan), dient het projectteam zich de volgende vragen te stellen en bij een negatief antwoord in dat manco te voorzien:

- Is er een jaarplan opgesteld (per afdeling) en sluit dat aan op het ondernemingsplan?
- Zijn van de afzonderlijke activiteiten de doelen bekend?
- Zijn die doelen meetbaar geformuleerd?
- Is van elk van de activiteiten bekend wie ervoor verantwoordelijk is?
- Is bekend hoe de activiteit wordt gerealiseerd (qua planning en kosten)?
- Wordt de realisatie van het jaarplan nauwlettend gevolgd?

De derde fase van een transformatieproces is het ondernemingsplan voorzien van duidelijke voornemens, transparantie en meetbare prestaties. Het kan betekenen dat nieuwe instrumenten worden geïmplementeerd, dat de structuur van de organisatie wijzigt of dat de werkprocessen veranderen. De volgende vragen zijn nu relevant:

- Is de strategie (de basis voor het ondernemingsplan) bij de medewerkers bekend, onderschrijven ze de plannen en weten ze hoe zij aan de realisatie daarvan bijdragen?
Actie: Om dat na te gaan belegt het management informatiebijeenkomsten.
- Is de strategie vertaald in meetbare doelen en wordt er regelmatig over gerapporteerd?
Actie: Introduceer een cockpit zoals de balanced scorecard
- Hoe wordt kwaliteit gegarandeerd?
Actie: Introduceer kwaliteitsbeleid zoals het INK-managementmodel
- Zijn de werkprocessen doeltreffend en doelmatig?
Actie: Herontwerp de werkprocessen en stem het hrm-beleid daarop af.
- Passen personeelsbeleid en leiderschapstijlen bij de gekozen strategie en het ondernemingsplan?
Actie: Introduceer hrm-beleid en verbeter de leiderschapstijlen van het management.

Mogelijkheden om de organisatiecultuur te veranderen

Hierna geven we op een aantal terreinen voorbeelden van mogelijke maatregelen om de organisatiecultuur te veranderen. Het zijn de inzet van bekende instrumenten, maar dan in het licht van het specifieke cultuurtype en de acties die intern duidelijk moet maken welk cultuurtype de voorkeur geniet.

Leiderschap

Duidelijk is dat een organisatie zijn karakter niet zal veranderen als de leiding niet het goede voorbeeld geeft. Iedereen heeft van huis uit een leiderschapsstijl die goed bij hem of haar past. Daarmee is in de loop van de jaren veel ervaring opgebouwd en de stijl past bij de persoonlijke waarden en normen van de leidinggevende. Duidelijk zal zijn dat het maar zeer de vraag is of de nieuwe organisatie ook behoefte heeft aan die oude leiderschapsstijl. De kortste klap is dat de leidinggevende de kenmerken van de leiderschapsstijl die bij het gewenste cultuurtype past, zich eigen maakt. Een gerichte training en opleiding wordt door veel instelling aangeboden en is zo gevonden. Aanbeveling verdient het echter om kennis te maken met alle mogelijke leiderschapsstijlen.

Onderzoek leert dat managers die alle leiderschapsstijlen redelijk beheersen de meest succesvolle leiders zijn. Dat is ook logisch aangezien een organisatiecultuur is opgebouwd uit de kenmerken van alle (vier de) cultuurtypen. Elk komt in een organisatiecultuur in meer of mindere mate voor. De problemen die een manager moet oplossen, variëren dan ook en hebben soms te maken met doeltreffen, soms met doelmatigheid, soms met flexibiliteit en soms met creativiteit. Afhankelijk van het probleem zou een goede manager dus steeds een ander stuk gereedschap uit zijn gereedschapskist van het leiderschap moeten gebruiken. Dat kan alleen als hij ermee heeft leren werken.

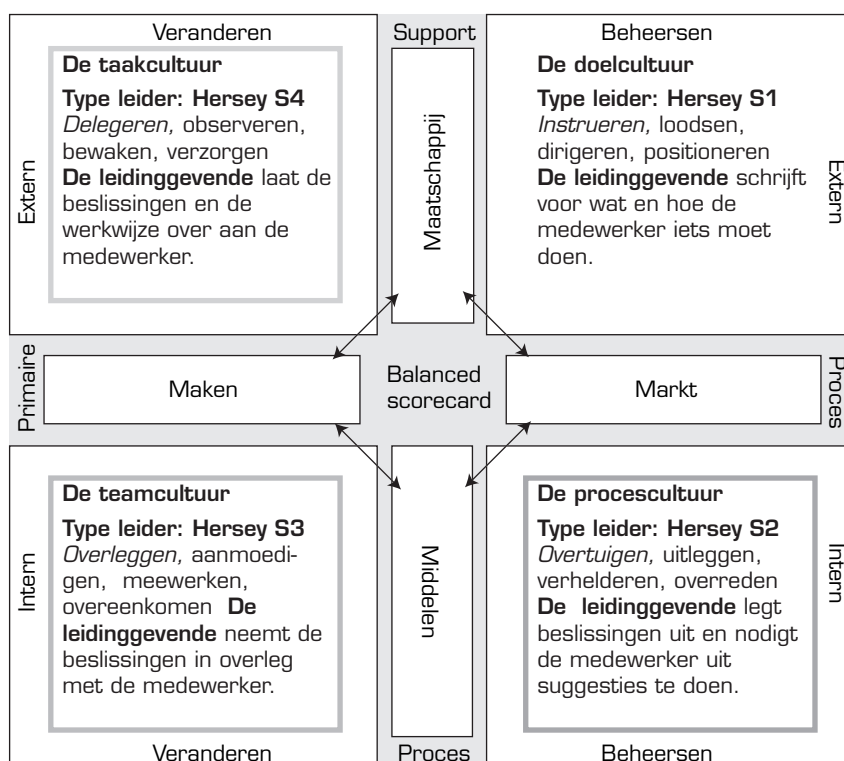
Een eenvoudige manier om een eerste indicatie te krijgen over de eigen leiderschapsstijl en die van de andere leden van het projectteam, is om *Het organisatiecultuurspel* (Dreimüller 2008) te gebruiken. Daarbij gaat het om kleur te bekennen en door kleur te geven. Het doel van het spelvariant *kleurbekennen* is om *zelf* de eigenschappen uit te zoeken die het beste passen. Daardoor krijgt men zicht op de dominante cultuurkenmerken, zoals men die zelf ervaart. Het doel van het spelvariant *kleurgeven* is dat *anderen* de eigenschappen uitzoeken die het beste bij collega's passen. Daardoor geeft men de collega's zicht op hun dominante cultuurkenmerken (zie *Het organisatiecultuurspel* voor de exacte spelregels).

Belangrijk van het spel is dat het een mogelijkheid biedt om vrij afstandelijk toch feedback aan elkaar te geven over het gedrag dat men waarneemt. Het is niet de bedoeling om te (ver)oordelen, maar vooral om informatie uit te wisselen. Van belang is te beseffen dat geen van de cultuurtypen goed of fout is. Het is raadzaam om het spel vroeg in het proces te spelen. Dat biedt te

vens het voordeel dat de projectteamleden op een eenvoudige wijze de vier cultuurtypen leren kennen.

Een nauwkeuriger manier om te bepalen welke leiderschapsstijl een mt-lid heeft, is de vragenlijst te beantwoorden die Quinn heeft opgesteld voor zijn acht leiderschapsstijlen. Die acht stijlen passen in de indeling van de 4ling[®]. In zijn *Handboek managementvaardigheden* (1996) behandelt hij de vragenlijst, de acht stijlen en de bijbehorende leiderschapskenmerken (zie ook paragraaf 4.1. en de leiderschapsstijlen per cultuurkwadrant)

Een andere benadering van leiderschap die velen aanspreekt is die van Paul Hersey en Ken Blanchard (1996). Net als Quinn stellen Hersey en Blanchard dat er niet één ideale manier van leidinggeven bestaat en dat de manier van leidinggeven verschilt van situatie tot situatie (zie figuur 30). Zij onderscheiden de dimensie waar wel of geen sturing is vereist en de dimensie waar wel of geen ondersteuning nodig is. Samen levert dat vier stijlen: instrueren, overtuigen, overleggen en delegeren. Deze stijlen passen binnen de cultuurtypen van de 4ling[®]. Vanuit de 4ling[®] bezien, is een sturende leidinggevende geïnteresseerd in het resultaat van een goede taakvervulling van de medewerkers. Een ondersteunende chef zet het functioneren van de mensen op de afdeling en hun onderlinge samenwerking dan op de eerste plaats. Ook voor situationeel leidinggeven is opleiding en training nodig om passende vaardigheden onder de knie te krijgen. Tegenwoordig gaat dat steeds onder de noemer van coachend leiderschap. De equivalenten van instrueren, overtuigen, overleggen en delegeren worden dan voorschrijven, ondersteunen (mentoring), counselen en uitdagen. De leidinggevende leert de verschillende stijlen toe te passen in persoonlijke gesprekken met medewerkers. De vaardigheidsontwikkeling is daarom sterk gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de gespreksvoering.



Figuur 27: De 4ling® en situationeel leiding geven (Hersey)

Communicatie, samenwerking en teamontwikkeling

Een organisatie is in eerste instantie een verzameling van mensen. Mensen die samenwerken en met elkaar communiceren om de organisatiedoelen te bereiken. Samenwerken en communiceren is dan ook het cement van de organisatie en bepalend voor de kwaliteit van de prestaties. Ondanks dat belang blijkt het steeds moeilijk om als leidinggevende of als collega's onderling met elkaar in gesprek te blijven, naar elkaar te luisteren, elkaar op een constructieve manier aan te spreken en elkaar te informeren. Er is veel ruis op de lijn, er wordt niet begrepen wat wordt bedoeld en afhankelijk van de gekozen communicatievorm komt een boodschap maar gedeeltelijk over (persoonlijk, per brief, via e-mail of via de zeepkist). Doorgaans is er geen sprake van moedwil, maar heeft het te maken met onzorgvuldigheid, vergeetachtigheid of gewoon druk en weinig tijd. Het gevolg is altijd onbegrip, misverstand en persoonlijke gekwettheid. Het verbeteren van de kwaliteit van de communicatie is in het kader van het aanpassen van de organisatiecultuur daarom belangrijk.

Communicatie en samenwerking horen bij elkaar. Aan de kwaliteit van de communicatie kunnen we de kwaliteit van samenwerking aflezen: bij een goede samenwerking wordt er intensiever en persoonlijker gecommuniceerd dan bij een slechte samenwerking. In teams spelen dezelfde interactiepatronen als in een één-op-één samenwerking. Alleen de complexiteit is groter omdat teamleden onderling op elkaar reageren. Daarnaast kan in een team ook een overheersend patroon ontstaan (er zijn luidruchtige en stille teams, afwachtende of snelle teams). Verder is het gebruikelijk teamrollen te onderscheiden, afhankelijk van de inbreng en kwaliteiten van teamleden. Omgekeerd wordt de kwaliteit van een team bepaald door de normen, waarden en de vaardigheden van teamleden. Een bekend model is dat van Belbin, die vergelijkbaar met de leiderschapsrollen van Quinn, acht teamrollen onderscheidt (1998). En ook Belbin gaat ervan uit dat de beste teamresultaten worden behaald in teams met een evenwichtige samenstelling.



Hrm

Alle onderdelen van de hrm-cyclus zijn inzetbaar om één van de vier cultuurtypen te versterken. Het gaat om resultaatafspraken maken, beoordelen, belonen, ontwikkelen van employability en werving en selectie (zie ook hoofdstuk 3). Van belang is de insteek en de wijze waarop leidinggevend en medewerkers met elkaar omgaan. We geven een aantal voorbeelden.

- *Periodiek werkoverleg met individuele medewerkers (doelcultuur)*: Het middel bij uitstek om op regelmatige basis als leidinggevende zicht te houden op de vordering van werkafspraken, persoonlijke ontwikkeling en actuele vraagstukken in het werk van de medewerker. Het is een adequaat middel voor monitoring en mogelijke bijsturing op korte termijn. Verder is het een goede ondersteuning bij het meer formele functionerings- en beoordelingsgesprek.
- *Het functioneringsgesprek (doel- en procescultuur)*: De ervaring leert dat functioneringsgesprekken geen belasting zijn, maar juist tijd sparen en dat ze

de doelmatigheid en de doeltreffendheid van de organisatie verbeteren. Voor een goed functioneringsgesprek is het van belang dat:

- Er op basis van gelijkwaardigheid met elkaar wordt gesproken;
 - Het regelmatig gebeurt (elk kwartaal of zelfs maandelijks een ongestoord gesprek);
 - Het gesprek door beiden wordt voorbereid;
 - De focus ligt op de taken, de prestaties, de verantwoordelijkheden en bevoegdheden, de beloning, de onderlinge verhoudingen, de missie, de doelen en de belangrijke waarden;
 - Er duidelijkheid is over de gewenste prestaties en wat wel en niet onderhandelbaar is;
 - Er een schriftelijk verslag van het gesprek wordt gemaakt;
 - Er over en weer informatie wordt uitgewisseld en positieve feedback wordt gegeven.
- *De vergaderpraktijk (procescultuur)*: De waarde die een organisatie daaraan hecht is af te lezen aan de aandacht die vergaderen krijgt. Zoals de kwaliteiten van de plaats, faciliteiten en grootte van de vergaderplek, de tijd en mogelijkheid om elkaar ook daadwerkelijk te zien in plaats van te overleggen via telefoon of e-mail, de voorbereiding(stijd) en degene die worden uitgenodigd.
 - *Inwerken van nieuwe medewerkers (proces- en teamcultuur)*: Naast de gebruikelijke aandacht voor de specifieke taakafhankelijke informatie, kan ook tijd worden besteed aan de relatie met collega's. Bijvoorbeeld door nieuwe medewerkers te laten rouleren binnen de organisatie, door mentor-leerling relaties of de nieuwe medewerker aan zijn collega's voor te stellen op bijeenkomsten, via internet of een interne nieuwsbrief. Omgekeerd kunnen medewerkers de nieuwe medewerker informeren over de specifieke kenmerken van de organisatie.
 - *Belonen van relationele vaardigheden (teamcultuur)*: Niet gebruikelijk, maar wel effectief om aan te geven wat de leiding van belang vindt in de wijze waarop men met elkaar omgaat. Een andere mogelijkheid is het kiezen van de medewerker of de collega van het jaar of de maand.
 - *Selectie (taak- en teamcultuur)*: In een bedrijf gaat het om de kwaliteit van het werken in groepen, om aan teambuilding te doen en om te communiceren en conflicten op te lossen. Ook invoelingsvermogen, emotionele vaardigheden en het vermogen om eerlijkheid te onderscheiden, zijn van belang. Daarom is het verstandig om het team te betrekken bij de selectie van een nieuwe medewerker. De veronderstelling is dat medeverantwoordelijkheid de onderlinge betrokkenheid zal bevorderen en dat als

een groep goed samenwerkt zij die goede kwaliteit automatisch in stand houdt.

- *Groepsbeloning (taakcultuur)*: Een systeem dat de prestaties van groepen meet en beloont, zal ervoor zorgen dat het individu geïnteresseerd is om de ander te helpen en zo de groepsprestatie bevorderen.

Balanced scorecard

In het kader van de organisatiecultuur kunnen we de balanced scorecard goed gebruiken en dan met name de vier functies die de balanced scorecard – in lijn met de vier cultuurtypen – kan vervullen. De vier functies zijn (zie ook paragraaf 1.2):

- *De balanced scorecard als motivator (teamcultuur)*: Centraal staat het op elkaar afstemmen van historie en achtergronden van het bedrijf, toekomstbeelden en de idealen die de onderneming wil realiseren. Het gaat over het perspectief, waardoor men zicht krijgt op de kansen en mogelijkheden in de markt. Kernwoorden zijn *vertalen en motiveren*. Het zorgt ervoor dat medewerkers de weg niet kwijtraken, alleen handelen op gebieden die gewenst zijn, om daar nieuwe kansen te vinden en te kunnen benutten. Door het opnemen van prestatie indicatoren die informeren over in de missie voorkomende aspecten wordt de teamcultuur bevordert.
- *De balanced scorecard als instrument van risicomangement (taakcultuur)*: Deze kant van de balanced scorecard stelt de grenzen aan het zoeken naar nieuwe wegen en bakent het terrein af. De nadruk ligt op de *innoveren en positioneren*. Het vormt de onderbouwing van het plan om het doel te realiseren en de basis voor de het interne beheerssysteem dat de procedures beschrijft, de integere informatieverwerking bewaakt en de veiligheidskleppen regelt. De balanced scorecard beschermt medewerkers tegen mismanagement, definieert bedrijfsrisico's en aandachtsgebieden, stelt de grenzen aan het zoeken naar nieuwe wegen, bakent het terrein af en bevordert zo de taakcultuur.
- *De balanced scorecard als diagnostisch feedbacksysteem (doelcultuur)*: Het is de ruggengraat van de onderneming, waarbij de nadruk ligt op het realiseren van het plan zelf. Kernwoorden zijn *koers bepalen en doeltreffen*. Het grote voordeel van het diagnostisch feedbacksysteem is dat het management zicht heeft op afwijkingen van voorgenomen plannen, terwijl de autonomie van medewerkers of afdelingen niet wezenlijk wordt aangetast en is zo bij uitstek een middel om de doelcultuur te versterken.
- *De balanced scorecard als interactief feedbacksysteem (procescultuur)*: Het gaat er nu om de doelmatigheid te verbeteren en om het aanpassen van het plan om de strategie doelmatiger te kunnen realiseren. Kernwoorden zijn

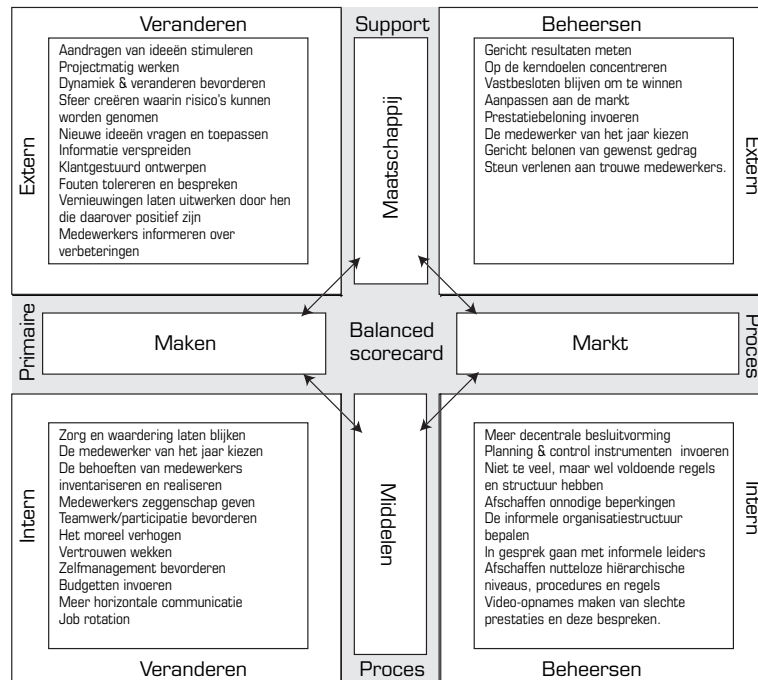
coördineren en optimaliseren. De balanced scorecard wordt nu gebruikt om het lerend vermogen van de organisatie te verbeteren, bij uytstek een kenmerk van de procescultuur.

Algemene maatregelen

Tot nu toe hebben wij steeds stilgestaan bij cultuur als de gezamenlijke gedragskenmerken van een organisatie. In de samenwerking, communicatie en stijl van leidinggeven komen die kenmerken goed tot uitdrukking. Het (collectieve) gedrag van (de leden van de) organisatie is één uitingvorm van cultuur. Maar er zijn talloze vormen, waarin de organisatiecultuur zich manifesteert. Ook die zijn de moeite waard te onderzoeken, omdat ze vaak op een minder bewust niveau duidelijk maken wat de regels van het spel zijn. Door er aandacht aan te besteden, kunnen die onbewuste of onuitgesproken regels aan het licht worden gebracht en desgewenst worden veranderd. Voorbeelden zijn:

- De verhouding tussen vrouwen en mannen in de organisatie;
- De situering van de directieburelen;
- De (ongeschreven) kledingvoorschriften;
- De aankleding en stijl van de inrichting van het gebouw;
- De omgangsvormen (tussen de collega's en tussen medewerkers en leidinggevendenden);
- De (naleving van) de werktijden en de aanwezigheid op de werkplek;
- De hiërarchische structuur en de (in)formele besluitvormingslijnen;
- De informele leiders en hoe zij zich gedragen.

Naast de inzet van gebruikelijke managementinstrumenten (zoals ondernemingsplan, balanced scorecard, humanresourcesmanagement en INK-managementmodel) is het goed mogelijk om met concrete maatregelen een gewenste cultuur te ondersteunen. Het zijn maatregelen die laten zien dat de organisatie daadwerkelijk een andere koers is ingeslagen. We geven bij elk cultuurtype daarvan een aantal suggesties. Het werkt goed als de projectteamleden ter voorbereiding van de derde bijeenkomst de voorstellen afwegen en zelf met concrete voorstellen komen van maatregelen die direct uitgevoerd kunnen worden. In figuur 28 geven we voorbeelden van maatregelen per cultuurtype om de betreffende cultuur te versterken.



Figuur 28: De 4ling® en stimulerende maatregelen per cultuurtype

Besluiten over de aanpassing van de organisatiecultuur

De voorlaatste bijeenkomst van de projectgroep staat in het teken van het formeel vaststellen van de gewenste organisatiecultuur en het vaststellen van de maatregelen om de organisatiecultuur te veranderen. De leden hebben na de vorige bijeenkomst er nog eens goed over kunnen nadenken en de argumenten die de gewenste organisatiecultuur onderbouwen nogmaals kunnen bestuderen. Het is verstandig hier goed bij stil te staan, omdat hierna de verbouwing van de organisatiecultuur begint. Halverwege bedenken dat men toch iets anders wil, zal ongetwijfeld zeer slecht vallen en het draagvlak voor alle andere initiatieven ondergraven. Het kan ook blijken dat de huidige organisatiecultuur en de gewenste organisatiecultuur niet of amper verschillen. Dan is het verstandig om het project te beëindigen. Het is een reële mogelijkheid, zeker als de organisatie gewend is om op veranderingen in de omgeving te reageren.

Als duidelijk is wat de gewenste organisatiecultuur is, wordt vervolgens de weerstand besproken en bepaald hoeveel aandacht die zal gaan vergen. Daarna gaat het projectteam op zoek naar maatregelen om de huidige orga-

nisatiecultuur te gaan veranderen. Daarbij is het van belang te bepalen (1) welke kenmerken van de huidige organisatiecultuur behouden moeten blijven, (2) welke kenmerken van de gewenste organisatiecultuur moeten worden ontwikkeld en ten slotte (3) welke maatregelen daarvoor nodig zijn. Ter voorbereiding van de discussie heeft elk lid zich op het beantwoorden van de drie vragen voorbereidt (gebruik daarvoor het formulier uit bijlage 16).

Na het vaststellen van de gewenste organisatiecultuur en de onderbouwing daarvan, splits het projectteam zich weer in tweeën om de voorstellen voor het koesteren en ontwikkelen van cultuurkenmerken te bespreken. Vervolgens komen de twee groepen samen en bespreken de voorstellen en stellen de te koesteren en de te bevorderen kenmerken vast en besluiten welke maatregelen gewenst zijn. De projectleider noteert de motivatie van de voorstellen. Ten slotte wordt in de vergadering bepaald wie welke maatregel gaat uitwerken in de vorm van een plan van aanpak (zie ook bijlage 17).

Stap 25: Consensus over maatregelen om de organisatiecultuur aan te passen

- Ter voorbereiding van de negende bijeenkomst analyseert de projectleider de ingevulde checklisten van de bijlagen 1, 2 en 15 en combineert die met het verschil tussen de beredeneerde en berekende gewenste organisatiecultuur én het verschil tussen de huidige en de gewenste organisatiecultuur.
- De analyse is beschikbaar voordat de projectteamleden de te koesteren of te ontwikkelen cultuurkenmerken en de daarvoor noodzakelijke maatregelen inventariseren (zie figuur 31 en gebruik het formulier uit bijlage 16).

Start negende bijeenkomst projectteam

- Bespreek plenair de vraag of er sprake is van ontwikkelen of transformeren en bepaal de mate van weerstand en de wijze waarop ermee wordt omgegaan.
- Splits het projectteam in tweeën en laat elke groep in de 4ling® de cultuurkenmerken die men wil koesteren en wil ontwikkelen en de daarvoor noodzakelijke maatregelen bespreken.
- Bespreek daarna de onderwerpen plenair.
- Stel de gewenste organisatiecultuur en de onderbouwing ervan vast, zoals die door het projectteam wordt gemotiveerd. Koppel daaraan de te koesteren en de te ontwikkelen cultuurkenmerken en de daarvoor te nemen maatregelen.
- Bepaal per maatregel wie een plan van aanpak (PvA) gaat opstellen (zie bijlage 17).

Einde negende bijeenkomst projectteam

- De projectleider stelt de eindrapportage op.

4.4 Implementeren, beheersen en vernieuwen

Het werk is klaar, de teerling is geworpen. In de voorgaande paragrafen is eerst gekeken naar de huidige organisatiecultuur. Daarna is bezien welke organisatiecultuur eigenlijk vereist is en of de huidige organisatiecultuur daaraan voldoet. Ten slotte is nagegaan welke aanpassingen veranderingen van de organisatiecultuur noodzakelijk zijn. In deze afsluitende paragraaf van het laatste hoofdstuk wordt de implementatie van de voornemens voorbereidt.

Het is voor het realiseren van verandering van belang dat de relevante aspecten daarvoor, niet uit het oog worden verloren. Ze zijn hiervoor, verspreid over de verschillende hoofdstukken, al aan de orde geweest. We herhalen de belangrijkste.

- Zorg ervoor dat er intern overeenstemming is over het toekomstbeeld, resultaat en missie.
- Zorg ervoor dat niet alleen het ultieme resultaat, maar ook de daarvoor noodzakelijke prestaties meetbaar zijn én worden gemeten én worden besproken.
- Informeer intern en extern over de voorgenomen maatregelen.
- Ga in op de bezwaren en tegenwerpingen en zie het als een mogelijkheid om de eigen argumentatie te toetsen. Reageer positief. Besef dat voor veel mensen de veranderingen onzekerheid biedt. Het betekent dat er onbekend terrein wordt betreden en dat maakt mensen schuw. Het is de basis voor weerstand. Door mensen te informeren, krijgt de nieuwe toekomst vorm en neemt de weerstand af. Dat hoeft niet te betekenen dat de toekomst mooier moet worden gemaakt dan hij is. Mensen hebben behoefte aan duidelijkheid, zodat ze hun eigen plan kunnen trekken. Als ze worden beetgenomen zal de reactie navenant zijn.
- Tracht de nieuwe toekomst tastbaar te maken en zoek daarvoor naar mogelijkheden die snel resultaat laten zien. Zorg ervoor dat de vernieuwing wordt geborgd. De werkprocessen bieden daarvoor een uitgelezen kans. Ga na welke werkprocessen anders ingericht moeten worden. Leg de nieuwe werkwijze vast, benoem verantwoordelijken voor de uitvoering. Pas de RVB's (resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) aan aan de nieuwe werkprocessen en voer de veranderingen door via het hrm-beleid (competentie- en resultaatmanagement).
- Beloon goed gedrag en vier feest als mijlpalen worden bereikt.

Voor de gekozen maatregelen zijn door de afzonderlijke managementteam-

leden voorstellen uitgewerkt in de vorm van een plan van aanpak. Een dergelijk plan van aanpak is bedoeld om binnen het projectteam nog eens na te gaan of men het over hetzelfde heeft en of datgene wat men wil bereiken met de verandering in de organisatiecultuur daadwerkelijk wordt gewenst. Ook is het van belang na te gaan of de maatregelen die men treft het beoogde resultaat hebben en hoe men kan nagaan of dat resultaat ook is behaald (meetbaar en transparant dus). Verder is het voor de besluitvorming belangrijk om zicht te krijgen op de werkwijze en de planning van de noodzakelijke activiteiten, op de kosten en de baten van het project en op de organisatorische implicaties, zoals wie erbij betrokken zijn en welke werkdruk dat intern legt.

Op de laatste afsluitende bijeenkomst worden eerst de plannen van aanpak besproken. Elk plan komt apart aan de orde en wordt apart van de andere beoordeeld op wat men ermee wil bereiken, hoe belangrijk het project is en welke consequenties dat heeft. Als alle plannen besproken zijn, heeft het team zicht op het totaal aan werkzaamheden die men nodig acht. Dat kan wel eens iets te veel van het goede zijn en dat heeft als consequentie dat er een prioritering kan worden vastgesteld.

Na de plannen van aanpak is het de beurt aan het eindrapport van de projectleider. Dat kan nu goed worden besproken en in het licht van de uitgewerkte plannen van aanpak worden vastgesteld. Afgesproken wordt welke wijzigingen nog worden doorgevoerd en welke plaats de plannen van aanpak in het eindrapport krijgen. Het definitieve eindrapport wordt formeel in de eerst volgende mt-vergadering vastgesteld.

Het laatste onderwerp van de bijeenkomst is de introductie van het nieuwe beleid en de communicatie erover. Gezien de impact van de maatregelen is een eerste overleg met de raad van toezicht/commissarissen van groot belang. Het kan immers een koerswijziging zijn en dat kan de nodige risico's en kosten met zich meebrengen. Dat zijn zaken waarover de raad het laatste woord heeft. Na overleg met de raad is het de beurt aan de ondernemingsraad. Ook nu moet het management beseffen dat als er sprake is van fundamentele veranderingen die met de ondernemingsraad moet worden doorgesproken. Beide overleggen kunnen ertoe leiden dat het management van inzicht verandert en het voorgestelde beleid om de organisatiecultuur te veranderen bijstelt. Het zal echter een uitzondering zijn: zeker wanneer de directeur/bestuurder goed overlegt met zowel de raad van toezicht/commissarissen als de ondernemingsraad.

Stap 26: Consensus over het organisatiecultuurbeleid

- Ter voorbereiding van de laatste bijeenkomst hebben de leden van het projectteam de plannen van aanpak (PvA's) per maatregel opgesteld, onderling verspreid en van elkaar bestudeerd.

Start tiende bijeenkomst projectteam

- Bespreek plenair de PvA's om de gewenste organisatiecultuur te bevorderen en bepaal welke PvA's ter hand worden genomen en bepaal hun prioriteit.
- Het concepteindrapport wordt besproken en na eventuele aanpassing vastgesteld (formeel door het managementteam).
- Het management informeert de ondernemingsraad, de raad van commissarissen en de medewerkers over de *plannen* (het eindrapport) om de organisatiecultuur te veranderen en beter af te stemmen op de strategie en de voornemens uit het ondernemingsplan.

*Einde tiende bijeenkomst projectteam***Aan de slag**

Ondernemingen streven in deze woelige tijden naar een verbetering van hun organisatiekwaliteit. Eén van die kwaliteitsaspecten raakt de cultuur van de organisatie. Organiseatiecultuur gaat over gedeelde waarden die tot uitdrukking komen in normen en gedragsregels die voorschrijven hoe de organisatie en haar leden moeten handelen. Behalve prescriptief is de organisatiecultuur een beschrijving van een bestaande, vaak niet als zodanig geëxpliciteerde, verzameling van gedragsnormen, symbolen, rituelen, mythen en helden die in de organisatie worden gekoesterd. Organiseatiecultuur is in deze – net als de strategie, structuur of de systemen – vooral een resultante van de eisen en verwachtingen die vanbinnen en vanbuiten dagelijks aan de organisatie worden gesteld.

Het cultuuronderzoek in organisaties is gebaseerd op deze descriptieve benadering. Aan de hand van het in kaart brengen van de organisatiecultuur, wordt aangegeven in hoeverre de bestaande cultuur ondersteunend is aan het gevoerde ondernemingsbeleid en de organisatiekwaliteit (doelmatigheid, doeltreffendheid en klantgerichtheid).

Het uitgangspunt voor dit boek is dat de staande organisatiepraktijk niet meer past op de eisen die de omgeving aan de organisatie stelt en dat een

drastische verandering is vereist. Ook voor ondernemingen geldt dat de omgeving is veranderd en dat de overheersende organisatiecultuur niet meer aansluit bij de omgevingseisen. Vanuit een overheersende naar binnen gekeerde teamcultuur (kenmerken van een grote familie) met de nadruk op consensus en het belang van (harmonie in) menselijke relaties, zullen ondernemingen – om mee te kunnen komen – moeten veranderen naar meer vernieuwende, doelgerichte en kwaliteitgedreven organisaties. Dat vraagt een enorme omslag in het denken en doen van management en medewerkers.

In dit boek is beschreven hoe u als (hoogste) leiding van de onderneming met de verandering van uw organisatiecultuur aan de slag kunt gaan en voor welke uitdagingen u dat plaatst. U heeft gezien langs welke stappen u tot een cultuurverandering kunt komen en hoe u dat intern organiseert. Het vinden van een goede match tussen wat wenselijk en noodzakelijk is en de juiste accenten in het beleid, leiderschap en aansturing van medewerkers, is waar het in essentie op aankomt.

Er staan u vele hulpmiddelen ten dienste en gelukkig is de ontwikkeling van het bedrijf niet van een cultuurverandering alleen afhankelijk. De verwachtingen uit de omgeving en de strategie wijzen in eerste instantie de weg en die wordt vervolgens mede vertaald in de structuur, systemen en de competenties van het bedrijf.

Cultuur wordt de zachte kant van organisaties genoemd, maar blijkt in de praktijk zo hard als beton, wanneer we die willen veranderen. Dus beginnen we er maar niet aan (is de eerste reactie). Bovendien gaat het over gevoelige en minder grijpbare onderwerpen als gedrag, mensen met hun typische streken en fratsen en over niet rationele zaken als gevoelens en emoties. Dus praten we er liever niet over (is de tweede reactie). Maar de organisatiecultuur bepaald wel hoe er wordt gewerkt en of er wordt gepresteerd. Dus moeten we er mee aan de slag (is de finale conclusie). Organisationscultuur komt heel dichtbij en iedereen (van hoog tot laag in de organisatie) heeft ermee te maken. Werken aan cultuur vraagt dat wij als individuen naar onszelf (leren) kijken en (eventueel) veranderen, wat toch iets anders is dan het invoeren van een balanced scorecard, het INK-managementmodel of een nieuw informatiesysteem.

Dit boek ontsluit en ontzenuwt de ogenschijnlijk ingewikkelde aspecten (van menselijk handelen, denken en voelen) die met cultuurverandering te maken hebben. Cultuurverandering wordt zo, anders dan het breken van

beton, een uitnodiging aan de organisatie – medewerkers en leidinggeven- den – om zich open te stellen haar leer- en ontwikkelingsmogelijkheden te onderzoeken en te verdiepen. En misschien het belangrijkste, dat iedereen in de organisatie zich meer naar elkaar en naar zichzelf kan en wil openstel- len. Dat zou een enorme sprong voorwaarts betekenen in de kwaliteit van menselijke relaties, de onderlinge communicatie, de samenwerking en het leiderschap. En dat is toch een aanlokkelijk perspectief? Dit boek is daarvoor een goed hulpmiddel. Maar met een boek (alleen) kan men geen beton bre- ken, men moet er zelf praktisch mee aan de slag gaan. We wensen u daarbij succes en veel avontuur en vernieuwing. Graag horen we van uw ervaringen en we nodigen u uit om deze met ons te delen.

Bijlagen

1: Herkennen van weerstand

Weerstand tegen verandering heeft alles te maken met de mate van overeenstemming over de toekomstvisie, doel en missie, de mate van aandacht voor de belangen van medewerkers, de harmonie in het bedrijf, het soort leiderschap en de organisatiecultuur:

- *Toekomstvisie*: Bestaat er overeenstemming over het toekomstbeeld? Het beeld dat de organisatie heeft van de toekomst bepaalt wat de organisatie wil bereiken. Overeenstemming over dat toekomstbeeld is dan ook van groot belang. Verwacht men – bijvoorbeeld – de afschaffing van de hypotheekrenteaftrek dan daalt de prijs van koopwoningen en dat kan aanleiding zijn om nu een deel van het bezit versneld af te stoten. Verwacht men een verdere versoepeling van de regels voor het verwijderen van asbest dan is dat een aanleiding om de asbestsanering nog even uit te stellen.
- *Doel en missie*: Kent iedereen het doel en de missie en is het daar mee eens? Vanuit dat toekomstbeeld kan het bedrijf nagaan hoe het verder gaat met de volkshuisvesting, welke problemen vanuit de invalshoek van corporaties ontstaan en wat de bijdrage zou moeten zijn van het bedrijf om die problemen te voorkomen. Het gaat er ook om of het doel van het bedrijf concreet meetbaar is omschreven en aansluit op de belevingswereld van de mensen die werkzaam zijn bij het bedrijf. Het doel moet meer zijn dan welbegrepen eigenbelang. Organisaties die alleen uit zijn op financieel gewin, rust in de organisatie en een prettig bestaan, zullen noch intern, noch extern partners vinden die met hen willen samenwerken. Het is ook tegennatuurlijk, omdat mensen een bijdrage willen leveren aan een betere samenleving en dat ontbreekt als iemand of iets enkel uit is op eigen belang. Dat klinkt idealistisch, maar alleen oog hebben voor het eigenbelang werkt niet voor individuen en ook niet voor organisaties (McGregor, Maslow, Adams en Senge).
- *Medewerkers*: Is de groei van individuele medewerker onderdeel van de strategie? Na het vaststellen van het doel dat het bedrijf wil nastreven en de missie die daar bij hoort, zal worden nagegaan waar het bedrijf in tekortschiet om dat doel, die missie te realiseren. Uiteindelijk mondt dat uit in een strategie die daar rekening mee houdt. Onderdeel van die strategie is de ontwikkeling van de organisatie en specifiek de medewerkers. Ondernemingen zijn op routine gebaseerde redelijk kennisintensieve bedrijven. De inzet van medewerkers is daarmee een belangrijke factor en als dat aspect onvoldoende is meegenomen in de strategie en het ondernemingsplan zal dat van invloed zijn op de prestaties van medewerkers en dus van het bedrijf. Het beïnvloedt ook de weerstand in negatieve zin

- tegen veranderingen als gevolg van het uitvoeren van het ondernemingsplan.
- *Harmonie*: Is de organisatie erop gericht om als één geheel te functioneren? Vanuit de analyse van de eigen organisatie komen voorstellen om de structuur en de werkwijzen zodanig aan te passen dat het doel kan worden bereikt. Een voorwaarde is dat een en ander goed op elkaar blijft afgestemd. Het gaat dan over de hiërarchie (resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden), over informatie (kan iedereen beschikken over alle noodzakelijke informatie zoals de prestaties van het bedrijf en de eigen prestaties) en over beloningssystemen (zodanig dat wat goed is voor het bedrijf ook goed is voor het individu en omgekeerd).
 - *Leiderschap*: Sluit het leiderschap aan bij de strategie? Zoals uit de omschrijvingen van de verschillende cultuurtypes hiervoor blijkt, is per cultuurtype sprake van andere leiderschapsstijlen. Voor het met succes kunnen realiseren van een strategie is het van belang dat de dominante leiderschapsstijl die hoort bij de voorgenomen strategie ook aanwezig is. In het volgende hoofdstuk besteden we daar meer aandacht aan, maar nu al kan vanuit eigen waarnemingen dit aspect al enigszins inzichtelijk worden gemaakt.
 - *Organisatiecultuur*: Is er evenwicht tussen rede en intuïtie? Als een organisatie haar doelen wil bereiken, dan zullen de mensen in die organisatie dat moeten doen. De mate waarin zij met elkaar kunnen samenwerken is daarvoor bepalend. Bovendien is het net als bij het leiderschap zo dat de strategie vraagt om een bijbehorende optimale organisatiecultuur. Ook daar gaan we in het volgende hoofdstuk nader op in, maar nu al kan vanuit eigen waarnemingen dit aspect al enigszins inzichtelijk worden gemaakt.

Weerstand meten (Adams en Senge)		
<i>Aspect</i>	<i>Vraag</i>	<i>Mijn organisatie</i>
Toekomstvisie	Bestaat er overeenstemming over het toekomstbeeld?	
	Bestaat er overeenstemming over aannames en axioma's?	
Doel en missie	Kent iedereen het doel en is het daar mee eens?	
	Kent iedereen de missie en is het daar mee eens?	
	Zijn doel en missie concreet meetbaar?	
Medewerkers	Is groei van individuele medewerker onderdeel van de strategie?	
Harmonie	Is de organisatie erop gericht om als één geheel te functioneren?	
	Klopt de afstemming tussen hiërarchie en informatievoorziening	
	Klopt de afstemming tussen hiërarchie en het beloningssysteem	
Leiderschap	Sluit het leiderschap aan bij de strategie?	
Organisatiecultuur	Sluit de organisatiecultuur aan bij de strategie?	
	Is er evenwicht tussen rede en intuïtie?	

2: Herkennen van normaal gedrag

In hoofdstuk 1 is het normale gedrag van mensen en organisaties beschreven en hoe zij reageren op veranderingen in hun omgeving. Duidelijk is dat veranderingen in de omgeving van mensen, organisaties of landen, niet direct worden opgemerkt en dan worden genegeerd. Vervolgens zoekt men naar wegen om ermee te leren leven. De echte reactie, waarbij men de veranderingen accepteert en zichzelf of de eigen organisatie fundamenteel verandert, laat vaak (lang) op zich wachten. Belangrijk is dat alle auteurs die dit fenomeen beschrijven geen gelegenheid voorbij laten gaan om erop te wijzen dat dat een normale en menselijke reactie is (Quinn). Niets om je voor te schamen en absoluut niet verwijtbaar. Niet eenmaal maar constant wordt die boodschap herhaald. Auteurs zijn er duidelijk voor beducht dat als de lezer hun analyse ervaart als persoonlijke kritiek, het concept alleen al daarom kan worden afgewezen.

Nelson & Burns en de 4ling®: Topprestatieprogrammering				
<i>Nelson & Burns</i>	<i>Reactief</i>	<i>Proactief</i>	<i>Responsief</i>	<i>Topprestaties</i>
Tijd	Verleden	Toekomst	Heden	Stroom
Doel	Verward	Resultaten	Output	Topprestaties
Planning	Rechtvaardiging	Strategie	Activiteiten	Ontplooiing
Verandermethode	Bestraffend	Gepland	Aanpassend	Geprogrammeerd
Management	Schuldvraag	Aaneensluitend	Coördinatie	Navigatie
Structuur	Verdeeld	Matrix	Hiërarchisch	Netwerken
Orientatie	Egocentrisch	Organisatie	Team	Cultuur
Motivatie	Pijn vermijden	Bijdrage	Beloning	Verwezenlijking
Ontwikkelingsfase	Overleven	Overeenstemming	Samenhang	Transformatie
Communicatie	Opgedrongen	Feed forward	Feedback	Feed-through
Leiderschapsstijl	Dwingend	Richtinggevend	Sturend	Stimulerend
<i>De 4ling®</i>	<i>Intern beheersen</i>	<i>Extern beheersen</i>	<i>Intern veranderen</i>	<i>Extern veranderen</i>

De vraag is hoe dat normale gedrag kan worden herkend. Welke aanwijzingen en indicaties er zijn. Het gaat om de reactie van organisaties op veranderingen in hun omgeving. Harrison geeft drie fasen aan. De eerste is ontkenning en woede, dan volgt depressiviteit en wanhoop en dan is er de aanvaarding. Nelson & Burns (1984) bieden een uitgebreid model, waarin ze verschillende stadia van ontwikkeling op dit vlak beschrijven en de aspecten die daarbij van belang zijn. Vul hierna de vragenlijst in met steekwoorden – ten behoeve van de discussie in het projectteam – en geef in de onderstaande tabel aan waar u uw onderneming per onderdeel plaatst.

De reactieve organisatie volgens Nelson en Burns		
<i>Aspect</i>	<i>Reactieve organisatie</i>	<i>Mijn organisatie</i>
Tijd	Men is gefixeerd op het verleden, maar dat verleden bestaat niet meer	
Doel	Geen gezamenlijk doel anders dan te overleven	
Planning	Wordt niet gehaald en aan de werkelijkheid aangepast	
Veranderingsmethode	Bestraffend in plaats van belonend	
Management	Reageren op fouten, de schuldvraag stellend	
Structuur	Op papier geordend, maar elkaar tegenwerkend	
Oriëntatie	Gericht op behouden en het eigen belang (egocentrisch)	
Motivatie	Het vermijden van problemen	
Ontwikkelingsfase	Overleven	
Communicatiemethode	Van bovenaf opgelegd en opgedrongen	
Leiderschapsstijl	Directief en dwingend	

3: Format projectplan

Welke bijdrage moet het managen van werkprocessen of het ontwikkelen van het hrm-beleid leveren aan het realiseren van de strategie? Voordat daarmee een begin wordt gemaakt wordt een projectplan opgesteld. Dit is de taak van één van de leden van het projectteam, die ook de projectleider van de werkgroep wordt. Het projectplan geeft ondermeer het antwoord op de volgende vragen:

- Wat is de relatie van het managen van werkprocessen of het hrm-beleid met de missie en het realiseren van de strategie? Welke bijdrage moet het management van werkprocessen of het hrm-beleid leveren aan de organisatie en met welk doel?
- Specifiek voor de werkprocessen:
 - In welke mate is er in de organisatie al sprake van horizontaal – langs werkprocessen – organiseren?
 - Welke werkprocessen worden aangepakt?
 - Zijn of worden de werkprocessen al beschreven en zijn bijbehorende maatstaven en normen bekend en worden deze al gemeten?
- Specifiek voor het hrm-beleid:
 - Een inventarisatie van de aanwezige hrm-instrumenten.
 - Worden prestaties en competenties gemeten?
 - Wat zijn de kerncompetenties, succesfactoren en prestatie-indicatoren?
 - Wordt er gewerkt met resultaatafspraken?
 - De status van de functiebeschrijvingen en functiewaarderingen.
 - Ontwikkelen en employability.
 - Wat voor soort werkgever is het bedrijf en wat betekent dat voor het imago op de arbeidsmarkt en voor de uitgangspunten van het hrm-beleid?
- De werkgroepsamenstelling en planning.
- Globale kostenraming.

Voorbeeld Inhoudsopgave

- 1 Inleiding
 - 1.1 Aanleiding

Achtergrond van het project, welk probleem ligt er aan ten grondslag?
 - 1.2 Doelstelling

Wat wil de organisatie met het beschrijven van de werkprocessen bereiken?

1.3 Resultaten

Zoveel mogelijk gekwantificeerd: welke producten gaat het project opleveren?

1.4 Afbakening

Uitgangspunten, randvoorwaarden, definities die in het project worden gebruikt, maar ook de mate van detaillering, en de aspecten die niet meegenomen worden, zoals hrm (aanpassen functieprofielen) of ICT (het veranderen van het management informatiesysteem).

1.5 Samenhang met andere projecten/ontwikkelingen

Relatie met andere projecten

1.6 Succesfactoren

De aspecten die een belangrijke invloed hebben op het welslagen van het project.

2 Aanpak

2.1 Inleiding

Een korte beschrijving van de inhoud van het project.

2.2 Fasering

Hoe is het project opgebouwd? Welke activiteiten vallen per fase te onderkennen? Verbanden met de gedefinieerde resultaten.

2.3 Deelprojecten

Indien nodig kan het project worden uitgesplitst in deelprojecten.

2.4 Methode

Bespreek hier de (technische) wijze van vastlegging (ICT).

3 Organisatie

Een inleiding van de context van het project binnen de organisatie.

3.1 Opdrachtgever

In dit project is het projectteam de formele opdrachtgever en fungeert als aanspreekpunt.

3.2 De werkgroep

De werkgroep wordt samengesteld uit direct betrokken projectteamleden, aangevuld met de direct betrokken functionarissen

3.3 Taakverdeling

Wat is de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de projectorganisatie?

3.4 Supervisie

Het projectteam kan zich bij fundamentele problemen richten tot de directie

- 4 Tijd
 - 4.1 Doorlooptijden

Wat is de doorlooptijd en wat zijn de data van de verschillende projectfasen?
 - 4.2 Capaciteit

Wie moet wanneer een bijdrage leveren? Wat zijn de mogelijkheden wanneer zich knelpunten in tijd of capaciteit voor doen
- 5 Kwaliteitsaspecten

Aan welke (kwantificeerbare) eisen moeten de gedefinieerde resultaten voldoen? Wie keurt ze goed? Hoe is goedkeuring in formele zin geregeld? Wat zijn de mogelijkheden wanneer niet voldaan kan worden aan een kwaliteitseis voor een bepaald resultaat?
- 6 Financiën

Een overzicht van de (geplande) interne en externe kosten, baten van het project, wijze van financiering. Wat zijn de mogelijkheden bij tegenvallers in financiële zin?
- 7 Informatie
 - 7.1 Hoe wordt de voortgang van het project bijgehouden en hoe wordt de communicatie met de organisatie geregeld?
 - 7.2 Hoe is het projectdossier opgebouwd (projectstukken, correspondentie, documentatie, voortgangsdocumenten, verslagen)

4: Modulator, een actiegericht procesmodel

Steeds meer bestaat de behoefte aan een schematechniek die de rol en de plaats van actoren in werkprocessen nadrukkelijk naar voren brengt. Hierna beschrijven wij zo een schematechniek, waarbij we eerst ingaan op de betekenis van actoren in werkprocessen aan de hand van vijf organisatie-concepten. Daarna gaan we op de schematechniek zelf in.

Voor het beschrijven van werkprocessen biedt de DEMO/Modulator schematechniek aanknopingspunten voor het vastleggen van de wijzen van samenwerken en voor het evalueren van het effect van organisatieveranderingen op de prestaties. De schematechniek is gebaseerd op vijf organisatieconcepten:

- Multi-actorvisie op organisaties;
- Resultaatverantwoordelijkheid van actoren;
- Interacties als kern van werkproces;
- Balans tussen sturing en zelforganisatie;
- Actiegerichte communicatie.

Een schematechniek voor het beschrijven van werkprocessen in relatie tot de organisatie zal in de eerste plaats helder moeten visualiseren hoe de samenwerking en coördinatie tussen de organisatie-eenheden verlopen. Eerst moet de organisatie het kernpatroon van het werkproces, de röntgenfoto, vastleggen in het schema. Dan moet de wijze waarop het kernpatroon wordt ingericht in het schema worden weergegeven. En vervolgens stelt de schematechniek de organisatie in staat adequaat de werkprocessen en systemen af te beelden en door te lichten.

Naar een multi-actorvisie op organisaties

Organisaties zijn te zien als een netwerk van afdelingen of teams die met elkaar samenwerken op grond van afspraken. In een cluster van zelfstandige werkeenheden wisselen medewerkers voortdurend berichten uit over de afgesproken inzet en het resultaat. In het schema van een organisatie en haar werkproces zijn de partijen (de actoren) zichtbaar, die zich inzetten en een bijdrage leveren aan het werkproces.

Naar resultaatverantwoordelijke actoren

Het tweede organisatieconcept is de resultaatverantwoordelijkheid van de actor. Het visualiseren van de inzet en de bijdrage van actoren gaat gepaard met het visualiseren van verantwoordelijkheden. In een voortdurend besef van de eigen resultaatverantwoordelijkheid werken de actoren immers

samen om de overeengekomen prestaties te leveren. Zo zijn de gevraagde prestaties in het werkproces onmiddellijk te verbinden aan de gemaakte afspraken en aan de verplichtingen die de actoren onderling zijn aangegaan. Dit wordt zichtbaar in het schema.

Naar interacties als kern van werkproces

Het derde organisatieconcept betreft de interacties tussen de organisatie-eenheden. Op alle niveaus in een organisatie krijgt het sturen en samenwerken gestalte via communicatieve interacties, die in het schema van een werkproces zichtbaar worden gemaakt. Concrete voorbeelden zijn het leveren van commentaar op een notitie, het goedkeuren van een order of het controleren van een tekening.

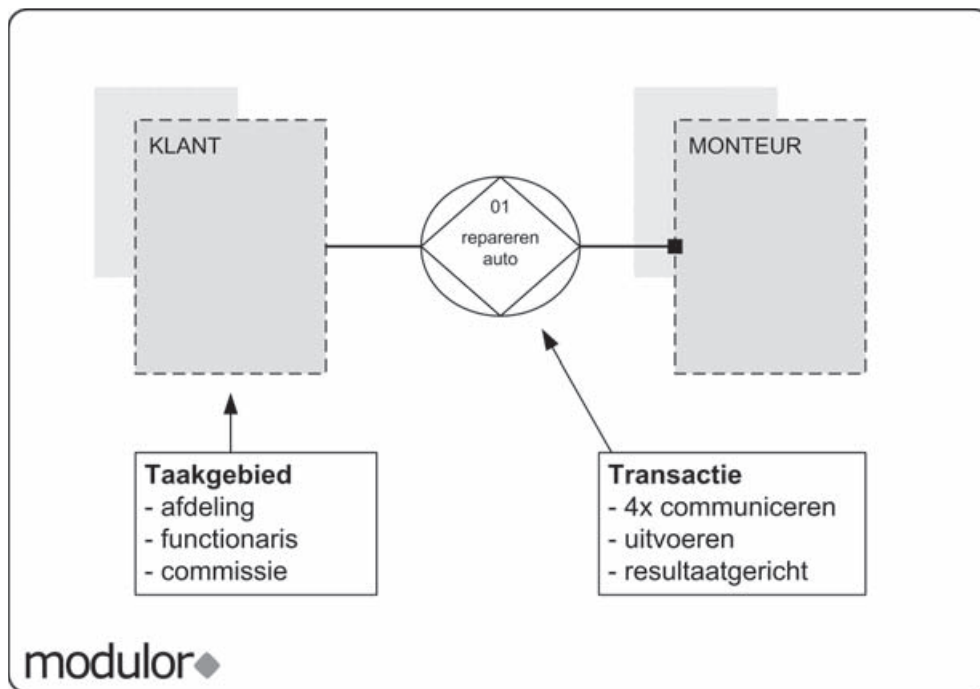
Naar bewuste balans sturing en zelforganisatie

Het vierde organisatieconcept gaat over de balans tussen sturing en zelforganisatie. In die balans komen de relaties tussen organisatieonderdelen aan bod. Zo kunnen strategie, structuur, cultuur en managementsystemen meer bindend of juist meer verzelfstandigend werken. Sturing in de vorm van direct toezicht of in de vorm van controle en regelgeving, creëert afhankelijkheid tussen de actoren. Zelforganisatie schept de mogelijkheid voor initiatief, zelfstandig functioneren en creëert medeverantwoordelijkheid. Met het schema is men goed in staat de werkprocessen te beoordelen op het punt van sturing en zelforganisatie. In het schema zijn de actoren aanwezig (eerste organisatieconcept) en is de verantwoordelijkheid voor het resultaat (tweede organisatieconcept) van actoren zichtbaar. De interacties tussen de actoren komen expliciet naar voren (derde organisatieconcept) en dat maakt de beoordeling van de balans sturing-zelforganisatie mogelijk (vierde organisatieconcept).

Naar actiegerichte communicatie

Het vijfde organisatieconcept is de actietheorie. Nu gaat het over samenwerken van actoren, de aard van hun interacties en de wijze waarop deze tussen de actoren verlopen. We gaan na wie welke acties initiëren en of er ook sprake is van acceptatie en afwikkeling. Als een actor iets maakt en aflevert, is er dan ook een interactie waaruit blijkt dat de opdracht succesvol is uitgevoerd? Volgens dit organisatieconcept, de actiegerichte benadering van communicatie, is een organisatie een netwerk van actoren die afspraken maken op grond waarvan zij met elkaar samenwerken. Het actiegericht communiceren, manifesteert zich in het geven en aannemen van opdrachten gevolgd door het vrijgeven en het aanvaarden van de geleverde prestatie

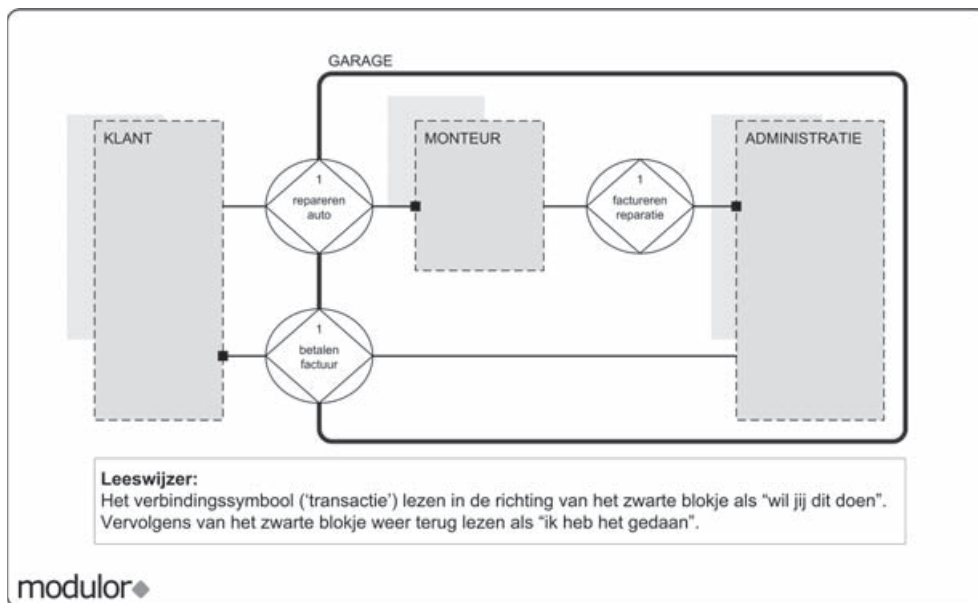
(de opdrachtfase en de resultaatfase). Tussen deze fasen vindt de uitvoering plaats: de executiefase. Het geheel van de opdrachtfase, de executiefase en de resultaatfase noemen wij een transactie. De actiegerichte benadering richt het vizier op de prestatieafspraken die de actoren aangaan en op het vaststellen en aanvaarden van de geleverde prestatie. De prestatie kan van alles zijn, zoals de oplevering van een gebouw of het repareren van een auto (zie figuur 29).



Figuur 29: *Communicatie in werkprocessen*

De schematechniek

De hiervoor besproken organisatieconcepten zijn verwerkt in de schematechniek van Modulor. In de schematechniek staan de actoren en de interacties (zie figuur 30). Het is een schema van het werkproces, inclusief de resultaat verantwoordelijke afdelingen of personen. In het schema zijn de toestands-overgangen of transitie met gewone lijnen weergegeven. In een reeks van transitie of interacties wordt samengewerkt aan het achter de actoren liggende primaire productie- of dienstverleningsproces.



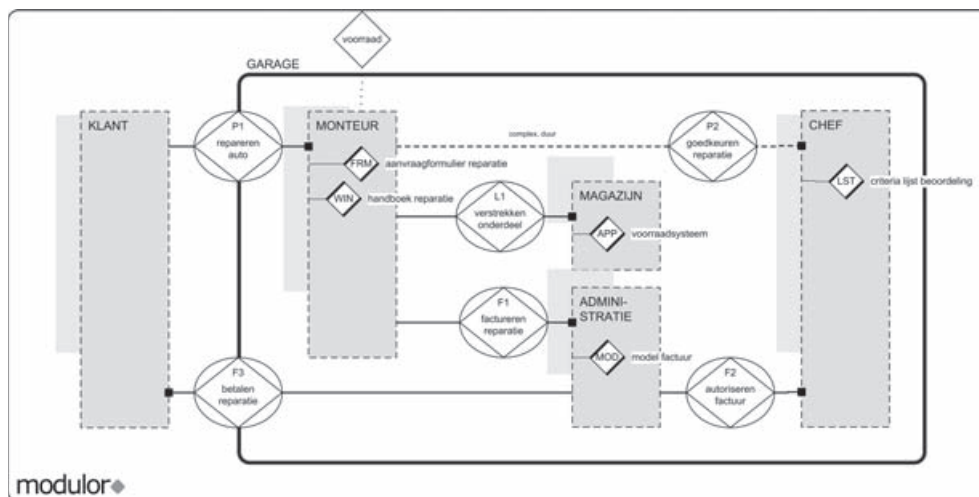
Figuur 30: De schematechniek in de praktijk.

De verschillende actoren dragen het primaire werkproces. De organisatie-eenheden initiëren de transformaties in het primaire proces en stellen vervolgens vast of de beoogde producten en diensten ook naar behoren zijn geleverd. De termen actor, resultaat en interactie/stap, vormen de basis voor de schematechniek. De ontworpen representaties blijken in staat de organisatieconcepten tot leven te brengen in het schema. Het gebruik van het schema is niet top-down of bottom-up, maar nodigt betrokkenen uit te beginnen waar het vraagstuk van verandering of herontwerp speelt. Het schema als communicatiemiddel versnelt het veranderingstraject. Aan de hand van het schema kunnen betrokkenen de veranderopgave en de problematiek met elkaar bespreken en doorgronden. Dit succes is in de eerste plaats te danken aan het feit dat de actoren expliciet in het schema staan. De implementatie van veranderingen geschiedt met behulp van het schema simultaan in verschillende organisatiedimensies tegelijk.

De schematechniek versnelt het veranderingstraject omdat in eerste instantie alleen de kern van het werkproces wordt gevisualiseerd. Als vanzelfsprekend leidt het ertoe dat voorlopig niet wordt ingezoomd op de activiteiten binnen afdelingen of teams, maar dat eerst de overdrachten, de organisatie-transacties tussen de afdelingen en teams, in beeld komen. Het schema dat zo ontstaat, stelt de gebruiker eerst voor de vraag of hij de kern van het

werkproces zo wil laten, of juist wil veranderen. Vervolgens kan de gebruiker het deel om of rond de kern van het werkproces visualiseren. De delen die wij niet rekenen tot de kern van het werkproces zijn: bijvoorbeeld het kwaliteitssysteem, de periodieke managementrapportage of een geautomatiseerd documentsysteem.

Eenvoud en beeldkracht van het schema faciliteren relationeel, rationeel en emotioneel de discussies over de gaten die telkens vallen bij het samenwerken en over het overlappen van verschillende taken. Dit lukt alleen als het schema als een organisatietekening wordt gehanteerd (zie figuur 31). Het schema is het vertrekpunt voor de beantwoording van de vraag over de volgorde van activiteiten, waar het werkproces wordt ondersteund door formulieren en documenten en waar het informatiesysteem het beste kan worden ingezet voor het raadplegen, het registreren en rapporteren van gegevens.



Figuur 31: De kern van het werkproces en informatiegerichte communicatie in beeld.

Conclusie

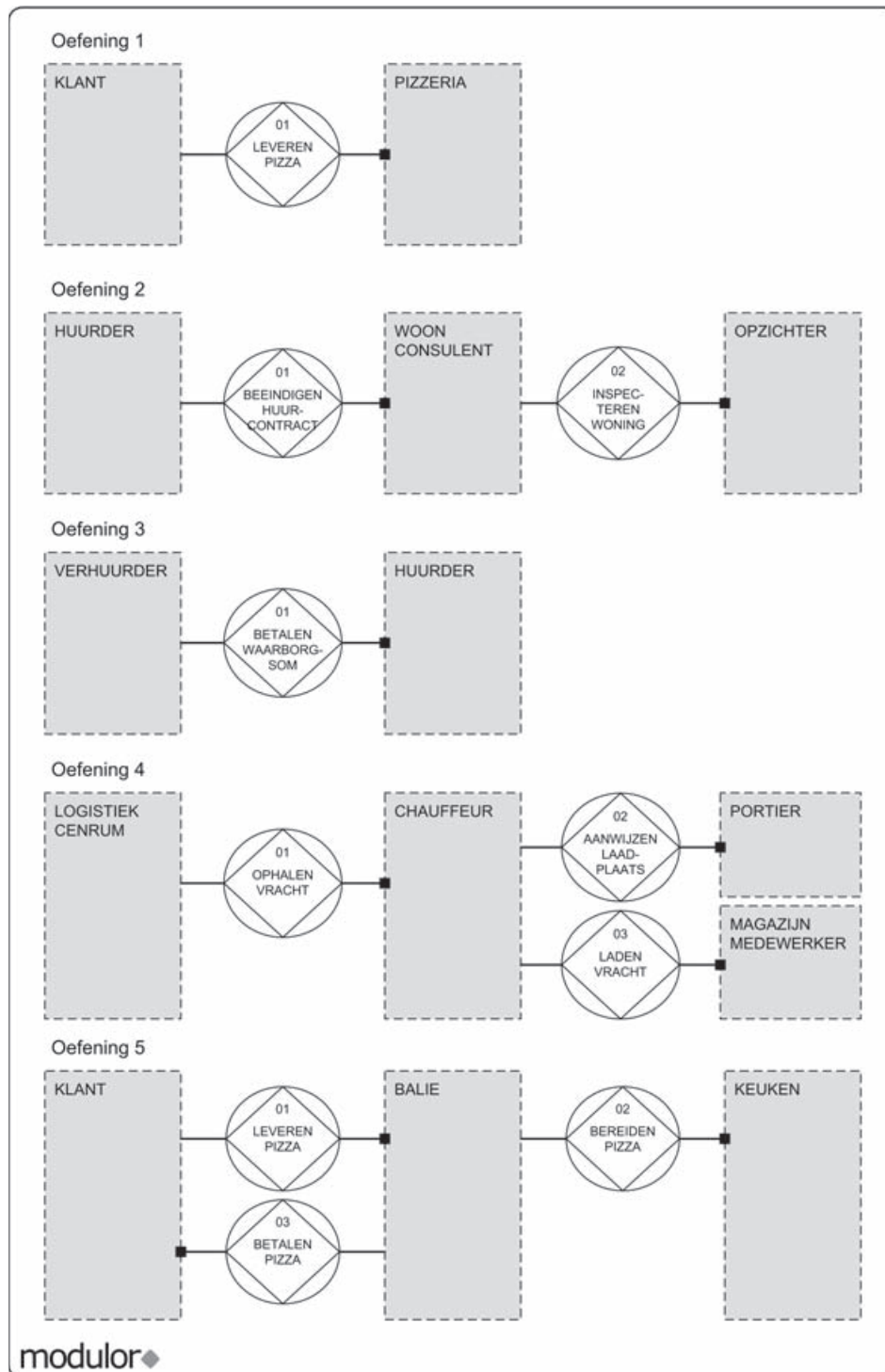
De schematechniek is in de praktijk beproefd en stelt organisaties in staat sneller verbetering toe te passen. In grote en complexe organisaties is ruimschoots ervaring opgedaan in serieuze veranderingstrajecten. Bij een organisatie die zich op een sterk geliberaliseerde Europese markt wil profileren, zijn de werkprocessen meer klantgericht herontworpen. Bij een landelijk werkende organisatie met vele regionale diensteenheden, zijn de werkprocessen in lijn met nieuwe wetgeving aangepast en meer bedrijfsmatig inge-

richt. De krachtige visualisatie met DEMO/Modulator komt in de plaats van minder toegankelijke en moeilijke handboeken op het gebied van de administratieve organisatie, informatievoorziening, kwaliteit, milieu en veiligheid. Het is een hulpmiddel gebleken voor het beschrijven van organisaties stelt lijn- en stafmanagers in staat te communiceren met alle betrokkenen in het veranderingsproces. Het softwarepakket van Modulator ondersteunt de hier geïntroduceerde schematechniek vanaf 1998.

5: Oefenvoorbeelden werk- of procesbeschrijving met Modulo

Teken het *communicatiediagram* voor de volgende situaties:

1. De klant bestelt een pizza bij de pizzeria. De pizzeria levert de pizza aan de klant.
2. De huurder verzoekt de woonconsulent de huur te beëindigen. De woonconsulent schakelt de opzichter in om de woning te inspecteren.
3. Op verzoek van de verhuurder betaalt de huurder de gevraagde waarborgsom.
4. Het logistiek centrum belt de chauffeur om nog even een rit te maken en de vracht op te halen. Als de chauffeur bij de leverancier aankomt en de chauffeur zich meldt, wijst de portier hem een laadperron waar hij de vracht kan laden. Bij de laadplaats aangekomen, verzoekt de chauffeur de magazijnwerker de vracht te laden.
5. Maak voor een afhaalpizza een complete beschrijving met behulp van een communicatiediagram. De klant bestelt aan de balie een pizza. De balie medewerker verzoekt de keuken om de pizza's te bereiden. De balie medewerker pakt de pizza van de passé (doorgeefluik) en overhandigt deze aan de klant. Geef ook de betaling van de klant in het communicatiediagram weer.



Figuur 32: Oplossingen oefenvoorbeelden werk- of procesbeschrijving

6: Voorbeeld van een werkinstructie

Procedures en werkinstructies moeten gemakkelijk toegankelijk zijn. Dit betekent niet alleen een goede beschikbaarheid, maar ook een goede inhoudsopgave, een eenduidige naamgeving en doeltreffende zoekfuncties. De verworvenheden van de ICT komen nu goed van pas door de mogelijkheid om de informatie centraal en via intranet te beheren. Het gaat dan om de beschrijvingen van de werkprocessen en de daar aan te koppelen relevante bestanden, formulieren, checklijsten en wat dies meer zij.

Als de werkprocessen zijn geïdentificeerd, is het belangrijk om na te gaan wat wel en wat niet moet worden beschreven. Dat wordt vastgelegd in een format. Daarbij moet worden gelet op de volgende criteria:

- Abstractieniveau en gebruikersvriendelijkheid;
- De aansluiting op al eerdere vastleggingen;
- De mogelijkheden voor onderhoud;
- De arbeidsintensiviteit;
- De kosten;
- De beperkingen van de bestaande ICT-inrichting.

In de loop van de jaren zijn er veel formats ontwikkeld. Geen daarvan is verplicht of verdient voorkeur. Alles is afhankelijk van wat de onderneming zelf wil en kan. Het overnemen van een al bestaand format kan nadelen hebben. Zo kunnen bepaalde essentiële onderdelen er niet in voorkomen en dus worden vergeten bij de uitwerking van een werkproces. Afhankelijk van het gebruiksdoel, het gewenste draagvlak, de herkenbaarheid, het documentenbeheer en de toegankelijkheid kan een keuze worden gemaakt uit de volgende onderdelen:

- Naam van het werkproces;
- Versienummer;
- Datum geplande evaluatie van het huidige proces;
- Naam opsteller;
- Datum publicatie;
- Het verloop van het werkproces;
- Doel van het werkproces;
- De functie van de proceseigenaar;
- De klant(en);
- Input;
- Benodigde middelen;
- Output;

- De metingen en de controles van het werkproces;
- Aan het werkproces gerelateerde applicaties, formulieren en documenten;
- Stuurinformatie (frequentie, aansluiting met balanced scorecard en managementinformatie);
- De relaties met andere werkprocessen.

VastGoedWerkinstructie			
Proceseigenaar		Datum	
Auteur		Taakgebied	
Werkinstructie		Code	
Proces		Versie	
Doel	<i>Geef hier aan wat het doel van de werkinstructie is. Bijvoorbeeld: de baliemedewerker voert op eenduidige wijze het verwerken van een nieuwe klant uit.</i>		
Functie	<i>Geef hier aan op welke functie de werkinstructie van toepassing is.</i>		
Instructie	Activiteit	<i>Geef hier de beschrijving. Voeg zonodig schema's, figuren of bijvoorbeeld hyperlinks toe!</i>	
	Activiteit	<i>Beschrijving</i>	
	Activiteit	<i>Beschrijving</i>	
	<i>Voeg zonodig zelf nog extra rijen in.</i>		
Verwijzingen	<i>Geef hier aan welke werkinstructies nog meer van toepassing zijn of verband houden met deze werkinstructie. Geef hier in elk geval aan bij welke transactie(s) deze werkinstructie gebruikt wordt!</i>		
Verbeteren	<i>Geef hier aan wat of deze werkinstructie nog verbeterd moet worden.</i>		

7: Rolverdeling bij veranderopdrachten

Bij een reeks veranderingen als gevolg van het beschrijven van de werkprocessen kan het handig zijn om een standaard aanpak voor de opzet van een veranderproject te hebben. De basis wordt gelegd door een duidelijke rolverdeling.

Mt	<p>Leiden en vormgeven van het verbeteringsproces op korte en lange termijn. Zorgen voor de noodzakelijke randvoorwaarden. Starten van kwaliteitsverbeteringactiviteiten in de organisatie. Zichtbaar maken van de resultaten van kwaliteitsverbetering. Zorgen voor de marketing van kwaliteitsverbetering in de organisatie. Zowel individueel als in groepsverband uitdragen van het belang van kwaliteitsverbetering voor de organisatie.</p>
Verantwoordelijk mt-lid	<p>Zorgdragen, in overleg met de 'trekker', voor een heldere definiëring van het op te lossen vraagstuk, het beoogde resultaat en de te ondernemen acties. Creëren van de noodzakelijke randvoorwaarden zodat het verbeterteam optimaal kan functioneren. Steun geven aan de 'trekker' en beschikbaar zijn voor het verbeterteam. Op de hoogte houden van de stuurgroep over de voortgang van het project. Ondersteunen van de implementatie van de projectresultaten in de organisatie.</p>
Trekker	<p>Op participatieve wijze leiden van het verbeterteam. Stelt werkwijzen voor, benoemt activiteiten en mijlpalen. Raadpleegt waar nodig het verantwoordelijk mt-lid en houdt deze op de hoogte van de voortgang. Belegt bijeenkomsten van het team, bereidt deze voor en zorgt voor afspraken-/actielijsten. Is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eindresultaat. Draagt zorg voor de presentatie aan de stuurgroep en aan andere belanghebbenden. Geeft zijn of haar commitment aan kwaliteit en draagt de resultaten van het eigen project uit.</p>
Verbeterteam-leden	<p>Geven werkkracht aan het team. Brengen specifieke deskundigheid in over bepaalde disciplines en/of deel uit de organisatie. Gebruiken hun eigen netwerk in de organisatie om draagvlak te krijgen voor datgene waar het projectteam aan werkt. Helpen om een feitelijke en onbevooroordeeld beeld te creëren van het vraagstuk, om op basis daarvan aan structurele oplossingen te werken.</p>

8: Opstellen persoonlijke balanced scorecard

Deze huiswerkopdracht heeft tot doel het verkrijgen van inzicht in het doel en de wijze van het opstellen van een persoonlijke balanced scorecard.

Om uw persoonlijke balanced scorecard op te stellen, maakt u gebruik van de volgende stappen:

1. Formuleer persoonlijke missie, visie en kernrollen;
2. Identificeer persoonlijke kritische succesfactoren;
3. Formuleer persoonlijke doelen;
4. Identificeer persoonlijke prestatie-indicatoren en streefcijfers;
5. Formuleer persoonlijke verbeteracties.

Om de organisatorische balanced scorecard op te stellen maakt u gebruik van de volgende stappen (hoeft voor de huiswerkopdracht niet te worden ingevuld):

1. Formuleer organisatie missie, visie en kernwaarden;
2. Identificeer kritische succesfactoren;
3. Formuleer strategische doelen;
4. Definieer prestatie-indicatoren en streefcijfers;
5. Formuleer verbeteracties.

Bij beide scorecards komen de volgende gebieden aan de orde:

<i>Resultaat van het werk</i>	<i>Ontwikkelafspraken</i>
Productie 1	Afronden opleiding
Productie 2	Coaching
....	Verbeteren competenties
Gerealiseerde projecten
Kosten	
...	
<i>Waardering door klanten</i>	<i>Interne afspraken</i>
Waardering door klanten	Samenwerking met collega's
Waardering door collega's	Aanwezigheid en inbreng op het werkoverleg
Waardering door stakeholders	Houdt zich aan huisregels
....

9: Methoden voor bepalen en definiëren van competenties

Competentieprofielen kunnen op verschillende manieren worden vastgesteld. Hierna volgt een korte beschrijving van vier veel voorkomende werkvormen en een onderlinge vergelijking.

Vorm 1: Interviews met succesvolle medewerkers

Een aantal succesvolle medewerkers wordt geïnterviewd om de succesfactoren van hun functioneren te achterhalen. Deze succesfactoren worden beoordeeld door de competenties van de functie te relateren aan kritieke gebeurtenissen en situaties.

Vorm 2: Paneldiscussie

In brainstormsessies worden de competenties, die men als organisatie belangrijk vindt, gedefinieerd. De deelnemers vullen de verschillende competenties met gedragsvoorbeelden aan, waardoor de competenties concreet beoordeeld kunnen worden. Deze insteek zorgt voor maatwerk.

Vorm 3: Vragenlijsten

De bij een werkproces betrokken medewerkers ontvangen afzonderlijk een competentievragenlijst. Dit zijn lijsten waarin competenties en kenmerkende gedragsvoorbeelden zijn beschreven (bijvoorbeeld verkregen na interviews of een paneldiscussie). Op de competentievragenlijst geven de medewerkers aan welke competenties en gedragsvoorbeelden naar hun mening onmisbaar zijn voor een bepaalde functie.

Vorm 4: Functieanalyse

Deze variant gaat uit van het bestaande functieprofiel. Bezien vanuit de organisatorische context en het functieprofiel worden de kritieke situaties van de functie bepaald. Dit zijn de situaties die het slagen of falen in een functie bepalen. Deze situatie wordt vervolgens besproken en er wordt nagegaan welke competenties onmisbaar zijn om ze met succes het hoofd te kunnen bieden.

9: Methoden voor bepalen en definiëren van competenties | **235**

	Gedegen- heid	Aansluiting organisatie	Doorloop- tijd	Extern / kosten	Intern tijdbeslag	Acceptatie
Interviews	Hoog	Hoog	Lang	Hoog	Hoog	Hoog
Panel- discussie	Hoog	Hoog	Kort	Gemiddeld	Laag	Hoog
Vragen- lijsten	Hoog	Laag tot hoog	Kort	Gemiddeld	Laag	Laag
Functie- analyse	Laag	Laag tot hoog	Kort	Laag	Laag	Laag

10: Voorbeeld van een competentieprofiel**COMPETENTIEPROFIEL**

Onderdeel (afdeling) :

Functie : Functiecode :

Datum :

Organisatiecompetenties

Ondernemerschap: Het signaleren van kansen in de markt voor zowel bestaande als nieuwe producten en diensten om organisatiedoelen te behalen en zo mogelijk te verbeteren.

Professionaliteit: Voor de functie vereiste actuele vakkennis en vaardigheden gebruiken om zelfstandig tot een goed resultaat te komen.

Klantgericht: Het signaleren van vraagstukken, wensen en behoeften van in- en externe klanten en hier binnen vastgestelde kaders op inspelen.

Afdelingscompetenties

Marktgerichtheid: Goed geïnformeerd zijn over marktontwikkelingen en andere relevante omgevingsfactoren en hiernaar handelen.

Flexibiliteit: Het veranderen van eigen gedragsstijl als zich problemen of kansen voordoen, ten einde een gesteld doel te bereiken.

Functiecompetenties

Conflicthantering: Het onderkennen van verschillende belangen en deze bespreekbaar maken om tot voor betrokken partijen tot de beste gemeenschappelijke oplossing te komen.

Stresbestendigheid: Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel.

Resultaatgerichtheid: Gedrag dat getuigt van het zichzelf vooraf stellen van doelen (te behalen resultaten), deze realiseren met behulp van beschikbare middelen binnen het gestelde tijdspad, waarmee wordt gestuurd op het te behalen resultaat.

11: Checklist maatregelen ter bevordering van de mobiliteit

- Stel vacatures altijd eerst intern open.
- Laat interne reacties eerst in gesprek gaan.
- Slechts wanneer een interne medewerker niet past bij de functie en ook niet binnen redelijke termijn in staat is deze op goede wijze te vervullen, mag deze worden afgewezen. Laat P&O hierbij zonodig een toetsende rol vervullen.
- Zorg voor goede voorlichting en begeleiding van loopbanen. Verzorg dit bij voorkeur in eerste instantie zelf door bijvoorbeeld P&O'ers hiervoor op te leiden en leidinggevenden te trainen. Maak aanvullend zo nodig gebruik van de diensten van externe expertise.
- Start een netwerk met vergelijkbare organisaties in de regio en maakt afspraken over een gezamenlijk netwerk waarbij kandidaten uit het netwerk voorrang hebben op overige sollicitanten. Maak binnen dit netwerk ook gebruik van de mogelijkheden die dan ontstaan door uitleen en stages bij de verschillende deelnemende organisaties. Maak gebruik van elkaars expertise en capaciteit bij de begeleiding van de medewerkers die mobiel willen zijn.
- Zorg voor heldere afspraken over de mogelijkheden en onmogelijkheden rondom de begeleiding bij de loopbaan die de organisatie kan bieden.
- Communiceer veel en vaak over mobiliteit, vooral over de successen in de vorm van medewerkers die een overstap hebben gemaakt. Het heeft een stimulerende werking en haalt mobiliteit uit het slechte daglicht. Mobiliteit wordt immers vaak geassocieerd met verplichte herplaatsing.

12: Een format van een PLP

Persoonsgegevens	
Naam :	Afdeling :
Functie :	Naam leidinggevende :
Datum :	
Wensen en belangstelling medewerker	
Mogelijkheden en ruimte vanuit leidinggevende	
Functieprofiel (resultaatgebieden)	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Resultaatprofiel (resultaatafspraken)	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Ontwikkelingscontract	
Voor de functie belangrijke (vak) kennis	Ontwikkelingsniveau Nog sterk te ontwikkelen ← → Hoog ontwikkeld
Ontwikkelingscontract	
Voor de functie belangrijke competenties	Ontwikkelingsniveau Nog sterk te ontwikkelen ← → Hoog ontwikkeld
1.	
2.	
3.	
4.	
Ontwikkelingsafspraken Periode	

Akkoord met afspraken

13: Het PLP-stappenplan

De doelstelling van het persoonlijk loopbaanplan (PLP) is het structureren en concretiseren van ontwikkelacties. Het beschrijft de doelstelling die een werknemer heeft voor zijn/haar ontwikkeling binnen – of buiten – de organisatie, de periode waarin dit doel moet worden bereikt en de ontwikkelactiviteiten die daarvoor nodig zijn. Een PLP heeft in de regel een looptijd van drie jaar en komt tot stand in samenspraak tussen medewerker en leidinggevende. Samen wisselen zij in een PLP-gesprek informatie uit over de wederzijdse verwachtingen over het huidige en toekomstige functioneren van de werknemer en stellen op basis daarvan een PLP op. Het PLP biedt op deze wijze zowel werknemer als organisatie houvast en inzicht in de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. De belangrijkste uitgangspunten van het PLP zijn het functieprofiel, het uit dit profiel opgestelde resultaatprofiel, het competentieprofiel en de voor de functie benodigde (vak)kennis. Deze uitgangspunten vormen de basis voor het opstellen van het PLP. Het PLP staat niet op zichzelf. Het wordt gebruikt bij het loopbaan- en scholingsbeleid van het bedrijf en bij de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Van belang is de functie die de medewerker nu vervult en welke ambieert hij of zij op langere termijn heeft en wat het persoonlijke competentieprofiel van de medewerker nu is en hoe hij of zij dit wil ontwikkelen. Een PLP kent de volgende stappen

Stap 1: Analyse ontwikkelbehoefte

Aan de medewerker wordt gevraagd vooraf na te denken over:

- De ontwikkelings- en opleidingsbereidheid of noodzaak;
- De ruimte om zich binnen de functie verder te ontwikkelen;
- Wensen en belangstelling voor andere functies;
- Sterke en te ontwikkelen kanten (op basis van functie-, resultaat- en competentieprofiel);
- Motivatie, toekomstverwachting en ambitie.

De direct leidinggevende denkt na over:

- De mogelijkheden van de medewerker om te groeien of te verbreden;
- De ruimte om binnen de functie te veranderen;
- De ontwikkelingsnoodzaak;
- De doorstroommogelijkheden binnen de eigen organisatie of daarbuiten.

Bij het laatste punt is het van belang de toekomstige situatie van de organisatie niet alleen goed te kennen, maar ook de concrete vertaling daarvan te kunnen maken in mogelijke matches die er kunnen ontstaan tussen mensen en functies. Die mogelijkheden moeten zo helder mogelijk worden gehouden en tijdens het gesprek moet worden bepaald of de medewerker die kant op wil. Zo wordt voorkomen dat de PLP's uiteindelijk niet aansluiten bij de toekomstige organisatie.

Stap 2: Opstellen PLP

In een eerste gesprek worden de verwachtingspatronen op elkaar afgestemd en de uitslag van een eventuele capaciteitentest geanalyseerd en teruggekoppeld. Aan de hand van de verkregen inzichten wordt een eerste concept PLP opgesteld en interventies geadviseerd.

Stap 3: Actie

Nadat het PLP is vastgesteld, is het tijd om uitvoering te geven aan de geformuleerde ontwikkelactiviteiten. In deze fase is het belangrijk dat niet alleen de medewerker tot actie komt, maar ook de direct leidinggevende. Zo zal de leidinggevende bijvoorbeeld de afgesproken faciliteiten moeten regelen en de afspraken over eventuele coaching moeten maken. Faciliteiten kunnen zijn in- of externe opleiding, cursus, training, het opdragen van speciale projecten, coaching, mentoring, job rotation en stage.

Stap 4: Voortgang

Employability veronderstelt dat de voortgang van PLP's wordt bewaakt. Daarom is het van belang afspraken te maken over de te voeren voortgangsgesprekken. Training in het voeren van dergelijk gesprek is een zinvolle investering. Het is ook raadzaam het functioneringsgesprek te scheiden van het PLP-gesprek. Het zijn immers twee afzonderlijke zaken, die wel verband houden en elkaar beïnvloeden, maar qua focus (bedrijf of medewerker) verschillen. Dit hoeft overigens niet te betekenen dat het gesprek op een ander moment moet worden gevoerd, aansluitend op elkaar is een goede optie.

Stap 5: Effect van het ontwikkelingstraject

Het is van belang om de voortgang en het effect van het PLP te monitoren. Wanneer blijkt dat de geplande acties niet tot het gewenste resultaat leiden,

zullen de direct leidinggevende en de medewerker dat moeten onderkennen en hun afspraken moeten bijstellen. Een PLP mag nooit een keurslijf worden wanneer blijkt dat de gestelde doelen niet haalbaar zijn. Het is zinvol om van alle gesprekken over het PLP een verslag te maken en dit door beiden voor gezien te laten ondertekenen. Het verslag wordt opgenomen in het personeelsdossier.

14: Selectiegesprekken

De selectie van de sollicitatiebrieven is de meest objectieve selectie. De inhoud van de brieven en cv's wordt afgezet tegen de vastgestelde criteria. Het verdient aanbeveling de briefselectie te doen met behulp van een wervingsmatrix. Als alle personen die bij de selectie betrokken zijn de wervingsmatrix hebben ingevuld, is het tijd voor de onderlinge vergelijking. Op basis van de vergelijking en de daarmee gepaard gaande discussie wordt besloten welke kandidaten worden uitgenodigd voor een eerste gesprek. De overige kandidaten worden afgewezen of krijgen een reserve brief. Bij de uitnodigingsbrieven wordt een informatiepakket voor de sollicitant gevoegd.

De selectiegesprekken

Gebruikelijk is twee selectiegesprekken en een afrondend ofwel arbeidsvoorwaardengesprek te voeren. Er is vooraf bepaald wie er bij de gesprekken aanwezig zullen zijn. Vóór het afrondende gesprek kan een (psychologisch) onderzoek plaatsvinden. Een dergelijk onderzoek kan meer zekerheid geven. Ook bij twijfel over de geschiktheid van de kandidaat of als er een keuze moet worden gemaakt kan het een hulpmiddel zijn.

Vorbereiding

Een goede voorbereiding is voor alle gesprekken van groot belang. Deze voorbereiding moet met alle bij de selectieronden betrokkenen personen plaatsvinden. In de voorbereiding is het aan te raden voor de gesprekken een onderlinge taakverdeling af te spreken. Als er met verschillende selectiecommissies wordt gewerkt, is het van belang de verschillende commissies een specifieke opdracht te geven. Bijvoorbeeld een commissie test vooral vakinhoudelijkheid, de andere richt zich op leidinggevende vaardigheden en persoonlijke eigenschappen. Indien gewenst kan er worden gewerkt met een scoringsformulier.

Het eerste gesprek

Over het algemeen kent het eerste selectiegesprek een oriënterend karakter. Het kennismaken met elkaar staat centraal. Het is goed ook in dit gesprek een aantal kritische vragen aan de orde te stellen om latere teleurstellingen te voorkomen. Dit geldt ook ten aanzien van de beloning. Door het salaris in het eerste gesprek bespreekbaar te maken, wordt voorkomen dat zowel

kandidaat als het bedrijf veel tijd en energie verspillen. Het eerste gesprek vindt meestal plaats met de direct leidinggevende en een toekomstige collega. Afhankelijk van de zwaarte van de functie kan hierbij iemand van het mt aanwezig zijn. In het eerste gesprek komt onder andere aan bod:

- Wat de kandidaat weet van het bedrijf en of de kandidaat zich daarin heeft verdiept;
- Concrete voorbeelden uit de praktijk (ervaring) van de kandidaat, toegelicht met voorbeelden;
- De reden van de sollicitatie;
- Informatie over de inhoudelijk kennis en ervaring, specifieke eigenschappen, sociale vaardigheden en houding van de kandidaat;
- De sterke en zwakke punten van de kandidaat;
- De ontwikkelmogelijkheden van de kandidaat.

Tweede gesprek

Het tweede gesprek gaat dieper in op zaken die binnen de organisatie spelen. Vaak zitten er tijdens een tweede gesprek andere mensen aan tafel (de personeelsfunctionaris, toekomstige directe collega's, directeur). Enige dubbeling is dan ook niet te voorkomen. Overdracht van informatie tussen degenen die bij de selectie betrokken zijn is belangrijk om te voorkomen dat een kandidaat twee keer hetzelfde verhaal moet vertellen.

Evaluatie

In de voorbereiding op de gesprekken is het goed om afspraken te maken over de evaluatie van de kandidaten. Indien tijdens de evaluatie blijkt dat geen van de kandidaten in de buurt komt van het opgestelde wervingsprofiel, is het belangrijk een afweging te maken de procedure anders in te stellen. Bijvoorbeeld opnieuw werven of indien mogelijk reserve kandidaten uit te nodigen. Te vaak worden de eisen aangepast aan de kwaliteit van de kandidaten en daarmee wordt een niet gewenste concessie gedaan. Zeker niet indien het gaat om de werving van een sleutelfunctionaris.

Het psychologisch onderzoek

Er zijn veel kosten gemoeid met het aanstellen en inwerken van een nieuwe medewerker. Om teleurstellingen aan beide kanten te voorkomen, wordt steeds vaker gebruikgemaakt van een psychologisch onderzoek. Een psychologisch onderzoek duurt in de regel een hele dag en de resultaten worden

verwerkt in een rapport. Daarin staat een advies over de geschiktheid van de kandidaat voor de betreffende functie. Vaak worden ook de aandacht- en ontwikkelpunten aangegeven. Indien gewenst wordt een advies gegeven over begeleiding of een ontwikkeltraject. Met een psychologisch onderzoek worden de volgende zaken in kaart gebracht:

- Werk- en denkvermogen (via capaciteitentesten);
- Persoonsprofiel;
- Persoonlijke eigenschappen (sterke, maar ook de aandachtspunten);
- Al dan niet aanwezig zijn van specifieke voor de functie benodigde competenties.

Het arbeidsvoorwaardengesprek

In dit gesprek worden de primaire- en secundaire arbeidsvoorwaarden besproken. De bandbreedte voor salariëring wordt in de voorbereiding op het gesprek bepaald. Het verdient aanbeveling te werken met een checklist waarop gemaakte afspraken direct worden verwerkt. Deze checklist wordt opgenomen in het personeelsdossier en is een belangrijke informatiebron bij eventueel latere discussies. Ook bij moeilijk aan te trekken functionarissen is het raadzaam niet af te wijken van de vastgestelde functiewaardering. Het brengt het interne loongebouw in gevaar en zal vroeg of laat tot problemen leiden. Maar als de organisatie ervoor kiest om een hogere beloning te betalen, dan verdient het de voorkeur dit te benoemen als arbeidsmarkttoeslag. Hoe permanent deze aanvulling soms ook is. Ten slotte rest de administratieve afhandeling van de procedure. Afspraak is afspraak is hierbij een belangrijk principe. Bij de nieuwe medewerker wordt geen vertrouwen gewekt als bijvoorbeeld de arbeidsovereenkomst niet op de afgesproken datum gereed is.

De introductie

De procedure is afgerond, de administratie afgewerkt, maar dan begint pas het echte werk. De start van een nieuwe medewerker binnen een organisatie blijkt belangrijk voor het verloop van het verdere dienstverband. Het verdient aanbeveling de introductieperiode goed voor te bereiden. Het opstellen van een uitgewerkt introductieprogramma kan hierbij een goede leidraad zijn. Ook hier geldt dat de puntjes op de i worden gezet door te zorgen dat de medewerker zich welkom voelt. Dit kan door een volledig ingerichte werkplek op de eerste dag, een zorgvuldig en afwisselend introductieprogramma met bijvoorbeeld een afdelingslunch op de eerste dag, aanwijzen

van een persoonlijke mentor voor het eerste half jaar, introductie bij externen, ingeplande evaluatiegesprekken in de eerste vier weken en een einde proeftijdgesprek.

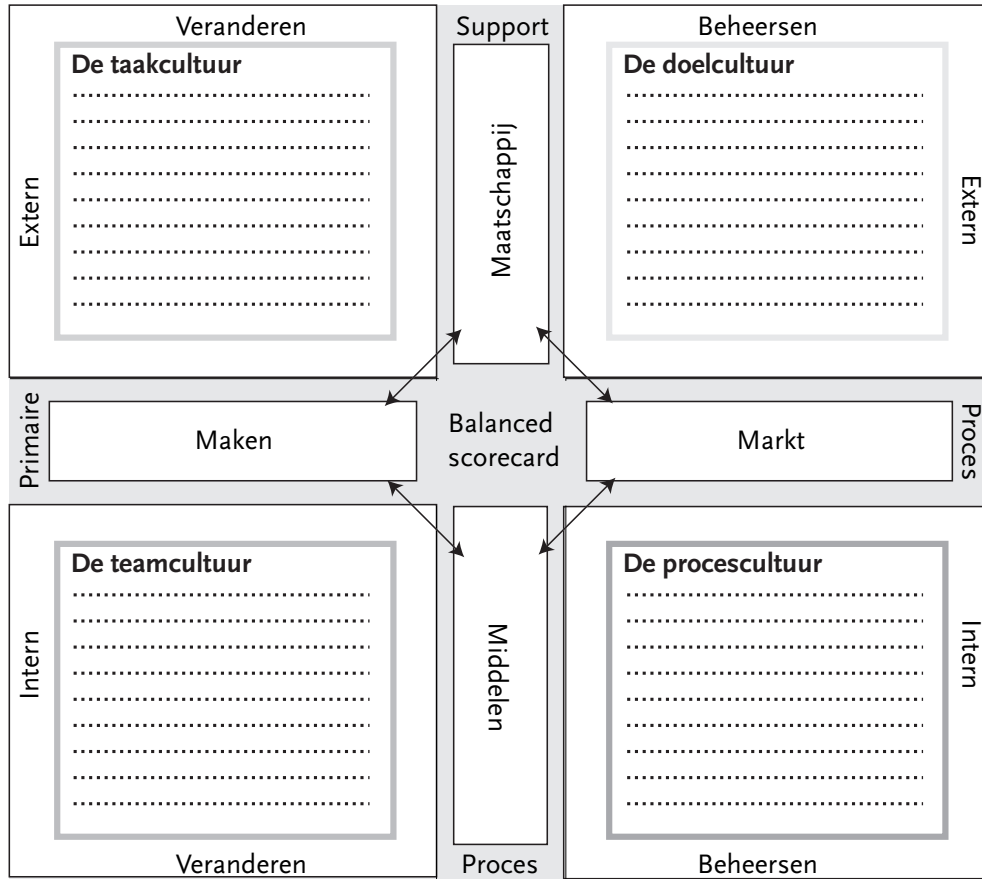
Indien de bovenstaande stappen zorgvuldig worden doorlopen, zal een medewerker zich welkom voelen en straalt de organisatie niet alleen tijdens de werving en selectieprocedure, maar ook tijdens de introductie professionaliteit uit.

15: Kenmerken van de organisatiecultuur

<i>Kenmerken van de huidige/gewenste organisatiecultuur</i>		
<i>Aspect</i>	<i>Vraag</i>	<i>Mijn organisatie</i>
Oriëntatie	Wat zijn de doelen van het bedrijf?	
	Wat is belangrijk om te realiseren?	
	Waar staat succes voor?	
Leiderschap	Welke leiderschapsstijlen zijn aanwezig (Quinn)?	
	Verschildt de stijl van leidinggeven per afdeling?	
	Hoe werkt hiërarchie binnen het bedrijf?	
Werkwijze	Hoe werken mensen samen?	
	Welke systemen worden gebruikt (zoals het kwaliteitssysteem, het procesbeschrijvingssysteem of het productiesysteem)?	
hrm	Hoe functioneert prestatie-management?	
	Hoe functioneert de wijze van werving en selectie?	
	Hoe wordt in de regel beloond en gestraft?	
Medewerkers	Wat zijn de werktijden (9 tot 5, negenurige werkdag)?	
	Wat is de gemiddelde leeftijd en dienstverband van medewerkers?	
	Wat is het kortverzuimziekte-percentage?	
Structuur	Teken de organisatorische bedrijfsstructuur (organogram)?	
	Wordt de functie aangepast aan de competenties van medewerkers?	
	Past men de competenties van medewerkers aan de functie aan?	
Gevaar	Welk gevaar dreigt?	

De reactieve organisatie volgens Nelson en Burns		
<i>Aspect</i>	<i>Reactieve organisatie</i>	<i>Mijn organisatie</i>
Tijd	Men is gefixeerd op het verleden, maar dat verleden bestaat niet meer	
Doel	Geen gezamenlijk doel anders dan te overleven	
Planning	Wordt niet gehaald en aan de werkelijkheid aangepast	
Veranderingsmethode	Bestraffend in plaats van belonend	
Management	Reageren op fouten, de schuldvraag stellend	
Structuur	Op papier geordend, maar elkaar tegenwerkend	
Oriëntatie	Gericht op behouden en het eigen belang (egocentrisch)	
Motivatie	Het vermijden van problemen	
Ontwikkelingsfase	Overleven	
Communicatiemethode	Van bovenaf opgelegd en opgedrongen	
Leiderschapsstijl	Directief en dwingend	

16: Invulformulier van 4ling®



17: Format van een plan van aanpak

In de loop van het proces van het opstellen van een ondernemingsplan en later tijdens de beïnvloeding van de organisatiecultuur moeten plannen of maatregelen worden uitgewerkt. De neiging bestaat om direct bij een maatregel uitgebreid stil te gaan staan en gezamenlijk de in en outs te verkennen en te bespreken. De bijbehorende verschillende oplossingen worden dan besproken en bij voorkeur worden knopen doorgehakt. Het zal duidelijk zijn dat een dergelijke gang van zaken niet op een ordelijke en doelmatige wijze verloopt en zeker niet tot de beste oplossingen leidt. Bovendien kunnen de emoties van het moment een zorgvuldige besluitvorming verstoren.

Plan van aanpak (maximaal drie A4)

1 Probleemstelling	2 Mogelijke oplossingen
<ul style="list-style-type: none"> • Aanleiding • Gevolgen bij geen actie 	<ul style="list-style-type: none"> • Omschrijving van de mogelijke oplossingen • Consequenties
Beschikbare tijd	Globale kosten en baten
Schade	Menskracht
Complicaties	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaat
• Betrokkenen	3 Voorstel
Bij de gevolgen	<ul style="list-style-type: none"> • Gedetailleerde omschrijving van het oplossingsvoorstel
Bij de oplossing	<ul style="list-style-type: none"> • Werkwijze en planning
• Doelstelling van de oplossing	<ul style="list-style-type: none"> • Gedetailleerde kosten en baten
In concrete cijfers	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatie

Verstandiger is het om een van de aanwezigen te vragen om het probleem nog eens helder in kaart te brengen, de mogelijke oplossingen te omschrijven en daarvan globaal de consequenties te benoemen. Het geheel dient te worden afgesloten met zijn keuze uit de mogelijkheden met een zo concreet mogelijk voorstel voor de uiteindelijke oplossing. Daarbij moeten de consequenties van het voorstel gedetailleerd in beeld zijn gebracht in termen van geld, menskracht en planning. We noemen dit een plan van aanpak (PvA) om te benadrukken dat het een plan is *en dat er nog niets moet zijn gedaan*. Het principe is dat iemand het geheel doordenkt en zijn bevindingen aan zijn collega's voorlegt. Pas na bespreking daarvan wordt actie ondernomen. Niet eerder.

Het hierna weergegeven format voor een dergelijk PvA is een standaard dat

geen rekening houdt met de omvang of complexiteit van het onderwerp waarvoor een PvA moet worden geschreven. Verstandig is het om de verhoudingen in de gaten te houden. Bij een klein project dat binnen een tijdsbestek van enkele maanden hoofdzakelijk door één persoon wordt uitgevoerd, kan worden volstaan met een beknopte beschrijving. Voor een project dat met veel tijd, mensen, geld en overleg gepaard gaat is een uitgebreidere beschrijving nodig. Soms is het bij complexe vraagstukken niet mogelijk om alles in detail te voorzien. Het kan dan een zinvolle oplossing zijn om het plan van aanpak te splitsen, bijvoorbeeld door een vervolg of tweede deel in globale termen te beschrijven en pas later een aangepast plan voor dit vervolg op te stellen.

Titel

- Kernachtige omschrijving van de probleemstelling

Probleemstelling

- De aanleiding voor de problematiek? Waar komt die vandaan of wat is de oorzaak en wat zijn de relaties met andere beleidsterreinen of onderdelen van het bedrijf?
- Wat zijn de gevolgen als geen actie wordt ondernomen? Welke tijd is beschikbaar om in actie te komen voordat de schade te groot dreigt te worden? Zijn er nog andere complicaties denkbaar?
- Wie zijn betrokken bij de gevolgen en de oplossing en met welke consequenties?
- Welk doel wordt nagestreefd met het oplossen van het probleem? Het doel dient concreet te worden omschreven, liefst met behulp van cijfers.

Mogelijke oplossingen

- Welke oplossingen zijn denkbaar?
- Wat zijn globaal de consequenties van de verschillende oplossingen? Denk daarbij aan: wie zijn betrokken, wat moet er worden gedaan, wat kost dat in termen van geld en inzet van menskracht? Aan welke termijn moet worden gedacht voordat de oplossing vruchten gaat afwerpen en welke schade wordt dan nog steeds geleden en welke voorkomen?
- Wat zijn de gevolgen als actie wordt ondernomen? Binnen welke termijn worden resultaten behaald en wanneer zijn die voldoende? Zijn er nog andere complicaties denkbaar?

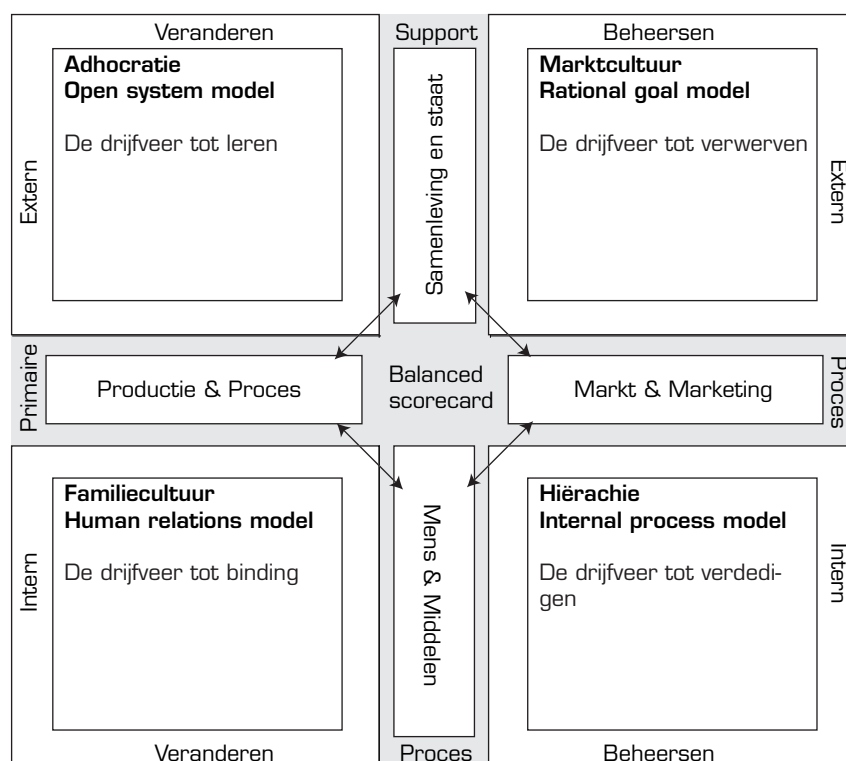
Voorstel

- Een meer gedetailleerde omschrijving dan hiervoor van het voorstel dat beste beantwoordt aan de gevraagde doelstellingen voor de oplossing.
- Werkwijze en planning van de noodzakelijke activiteiten.
- Een kosten-baten analyse.
- De organisatie. Samenstelling eventuele projectgroep of werkgroep (belast met realisatie). Wie zijn betrokken? Is samenwerking met andere geledingen binnen de onderneming of met externe partijen gewenst?

18: Dichotome modellen

In de vakliteratuur over management worden vaak modellen gebruikt met een zogenaamde dichotome benadering. Het is een indeling in vieren, die niet alleen veel voorkomt maar ook vaak vergelijkbaar is, waardoor de onderliggende benaderingen aanvullend op elkaar kunnen worden toegepast. Of het nu gaat om groei en marktaandeel (Henderson 1973, Denison 1990), leiderschap (Blake & Mouton 1964, Quinn 1999), organisatiecultuur (Cameron & Quinn 1982, 1999) of de wijze van besluitvorming (Koopman & Pool 1992), steeds hebben de omschrijvingen vergelijkbare aspecten. Die dichotome benadering staat centraal in het eerste hoofdstuk waarin de strategische beleidscyclus is toegelicht en Porter's primaire en ondersteunende activiteiten (1985) zijn geordend op de schaal beheersen – veranderen en de schaal intern – extern. Het leidt tot vier deelverzamelingen die structurerend werken bij de verkenning- en analysefase, bij het samenstellen van de strategie (Simons 1993, 2000), de constructie van de balanced scorecard (Kaplan & Norton 1992), het opstellen van het operationele jaarplan en de introductie van het kwaliteitsmanagement (Deming 1982, Hardjono 1999, Fokkema 2003). Ook Hardjono gebruikt in zijn vierfasenmodel eenzelfde dichotome indeling en dat was de stimulans om na te gaan of er meer overeenkomstige modellen waren. In de navolgende overzichten gaan we in op de overeenkomst tussen de 4ling[®] en de dichotome bedrijfsmodellen van de Boston Consulting Groep, Blake & Mouton, Nelson & Burns, Denison en Hardjono en de organisatiecultuurmodellen van Harrison, Handy, Deal & Kennedy, Caluwé & Vermaak, Adizes Hampden-Turner & Trompenaars. Voor een uitgebreide bespreking van de modellen verwijzen we naar het verslag van een onderzoek naar het verandermanagement bij corporaties (Dreimüller 2008).

De reden om de verschillende managementmodellen van de afgelopen decennia met elkaar in verband te brengen ligt voor de hand. Het beoogt om managers in staat te stellen die benaderingen niet apart, maar integraal toe te passen. Omdat de basis gelijk is, kunnen ze elkaar immers aanvullen. Bovendien is de systematiek uit dit boek en het voorafgaande deel op verschillende van die benaderingen gebaseerd. Een toelichting op de overeenkomsten en aansluitingen is dan voor degene die er meer van wil weten een must.



Figuur 33: CVF van Cameron & Quinn en Lawrence & Nohria

Overigens wijzen ook Cameron en Quinn in hun meest recente uitgave over het Competing Values Framework (2006) op gelijksoortige claims dat er een universeel geldende onderliggende structuur kan zijn. Daarbij verwijzen ze naar Paul Lawrence en Nitin Nohria (2002). Zij beschrijven in hun boek de uitkomsten van hun zoektocht naar basismotivaties en benoemen vier, genetisch bepaalde drijfveren, die weer passen in de dichotome benadering van de 4ling®, het Competing Values Framework of het vierfasenmodel. Het zijn (1) de drijfveer tot verwerven, het verzamelen van materiële en immateriële zaken die we waardevol vinden (extern, beheersen) (2) de drijfveer tot binding, het verlangen naar relaties met andere mensen (intern, veranderen) (3) de drijfveer tot leren, het willen verkennen van de omgeving en van onze eigen geest (extern, veranderen) en (4) de drijfveer tot verdedigen, het willen beschermen van de materiële en immateriële zaken die we hebben (intern, beheersen).

Boston Consulting Groep en de 4ling®: De BCG-matrix

<i>BCG-matrix</i>	<i>Stars</i>	<i>Cash cows</i>	<i>Dogs</i>	<i>Question marks</i>
Prestaties	Treffen doel	Leveren geld op	Behoren tot de inboedel	Zijn innovaties
<i>De 4ling®</i>	<i>Extern beheersen</i>	<i>Intern beheersen</i>	<i>Intern veranderen</i>	<i>Extern veranderen</i>

Blake & Mouton en de 4ling®: De managerial grid

<i>Blake & Mouton</i>	<i>Autocraat</i>	<i>Laissez-faire</i>	<i>Country club</i>	<i>Teammanagement</i>
Planning	Productienormen; direct resultaat	Ruime opdrachten; weinig details	Geef vertrouwen; coördineren	Duidelijke doelen; geprogrammeerd
Organiseren	Taken en opdrachten	Geen dagelijkse sturing	Luisteren en helpen	Collectief; zelfstandig
Leidinggeven	Dwingend	Informatief	Coachend	Stimulerend
Controleren	Kritiek en corrigeren	Waarnemen	Zelden controleren; prijzen en belonen	Evalueren
Bemanning	Gehoorzaam	Maakt niet uit	Het werk aanpassen aan mensen	Het werk zoeken bij de mensen
Management by objectives	Eisen stellen	Mensen vrijlaten	Werken met zelfstandige mensen	Werken met teamdoelen
Prestaties	Van bovenaf beoordelen	Amper beoordelen	Op de mens gericht beoordelen	Gezamenlijk beoordelen
<i>De 4ling®</i>	<i>Extern beheersen</i>	<i>Intern beheersen</i>	<i>Intern veranderen</i>	<i>Extern veranderen</i>

Nelson & Burns en de 4ling®: Topprestatieprogrammering

<i>Nelson & Burns</i>	<i>Reactief</i>	<i>Proactief</i>	<i>Responsief</i>	<i>Topprestaties</i>
Tijd	Verleden	Toekomst	Heden	Stroom
Doel	Verward	Resultaten	Output	Topprestaties
Planning	Rechtvaardiging	Strategie	Activiteiten	Ontplooiing
Verandermethode	Bestraffend	Gepland	Aanpassend	Geprogrammeerd
Management	Schuldvraag	Aaneensluitend	Coördinatie	Navigatie
Structuur	Verdeeld	Matrix	Hiërarchisch	Netwerken
Orientatie	Egocentrisch	Organisatie	Team	Cultuur
Motivatie	Pijn vermijden	Bijdrage	Beloning	Verwezenlijking
Ontwikkelingsfase	Overleven	Overeenstemming	Samenhang	Transformatie
Communicatie	Opgedrongen	Feed forward	Feedback	Feed-through
Leiderschapsstijl	Dwingend	Richtinggevend	Sturend	Stimulerend
<i>De 4ling®</i>	<i>Intern beheersen</i>	<i>Extern beheersen</i>	<i>Intern veranderen</i>	<i>Extern veranderen</i>

Denison en de 4ling®: Corporate culture and effectiveness

<i>Denison</i>	<i>Mision</i>	<i>Consistency</i>	<i>Involvement</i>	<i>Adaptability</i>
Cultuuraspecten	Vision; strategic direction and intent; goals and objectives	Core values; agreement; coordination and integration	Empowerment; team orientation; capability development	Creating change; customer focus; organizational learning
<i>De 4ling®</i>	<i>Extern beheersen</i>	<i>Intern beheersen</i>	<i>Intern veranderen</i>	<i>Extern veranderen</i>

Hardjono en de 4ling®: Het vierfasenmodel

<i>Hardjono</i>	<i>Doeltreffende organisatie</i>	<i>Doelmatige organisatie</i>	<i>Flexibele organisatie</i>	<i>Creatieve organisatie</i>
Orientatie	Marktgerichtheid	Productiviteit	Lenigheid	Innovatie
Resultaat	Cashflow door verkoop en omzet	Winst door kostenbeheersing	Herallocatie door budgettering	Winst door zien van verkoopmogelijkheden
Middel	Marktaandeel door veroveren van markten	Routine door ervaring	Werkmethoden door processen te (her)ontwerpen	Aantrekkelijke producten door ontwerpen
Wekwijze	Richting bepalen door doelen te stellen	Hierarchie door toevijzen van RVB's	Saamhorigheid door groepsonwikkeling	Ondernemerschap door risico's te nemen
Prestaties	Plannen door strategieontwikkeling	Synergie door samenwerking	Gedragsnorm door formuleren missie	Inventiviteit door lateraal denken
Gevaar	Verkokering	Bureaucratie	Anarchie	Hobbyisme
<i>De 4ling®</i>	<i>Extern beheersen</i>	<i>Intern beheersen</i>	<i>Intern veranderen</i>	<i>Extern veranderen</i>

Koopman & Pool en de 4ling®: Het besluitvormingsmodel

<i>Koopman & Pool</i>	<i>Neo-rationeel model</i>	<i>Planning en control</i>	<i>Onderhandeling</i>	<i>Stap-voor-stapontwikkeling</i>
Besluitvorming	Aansturing vanuit één punt	Regels en procedures	Gespreid	Netwerk
Management	Macht	Geformaliseerde besluitvorming	Overeenstemming	Navigatie
Sturing	Lage formalisatiegraad	Planning en control	Onderhandeling	Stap-voor-stapontwikkeling
<i>De 4ling®</i>	<i>Extern beheersen</i>	<i>Intern beheersen</i>	<i>Intern veranderen</i>	<i>Extern veranderen</i>

Harrison & Handy en de 4ling®: het CVF

<i>Harrison & Handy</i>	<i>Machtcultuur</i>	<i>Rolcultuur</i>	<i>Persooncultuur</i>	<i>Taakcultuur</i>
Cultuurmodel	Power culture Club culture	Role culture	Person culture	Task culture Achievement culture
Cultuuromschrijving	Macht Vertrouwen Doeltreffendheid Reactievermogen Individu, web	Rollen Procedures Doelmatigheid Functie-omschrijving Structuur, groep	Mensen Innovatie Creativiteit Persoonsgericht Kluster	Taken Projecten Flexibiliteit (Her)allocatie Netwerk
<i>De 4ling®</i>	<i>Extern beheersen</i>	<i>Intern beheersen</i>	<i>Intern veranderen</i>	<i>Extern veranderen</i>

Cameron & Quinn en de 4ling®: De concurrerende waarden

<i>Cameron & Quinn</i>	<i>Marktcultuur</i>	<i>Hierarchische cultuur</i>	<i>Familiecultuur</i>	<i>Adhocratie</i>
Cultuurmodel	Rational goal model	Internal process model	Human relations model	Open system model
Cultuuromschrijving	Een organisatie die zich richt op externe positionering en doeltreffend gezag, gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid	Een organisatie die zich richt op zorg voor goede interne verhoudingen en doelmatig functioneren, gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid	Een organisatie die zich richt op zorg voor goede interne verhoudingen, gekoppeld aan flexibiliteit, zorg voor het personeel en klantgevoeligheid	Een organisatie die zich richt op externe positionering, gekoppeld een grote mate van creativiteit en individualiteit
<i>De 4ling®</i>	<i>Extern beheersen</i>	<i>Intern beheersen</i>	<i>Intern veranderen</i>	<i>Extern veranderen</i>

Stijlen van leiderschap volgens Handy (1976, 1988)

<i>Auteur</i>	<i>Autocratie</i>		<i>Democratie</i>	
Harbison/Myers	Autocratic	Paternalistic	Consultative	Participative
Likert	System 1	System 2	System 3	System 4
Tannenbaum/Smidt	Leader control	Shared control	Shared control	Group control
Vroom	Leader decides	Leader consults	Leader shares	Leader delegates
Hersey/Blanchard	Telling	Selling	Participating	Delegating
<i>De 4ling®</i>	<i>Extern beheersen</i>	<i>Intern beheersen</i>	<i>Intern veranderen</i>	<i>Extern veranderen</i>

Over de auteur

Aldert Dreimüller is in 1975 afgestudeerd aan de TH Delft Bouwkunde en daarna in 1978 aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, faculteit Bedrijfskunde, waar hij in 2008 is gepromoveerd op het onderwerp verandermanagement. Sinds zijn studie is hij vanuit diverse posities betrokken bij de volkshuisvesting. Na het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid in Amsterdam (onderzoek naar het bouwproces en de bedrijfsvoering van projectontwikkelaars) was hij vanaf 1979 als projectcoördinator verbonden aan het ingenieursbureau DHV in Amersfoort. Naast de begeleiding van nieuwbouwprojecten heeft hij in die periode advieswerk verricht voor onder meer het ministerie van VROM (deregulering, Bouwbesluit, Goedkoper Bouwen).

In de periode 1979-1985 was hij tweede voorzitter van een corporatie in de Randstad, van 1985 tot 1990 hoofd van de afdeling Volkshuisvesting en Stadsvernieuwing in de gemeente Breda en tot 1996 directeur van corporatie *VtV* in Deventer. Hij is sindsdien als directeur van roAg (Rotterdamse Organisatie Advies Groep) actief als adviseur en interim-manager (Corporaties Socrates Groep, De Key/Jutphaas en Het Oosten) op strategisch niveau in de bouwnijverheid en de corporatiesector.

Sinds 1977 zijn meer dan 200 artikelen verschenen in diverse bladen, waaronder *Bouw*, *Intermediair*, *Cobouw*, *Vastgoedmarkt*, *Aedes Magazine*, *Corporatiemagazine*, *Bedrijfs-Documentaire*, *de Volkskrant* en het *Financieele Dagblad* en maakte hij van 1980 tot 2002 deel uit van de redactie van *Renovatie en Onderhoud* met een maandelijkse column over monumentenzorg, volkshuisvesting, stadsvernieuwing en de bedrijfsvoering van non-profitorganisaties. Hij verzorgt lezingen, cursussen en gastcolleges. Voor het opstellen van bedrijfsstrategieën, ondernemingsplannen en balanced scorecards heeft hij de afgelopen jaren ruime ervaring opgedaan. Hij is auteur van *Ondernemingsplan voor de corporatie* (Nestas, 1999), *De balanced scorecard voor corporaties* (Nestas, 2000), *Het ondernemingsplan en balanced scorecard voor het MKB* (Academic Service, 2001), *Het INK-managementmodel voor corporaties* (Nestas, 2002), *Bedrijfsprocessen bij corporaties* (Nestas, 2004), *Hrm bij corporaties* (Nestas, 2006) en *Organisatiecultuur bij corporaties* (Nestas, 2007).

De afgelopen tien jaar heeft de heer Dreimüller een groot aantal directies van bedrijven begeleid met het ontwikkelen van een strategie, ondernemingsplan, het ontwerpen en implementeren van de bedrijfsprocessen en balanced scorecards en het inzichtelijk maken van de organisatiecultuur en de verandering ervan. Hij is gespecialiseerd op bedrijven werkzaam in de bouwnijverheid, met de nadruk op directies van corporaties in een omvang variërend van 2.000 tot 30.000 verhuureenheden. Voorts is hij curator/vereffenaar (directeur/bestuurder CobraWonen) en betrokken bij fusie-initiatieven en fusieonderzoeken, waaronder het opzetten van een samenwerkingsverband (fusie) tussen een corporatie en een thuiszorgorganisatie in Noord-Brabant.

Naast deze beroepspraktijk is de heer Dreimüller maatschappelijk actief. Hij was bestuurslid/penningmeester van een afdeling van een politieke partij (1978-1985, 2003-heden), bestuurslid en lid van de raad van toezicht van corporaties (1981-1986 en 2005-2007), bestuurslid van de stichting Dak- en Thuislozen Deventer, de stichting Crisisopvang in Deventer (1990-1995), bestuurslid CAI Deventer (1989-1996), penningmeester van de Bouwsociëteit Stedendriehoek (1993-2007) en lid van de Regionale Klachtencommissie Verpleeg- en Verzorgingshuizen (1999-2006).

Literatuur

- Adams, J., Inequity in social exchange. In Berkowitz, L. (Red.), *Advances in experimental social psychology*. Academic Press, New York, 1965.
- Adams, J., *Transformatie: van produktgericht naar mensgericht ondernemen*. Lemniscaat, Rotterdam, 1984.
- Adizes, I., *Mismanagement: signaliseren en oplossen*. Samsom, Alphen a/d Rijn, 1981.
- Adizes, I., *Corporate lifecycles*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988.
- Adizes, I., *Managing corporate lifecycles*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1999.
- Ahaus, C. & Diepman, F., *Balanced scorecard en model Nederlandse kwaliteit*. Kluwer, Deventer, 1998.
- Athos, A. & Pascale, R., *The art of Japanese management*. Penguin Books, Hammersworth, 1986.
- Anshoff, I., *Corporate strategy*. McGraw-Hill, New York, 1965.
- Beer, et al., *Managing human assets*. New York/London, 1984.
- Belbin, M., *Teamrollen op het werk*. Academic Service, Den Haag, 1998.
- Berkhoudt, M.A.J., *Ontwerp, invoering en evaluatie van beoordelingssystemen: checklisten Personeelsmanagement*. Cd-rom, Samson, Alphen aan de Rijn, 2003.
- Bontje, J.C.B., *Ondernemersboek: maak zelf uw ondernemingsplan*. Samson, Alphen aan de Rijn, 1993.
- Blake, R. & Mouton, J., *De Grid: sleutel tot excellent leiderschap*. Spectrum, Utrecht, 1964.
- Blanchard, O., F. Lopez-de-Silanes & A. Shleifer, What do firms do with cash windfalls?, *Journal of Financial Economics*, 36: 337-360, 1994.
- Boje, D., *Narrative methods for organizational en communication research*. Sage Publications, London, 2001.
- Bohm, D., *Heelheid en implicite orde*. Lemniscaat, Rotterdam, 1985.
- Bono, de E., *Zes denkende hoofddeksels*. Veen, Utrecht, 1985.
- Boyett, J. & Boyett, J., *De goeroegids: een kritisch overzicht*. Thema, 1999.
- Brandsen, T., *Meervoudig bestuur*. Lemma, Den Haag, 2006.
- Buurma, H., *Bedrijfsplanning voor overheid en publieke sector*. Samson, Alphen aan de Rijn, 1996.
- Burger, A. & Dekker, P., *Noch markt, noch staat: de Nederlandse non-profitsector in vergelijkend perspectief*. Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag, 2001.
- Buytendijk, F. & Brinkhuis-Slaghuis, J., *De balanced scorecard: van meten naar managen*. Samson, Deventer, 2000.
- Bygrave, W.D. et al., *The portable MBA in entrepreneurship*. John Wiley en Sons, 1997.
- Cameron, K., Evaluating organizational effectiveness in organized anarchies. Paper presented at the Academy of Management, 1979.
- Cameron, K., Freeman, S. & Mishra, A., Best practice in white-collar downsizing: managing contradictions. *Academy of Management Executive*, 5: 57-73, 1991.
- Cameron, K., In what ways do organizations implement total quality? Paper presented at the Academy of Management, 1992.
- Cameron, K., Downsizing, quality and performance. In Cole, R. (Red.), *The fall and rise of the American quality movement*. Oxford University Press, New York, 1995.
- Cameron, K. & Quinn, R., *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur, gebaseerd op het model van de concurrerende waarde*. Academic Service, Schoonhoven, 1999.
- Cameron, K. Dutton, J. & Quinn, R., *Positive organizational scholarship*. Berrett-Koehler, San Francisco, 2003.

- Cameron, K. & Quinn, R., *Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework*. Jossey-Bass, San Francisco, 2006.
- Cameron, K., Quinn, R., Thakor, A. & DeGraf, J., *Competing values leadership: creating value in organizations*. Edward Elgar, Northampton, 2006.
- Campell, J. et al., *The measurement of organizational effectiveness: final report*. Navy Personnel Research and Development Center, Minneapolis, 1974.
- Campell, J., On the nature of organizational effectiveness. In Goodman, P. (Red.), *New perspectives on organizational effectiveness*. Jossey-Bass, San Francisco, 1977.
- Caluwé. De L. & Vermaak. H., *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. Kluwer, Deventer, 2002.
- Champy, J. & Hammer, M., *Reengineering the corporation*. Harper Business, New York, 1993.
- Chandler, A., *Strategy and structure*, MIT Press, Boston, 1962.
- Chang, R. & Morgan, M., *Prestatiemeting met scorecards*. Academic Service, Schoonoven, 2001.
- Cohen, M. et al., A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17: 1-25, 1972.
- Cooke, R. & Lafferty, J., *Level V: organizational culture inventory (Form I)*. Human Synergistic, Plymouth, 1983.
- Crainer, S. & Hamel, G., *De ultieme business bibliotheek*. Scriptum, Schiedam, 1999.
- Deal, E. & Kennedy, A., *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*. Perseus Books, Cambridge, 1982.
- DeGraf, J. & Lawrence, K., *Creativity at work*. Jossey-Bass, San Francisco, 2002.
- Deming, W. E., *Quality: Productivity and competitive position*. Cambridge University Press, Cambridge, 1982.
- Deming, W. E., *Out of the crises*. Cambridge University Press, Cambridge, 1982.
- Denison, D., *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley, New York, 1990.
- Dietz, J., *Introductie tot DEMO: van informatietechnologie naar organisatietechnologie*. Samson, Alphen aan den Rijn, 1996.
- Doorewaard, H. & Nijs, W. de, *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Lemma, Utrecht, 1998.
- Doppler, K., Lauterburg, C., *Change management: vormgeven aan het veranderingstraject*. Addison-Wesley, Amsterdam, 1966.
- Dreimüller, A., *Taak en plaats van de projectontwikkelaars*. EIB, Amsterdam, 1980.
- Dreimüller, A. & Hemert, H. van, Strategisch personeelsbeleid bij corporaties. In *Renovatie en Onderhoud*, 8, 1997.
- Dreimüller, A., *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw*. Nestas, Almere, 1999.
- Dreimüller, A., *De balanced scorecard voor corporaties*. Nestas, Almere, 2001.
- Dreimüller, A., *Het ondernemingsplan en de balanced scorecard*. Academic Service, Den Haag, 2002.
- Dreimüller, A. & Wittebol, F., *Bedrijfsprocessen bij corporaties*. Nestas, Almere, 2004.
- Dreimüller, A. & Loor, M. de, *De organisatiecultuur bij corporaties*. Nestas, Almere, 2006.
- Dreimüller, A., *Veranderen is voor anderen: een onderzoek naar verandermanagement bij woningcorporaties*. roAg, Maastricht, 2008.
- Dreimüller, A., *Het organisatiecultuurspel: kleurbekennen & kleurgeven*. Kaartspel. Academic Service, Den Haag, 2008.
- Drenth, P.J.D., Thierry, H. & Wolff, Ch.J. de, *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie*. Bohn Stafleu van Loghum, Houten/Diegem, 1997.
- Drucker, P., *Innovation and entrepreneurship*, 1983.
- Drucker, P., *Post-capitalist society*. Butterworth Heinemann, Oxford, 1993.
- Duin van, J.J., *The long wave in economic life*. Londen, 1983.
- Duin van, J.J., Interview. *de Volkskrant*, 2 juli 2005.
- Duin van, J.J., Niet de aandeelhouder, maar de manager houdt uitverkoop. *de Volkskrant*, 2 juni 2007.
- Engeldorp Gastelaars, Ph. van, *Ondernemersschap als uitweg uit de crisis*. roAg, Deventer, 1984.

- Engeldorp Gastelaars, Ph. van, *Sociale wetenschap in bedrijfskundig perspectief*, DMC, Delft, 1997.
- Engeldorp Gastelaars, Ph. van., (Red.), *Elementen van bedrijfskundig onderzoek*. ServicePost, Nieuwerkerk aan de IJssel, 2000.
- Engeldorp Gastelaars, Ph. van & Dreimüller, A., Het falen van de monumentenzorg. *Intermediair*, 21, 20 april 1979.
- Fayol, H., *General and industrial management*. Pitman, London, 1949.
- Fokkema, E. & Dreimüller, A., *Het INK-managementmodel voor corporaties*. Nestas, Almere, 2003.
- Fokkema, E., Dreimüller, A. Op weg naar excellent presteren. *Aedes Magazine*, 6, 2003.
- Fonbrum et al., *Strategic human resource management*. New York, 1984.
- Gaarder, J., *De wereld van Sofie*. Houtekien/Fontein, Antwerpen, 1994.
- Gibson, R. (Red.), *Rethinking the future*. Thema, 1998.
- Gore, A., *The assault on reason*. Penguin Books, London, 2007.
- Greiner, L., Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 4: 37-46, 1972.
- Groot, T. et al., *De balanced scorecard*. Kluwer, Deventer, 2000.
- Hagelaar, J.L.F., *Plannen is mensenwerk*. Universiteit Twente, Enschede, 1992.
- Hampden-Turner, C., *Corporate culture: from vicious to virtuous circles*. Hutchinson, London, 1990.
- Hamel, G. & Prahalad, C., *De strijd om de toekomst*. Scriptum, Schiedam, 1999.
- Handy, C., *Understanding organizations*. Penguin Books, Hammersworth, 1976.
- Handy, C., *Understanding voluntary organizations*. Penguin Books, Hammersworth, 1988.
- Hanson, E., *Educational administration and organizational behaviour*. Allyn and Bacon, Boston, 1996.
- Hardjono, T., Berenschot-generatieconcept voor kwaliteitsmanagement, *Sigma*, 1, 1992.
- Hardjono, T., *Ritmiek en organisatiedynamiek: vierfasenmodel*. Kluwer, Deventer, 1999.
- Hardjono, T. & Bakker, R., *Management van bedrijfsprocessen: identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen*. Kluwer, Deventer, 2001 (tweede druk).
- Harman, W., Rationale of good choosing. *Journal of Humanistic Psychology*, 21, 1981.
- Hart, W. ter, *Management en arbeid nieuwe stijl*. Elsevier, Amsterdam, 1985.
- Harrison, R., Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, nr. 3, 1972.
- Harrison, R. et al., *Diagnosing organizational culture*. Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 1992.
- Harrison, R. et al., *Diagnosing organizational culture: trainer's manual*. Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 1993.
- Harrison, R., Leiderschap en strategische planning in een nieuwe tijd. *Transformatie: van produktgericht naar mensgericht ondernemen*. Lemniscaat, Rotterdam, 1984.
- Have ten, S., *Managers moeten kiezen: het vierfasenmodel voor organisatieverbetering*. Delwel, Den Haag, 1996.
- Have ten, S., Have ten, W. & Bour, A., *Organisatiebesturing: koers uitzetten en koers houden. Balanceren met strategie en prestatie-indicatoren*. Elsevier, Den Haag, 1998.
- Heegde, J. ter, Actiegericht procesmodel: naar kern van de zaak. *Architectuur en Informatie*, 3, 2000.
- Heijnsdijk, J. & Sar, A.C. van der, *Interne organisatie*. Wolters-Noordhoff, Groningen, 1995.
- Henderson, B., *The experience curve eeviewed: the growth share matrix or the product portfolio*. The Boston Consulting Group, Boston, 1973.
- Hersey, P. & Blanchard, K., *Management of organizational behavior*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982.
- Hersey, P., *Situationeel leiding geven*. Contact, Amsterdam/Antwerpen, 1996.
- Hoffman Krul en Partners, *Back to the future*, Breda, 2000.
- Hoeksema, M. & Holman, J., *Budgetteren: het omzetten van beleid in geld*. Kluwer, Deventer, 1996.

- Hofstede, G., *Allemaal anders denken: omgaan met cultuurverschillen*. Contact, Amsterdam 2002.
- Homan, Th., *De toekomst getoetst: werkboek voor het beoordelen van businessplannen scorecards*. Academic Service, Schoonhoven, 1998.
- Houben, G. (et al.), *Het ondernemingsplan: principes en gevalstudies*. Acco, Leuven/Amersfoort, 1995.
- Hove, J. ten, *Een eeuw Deventer Volkshuisvesting in ontwikkeling: VtV 1895-1995*. IJsselakademie, Kampen, 1995.
- Iacocca, L., *Where have all the leaders gone?* Scribner, New York, 2007.
- Imai, M., *Kaizen*. Kluwer, Deventer, 1990.
- Ishikawa, K., *What is total quality control? The Japanese way?* Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1985.
- Jansen Groesbeek, M., *Maatschappelijk ondernemen: theorie, praktijk, instrumenten*. Business Contact, Amsterdam, 2001.
- Jorna, R.J. (et al.), *Plannen en roosteren: taakgericht analyseren, ontwerpen en ondersteunen*. Lansa, Leiderdorp 1996.
- Juran, J. *Juran's quality control handbook*. McGraw-Hill, New York, 1988.
- Kaplan, R., Measuring manufacturing performance: a new challenge for management accounting research. *The Accounting Review*, 58: 686-705, 1983.
- Kaplan, R. & Norton, D., The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1992.
- Kaplan, R. & Norton, D., *The balanced scorecard*. Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- Kaplan, R. & Norton, D., *Op kop met de balanced scorecard: strategie vertaald naar actie*. Contact, Amsterdam, 1999.
- Kaplan, R. & Norton, D., *Focus op strategie*. Contact, Amsterdam, 2001.
- Kaplan, R. & Norton, D., *De strategie in kaart gebracht*. Contact, Amsterdam, 2004.
- Kluckhohn, F. et al., *Variations in value orientations*. Greenwood Press, Connecticut, 1961.
- Kluytmans, F. (Red.), *Leerboek personeelsmanagement*. Wolters Noordhoff, Groningen, 2001.
- Kolb, D., *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1984
- Koot, W. & Hogema, I., *Organisatiecultuur management: fictie en werkelijkheid*. Coutinho, Muijderberg, 1992.
- Koopman, P. & Pool, J., *Management en besluitvorming in organisaties: een strategisch perspectief*. Van Gorcum, Assen, 1992.
- Kotler, Ph. et al., *Principes van marketing: de Europese editie*. Academic Service, Schoonhoven, 2000.
- Kotter, J.P., *Leiderschap bij verandering*. Academic Service, Schoonhoven, 2000.
- Kotter, J. & Heskett, J., *Corporate culture and performance*. Free Press, New York, 1992.
- Lawrence, P. & Lorsch, J., *Organization and environment*. Harvard Business School Press, Boston, 1967.
- Leavitt, H., Applied organizational change in industry. In March, J. (Red.), *Handbook of organizational change*. Rand McNally, 1965.
- Lawrence, P. & Nohria, N., *Driven: how human nature shapes our choices*. Jossey Bass, California, 2002.
- Leeflang, P. et al., *Leerboek marketing*. Educatieve Partners Nederland, Houten, 1995.
- Leeuwen, W.D. van, Herstel van horizontale hechting. *Christen Democratische Verkenningen*, 7-9: 141-152, 2002..
- Leeuwen, van A., *Managementinformatie voor periodieke besluitvorming: tolleren of stilstaan?* Samson, Alphen aan den Rijn, 1997.
- Leeuwen, van A., Schoubroeck, R. & Bremen, van R., *Management en informatie: de kunst van het kiezen*. Samson, Alphen aan den Rijn, 1996.
- Leijnse W. & Beek A, *Hoofdlijnen van de administratieve automatisering*, Groningen, 1983.
- Loman, J., *Verkenning toepassingmogelijkheden chaostheorie*. Twijnstra Gudde, Amersfoort, 1998.
- Magala, S., *Cross-cultural competence*. Routledge, New York, 2005.

- Mak, G., *De goede stad*. Atlas, Amsterdam, 2007.
- Maréchal, A. et al. *SPC: aandacht voor kennis*. Tilburgs Instituut voor Academische Studies, 1996.
- Maslow, A., *Motivation and personality*. Harper & Row, New York, 1943.
- Mastop, J.M., *Het aardige van plannen*. Katholieke Universiteit Nijmegen, Nijmegen, 1993.
- McGregor, D., *The human side of enterprise*. McGraw-Hill, New York, 1960.
- Meadows, D.H. et al., *The limits to Growth*. New York, 1972.
- Meadows, D.H., Whole earth models and systems. *Co-Evolution Quarterly*, 1982.
- Meijs, L. & Hupke, P., *Hybrid Governance: the impact of the nonprofit sector in the Netherlands*. Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag, 2000.
- Meijs, L. & Hupke, P., Non-profit in Nederland: maakt het wat uit? In *Noch markt, noch staat*. Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag, 2001.
- Mensink, J., *Zelfmanagement in lerende organisaties: een kwestie van faciliteren en stimuleren*. Kluwer, Deventer, 1995.
- Messelink, J., *Managing strategy: creating the balanced scorecard*. Oasis, Nieuwegein, 1999.
- Mintzberg, H., *Mintzberg over management*. Veen, 1992.
- Mintzberg, H., *Strategievorming: tien scholen*. Academic Service, Schoonhoven, 1994.
- Mintzberg, H., *Opkomst en ondergang van strategische planning*. Academic Service, Schoonhoven, 1994.
- Molenberg, F., *Marketing in theorie en toepassing*. Samson, Alphen aan de Rijn, 1992.
- Mulder, F.A. & Tepper, H.J., *Kwaliteitsmanagement en resultaatgerichte bedrijfsvoering*, Kluwer, Deventer, 1993.
- Nelemans, D., *Functioneringsgesprekken: checklisten personeelsmanagement*. Cd-rom. Samson, Alphen aan den Rijn, 2003.
- Nelson, L. & Burns F., Topprestatie-programmering: een schema voor de transformatie van organisaties. In Adams, J. (Red.), *Transformatie*. Lemniscaat, Rotterdam, 1986.
- Nijs, W. de, Human resource management: een nieuwe identiteit voor personeelsmanagement. Rede. Katholieke Universiteit Nijmegen, Nijmegen, 2000.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., *De kenniscreërende onderneming*. Scriptum, Schiedam, 1997.
- Overbeek, A., *Employability: continue ontwikkeling van medewerkers én organisatie*. Academic Service, Schoonhoven, 2003.
- Paardekoper, M., *Competenties en talenten: de match tussen organisatie en individu*. Katholieke Universiteit Nijmegen, Nijmegen, 2000.
- Pater, L., *Verandering vereist leiderschap*. In *Van externe ambitie naar interne verandering*, Den Haag, 2004.
- Pfeffer, J., Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9: 55-72, 1995.
- Peters, T. & Waterman, R., *In search of excellence*. Harper & Row, New York, 1982.
- Peters, Th. & Austin, N., *De dynamiek van het ondernemen*. Veen, Utrecht, 1986.
- Porter, M., *Concurrentiestrategie*. Veen, Amsterdam, 1990.
- Porter, M., *Concurrentievoordeel*. Veen, Amsterdam, 1992.
- Quinn, R. & Rohrbaugh, J., A special model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analyses. *Management Science*, 29: 363-377, 1983.
- Quinn, R., *Becoming a master manager*. Wiley, New York, 1996.
- Quinn, R., *Deep change*. Jossey-Bass, San Francisco, 1996.
- Quinn, R., *Building the bridge as you walk on it*. Jossey-Bass, San Francisco, 2004.
- Robbins, S.P., *Gedrag in organisaties*. Academic Service, Schoonhoven, 1996.
- Schaar, J. van der, *Groei en bloei van het Nederlandse volkshuisvestingbeleid*. Delftse Universitaire Pers, Delft 1987.
- Schaar, J. van der, *Wonen en bouwen: markten, instituties en instrumenten*. RIGO, Amsterdam, 2001.
- Schaar, J. van der, Spagaat tussen publiek en privaat. In *Toekomst van woningcorporaties*. ESB-Dossier D3, 2002.

- Schaar, J. van der, *Verzelfstandiging van woningcorporaties: dynamiek in beleid en organisaties*. RIGO, Amsterdam, 2006.
- Schaar, J. van der, De Big Bang lijkt ver weg. *Building Business*, februari 2007.
- Schein, E., *An organizational culture*. Cambridge University Press, Cambridge, 1979.
- Schein, E., *De organisatiecultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuurverandering*. Scriptum, Schiedam, 2000.
- Shewhart, W., *The economic control of quality of manufactured product*. Van Nostrand, New York, 1931.
- Schmit, J., Jansen, P. & Wees, L. van, *Resultaatgericht beoordelen: hoe de manager en de medewerker kunnen bouwen aan hun eigen toekomst*. Nelissen, Soest, 1995.
- Scott, W., Effectiveness of organizational effectiveness studies. In Goodman, P. & Pennings, J. (Red.), *New perspectives on organizational effectiveness*. Jossey-Bass, San Francisco, 1977.
- Senge, P. & Kiefer, C., *Metanoïsche organisaties*. In *Transformatie: van produktgericht naar mensgericht ondernemen*. Lemniscaat, Rotterdam, 1984.
- Senge, P., *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency, New York, 1990.
- Senge, P., *Het vijfde discipline praktijkboek*. Academic Service, Schoonhoven, 1994.
- Sinke, J., Corporaties als gateway. *BenG*, 9: 6-8, 2003.
- Simons, R., *Performance measurement and control: systems for implementing strategy*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1993.
- Snoecks, F.J. & Dreimüller, A., *Human resource management bij corporaties*. Nestas, Almere, 2005.
- Sociaal Economische Raad, *Ondernemerschap voor de publieke zaak*. Den Haag, 2005.
- Starreveld, R., *Leer van de administratieve organisatie*. Samson, Alphen aan den Rijn, 1962.
- Steers, R., Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20: 546-588, 1975.
- Stoner, J. & Freeman, R., *Management*. Academic Service, Schoonhoven, 1995.
- Thakor, A., *Becoming a better value creator*. Jossey-Bass, San Francisco, 2000.
- Thierry, H., *Beter belonen in organisatie*. Van Gorcum, Assen, 2002.
- Thoreau, H.D., *Civil disobedience and other essays*. Dover, New York, 1993.
- Tiggelaar, B., *Doen: nieuwe praktische inzichten voor verandering en groei*. Het Spectrum, Utrecht, 2003.
- Tiggelaar, B., *Dromen durven doen*. Spectrum, Utrecht, 2005.
- Tisen, R. et al., *Value-based knowledge management*. Longman, Amsterdam, 1998.
- Toffler, A., *De flexibele organisatie*. Veen, Antwerpen, 1985.
- Toffler, A., *De nieuwe machtselite*. Veen, Antwerpen, 1990.
- Trompenaars, F. & Mapden-Turner, C., *Over de grenzen van cultuurmanagement*. Business Contact, Amsterdam, 2000.
- Valbracht, M., *Van taakgericht werken naar bijdragegericht werken: een onderzoek naar de operationalisatie van competentie management*. Katholieke Universiteit Nijmegen, Nijmegen, 2000.
- Valbracht, M. et al., *Reward en Recognition*. Katholieke Universiteit Nijmegen, Nijmegen, 1999.
- Valbracht, M., Westering, R. van & Maanen, I. van, *De resultaatgerichte organisatie op maat: DROOM*. Atrivé, Zeist, 2003.
- Vlist, R. van der (Red.), *Visies op organisatiecultuur: een multidisciplinair perspectief*. Lemma, Utrecht, 1992.
- Waal, de A., Mijland-Bessems, J. & Bulthuis, H., *Meten moet!* Kluwer, Deventer, 1998.
- Waterman, R., Structure is not organization. *Business Horizons*, 6: 50-63, 1980.
- Weick, K., *The social psychology of organizing*. Addison Wesley, Reading, 1969.
- Winsemius, P., *Gast in eigen huis: beschouwingen over milieumanagement*. Samson, Alphen aan den Rijn, 1986.
- Woertman, J., *Alles wat je altijd al wilde weten over competentie management*. The Question Library, 2003.
- Zuijderhoudt, R., Principes van synergie en zelfordening: introductie van de chaostheorie binnen de organisatiekunde. *M&O*, 1: 15-40, 1992.

Register

- Adams, John 27
Adhocratiecultuur 163, 166
Administratieve organisatie 45
Afslanken 16
Analyse 3, 40, 101
AO 45
Arena model 173
Auditing op processen 97
- Balanced scorecard vii, 16, 20, 83, 102, 153, 192, 204, 252
Begroten 18
Beheerder van een proces 55
Beheersen 16, 102
Belonen 111
Benchmarking 19
Beoordelaar 132
Beoordelen 111
Beoordelingsformulier 132
Beoordelingssysteem 130
Bet-your-company-culture 166
Bevoegdheid 55
Budgetteren 16, 18
Bureaucratie 170
Bureaucratisch model 170
- Cameron, Kim 160
Chaos en hobbyisme 167
Character 12
- Charisma 13
Club culture 168
Common sense 13
Communicatie 66, 148, 170, 201
Communication 12
Competent 13
Competentiebeloning 137
Competentiemanagement 111, 119
Competentieontwikkeling 140
Competing Values Framework 1, 9, 162, 253
Conviction 12
Courage 12
Creativiteit 53, 85
Creativity 12
Cultuur 156
Cultuurscan 182
Cultuurverandering 157
Curiosity 12
- Data flow-diagrammen 65
Deelprocessen 55
Deming, William Edwards 22
DEMO 50, 65, 222
De vier P's 19
Dichotome bedrijfsmodellen 252
Doelcultuur 168
Doelgericht 42
- Doelmatigheid 16, 27, 46, 53, 97, 153
Doeltreffendheid 27, 53, 85, 97, 153
Doeltreffendheidscriteria 124
- Een ondersteunend proces 54
EFQM 23
Employability 111
Excelleren 39
Extern gericht 42
Extern open 42
- Fabricage 21
Familielcultuur 163, 173
Financieel beleid 18
Finetuning 97
Flexibiliteit 53, 85, 97, 163
Flowchart 63
Focus en verkokering 170
Fokkema, Eppie 24
Formulieren 58, 75, 151
Functie 116
Functiebeschrijving 116
Functiefamilie 116
Functieniveau 116
Fundamentele toestand van leiderschap 41
- Gebruiksaanwijzing 2
Generatiemodel 23

- Hardjono, Teun 23, 24
 Harrison, Roger 31
 Helden 157
 Hiërarchische cultuur 163, 170
 Histogrammen 22
 Hofstede, Geert 156
 Horizontale communicatie 66
 Hrm 202
 Hrm-beleid 110
 Hrm-cyclus 111, 124
 Hrm-instrumenten 114, 219
 Human relations model 173
 Humanresourcesmanagement vii, 95, 174

 Iacocca, Lido Anthony 12
 Implementatie 22, 95, 146
 Implementatie van het ondernemingsplan 22
 INK 23, 153, 205
 INK-managementmodel 24
 Inkoop 21
 Innovatie 16, 18
 Input-throughput-output 65
 Interne communicatie 131
 Intern gemotiveerd 42
 Intern proces model 170
 ISAC-methode 65
 ISO 97

 Kapitaal 18
 Kaplan, Robert 20
 Karakter van een organisatie 155
 Kengetallen 130
 Kennis x
 Kernactiviteiten 53
 Kerncompetenties 18
 Kwaliteit 22
 Kwaliteitsbeleid 22
 Kwaliteitssoftware 65

 Langzame dood 37
 Leiderschap 13, 41
 Leren en beheersen 16
 Lijnmanagers 55

 Maatschappij 18, 21
 Maatstaven en normen 83
 Machtcultuur 168

 Magala, Slavek 162
 Maken 18, 21
 Management by Objectives 24
 Managementteam 25
 Management van de werkprocessen 53
 Marketingmix 18
 Markt 18, 21
 Marktcultuur 163, 168
 Marktsegmentatie 18
 Maslow, Abraham 106
 Mavim 65
 McGregor, Douglas 106
 METER 85
 Middelen 18, 21
 Mintzberg, Henry 15
 Missie 16, 40, 175
 Mobiliteit 140
 Model van de concurrerende waarden 163
 Modulor 50, 65, 89, 222
 Modulor communicatiedigram 67

 Nazorg 21
 Nederlandse Spoorwegen 11
 Neo-rationeel model 168
 Normaal gedrag 33

 Ondernemingsplan vii, 15, 39, 54, 108, 128, 153, 177, 198, 249
 Ontwikkeling 112
 Open-eindmodel 166
 Open systeem model 166
 Operationele beleid 21
 Optimaliseren 25
 Organisatie 52
 Organiseatiecultuur x, 17, 111, 157

 Pareto-analyses 22
 Patroon 19, 21
 PDCA-cirkel 22
 Persoon georiënteerd 174
 Persoonlijke loopbaanplannen 140
 Perspectief 19, 21
 Piketpaaltjes 20
 Plan 19, 21

 Plan, Do, Check, Act 22
 PLP 140
 PMC 57
 P&O 110
 POP 140
 Porter, Michael 17
 Porters waardeketen 21
 Portfoliobeleid 18
 POS 160
 Positie 19, 21
 Prestatiebeoordeling en -beloning 136
 Prestatie indicator 102, 204
 Prestatiemanagement 111, 116
 Primaire proces 19
 Proactieve organisatie 33
 Proces 52, 53, 54
 Procescultuur 170
 Proceseigenaar 55, 79, 80, 231
 Procesmaatstaven 85
 Procesresultaat 83
 Procesresultaten 55, 56
 Process culture 170
 Product-marktcombinatie 57
 Productontwikkeling 18
 Programmastructuurdiagrammen 46
 Projectplan 56
 Protos 65

 Quinn, Robert 33

 Rationeel doel model 168
 Reactieve organisatie 32, 218
 Resultaatafhankelijk beloningen 136
 Resultaatafspraken 111
 Resultaatgebieden 55
 Resultaat(gebieden), verantwoordelijkheden en bevoegdheden 50
 Resultaatgerichte bedrijfsvoering 23, 24
 Risicoanalyse 17, 19
 Rituelen 157
 Rolcultuur 170
 RVB's 50, 87
 RVB-schema 87

- RVB-sessie 87
- Secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden 137
- Shewhart chart 22
- Snoecks, Frans Jozef 107
- Stabiliteit 163
- Stappenplan 2, 7, 24
- Status-quo 11
- Strategie 1, 15, 27, 53, 110, 152, 252
- Stroomdiagram 63
- Stroomdiagrammen 46
- Succesfactoren 20, 59, 102, 111
- Support georiënteerd 174
- Symbolen 157
- Taakcultuur 165, 166
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden 50
- TBV's 50
- Teamcultuur 173
- Teamwerk 174
- Tijdgebrek 2
- Toekomstvisie 16, 40, 53
- Totale Statistische Kwaliteitsverbetering 22
- Total Quality Management 23
- Tough-guy macho culture 168
- TQM 23, 161
- Transformatie 2, 27, 52, 148, 197
- Transformatieproces 197
- Transformeren 25, 39, 102, 196
- Vaardigheden x
- Verantwoordelijkheid 55
- Verbeteren
 organisatie 232
 verbeterteam 232
- Verbeterteam 232
- Vernieuwen 102
- 4ling® 15
- Vierfasenmodel 23
- Visie 55, 128
- Vorraadbeheer 21
- Waardeketen 16
- Waardekringloop 47
- Werkgroep 5, 25, 58, 113, 177
- Werkgroep (her)ontwerp werkprocessen 60
- Werkgroep hrm 113
- Werkgroep hrm-beleid 114
- Werkinstructie 71
- Werkinstructies 56
- Werk- of procesbeschrijvingen 56
- Werkproces 45
- Werkvloer 46
- Werving en selectie 112
- Wetenschappelijk management 105
- Work hard play hard culture 174