

Van de redactie

Deze eerste Panta Rhei van dit jaar is een omvangrijk en 'prikkelende' uitgave geworden. In het openingsartikel zetten Makkie Metsemakers en Guido Scholtes uiteen waarom managementteams vaak de slechtste teams zijn. Bovendien geven zij aan hoe er gebouwd kan worden aan effectieve MT's. Het praktijkverhaal gaat in op het veranderproces, de Reis, van IgloMora Groep. In de boekbespreking staat Stephan Covey's bestseller, de zeven eigenschappen van effectief leiderschap, centraal. Ten slotte bespreekt Hans Kommers in de column de onzin van een strenger WAO-beleid.

Voorpagina:
Waarom zijn managementteams vaak de slechtste teams

Organisatievernieuwing bij IgloMora
Pagina 10

Boekbespreking:
De zeven eigenschappen van effectief leiderschap
Pagina 15

Column:
De onzin van een strenger WAO-beleid
Pagina 18

Waarom zijn managementteams vaak de slechtste teams?

Een pleidooi voor gerichte MT-building

Teamwork wordt in veel organisaties gepropageerd als een belangrijke pijler voor toekomstig succes. In literatuur over effectief leidinggeven wordt gesproken over integraal management en daarbij wordt de laatste jaren meer nadruk gelegd op het ontwikkelen van effectieve managementteams dan 'sterke' managers die in hun eentje alle aspecten voldoende aandacht kunnen geven. Tevens wordt bij het thema leiderschap het belang van 'het goede voorbeeld' benadrukt. Managementteams komen bij organisaties waar teamwork wordt nagestreefd dan in een lastige voorbeeldpositie.

De realisatie van teamwork bij managementteams verloopt echter zelden vlekkeloos. Een worsteling die door andere organisatieleden vaak kritisch en sceptisch wordt gedegeleslagen en bij de koffie-automaat uitgebreid van commentaar wordt voorzien. Omdat hoge bomen veel wind vangen, wordt het functioneren van het managementteam door de eigen medewerkers graag negatief uitvergroot. In deze kritiek zit echter wel vaak een kern van waarheid. Ook schilderen de medewerkers snel de MT-leden als sociaal of emotioneel minder intelligent af, echter dit lijkt ons een al te gemakkelijke verklaring. Hoewel het aannemelijk is dat managers specifieke karaktereigenschappen en normen en waarden hebben (en daar al dan niet bewust op geselecteerd zijn) zijn wij van mening, dat er meer aan de hand is. Reden te meer om eens stil te staan bij het verschijnsel managementteams. In dit artikel willen we de vraag beantwoorden waarom teamwork bij managementteams vaak zo slecht van de grond komt en de gebruikelijke interventies zo weinig effect hebben. Vervolgens geven we aan hoe er volgens ons meer succesvol gebouwd kan worden aan effectieve managementteams.

Managementteams: enkele typische kenmerken en vraagstukken

Allereerst willen we verduidelijken welke managementteams we in dit artikel centraal stellen. We bespreken hier de 'hogere' besturingsniveaus van een organisatie, dat wil zeggen MT's van een business unit of een werkmaatschappij, ook al is een en ander

wellicht ook van toepassing op managementteams van lagere besturingsniveaus, zoals bijvoorbeeld een afdelingsmanager met zijn teamleiders. Het "hoge" besturingsniveau is een belangrijke basis voor verschillen met andere teams. Allereerst is er hierdoor sprake van een platform voor organisatiebrede thema's. Ook is er meer invloed en macht

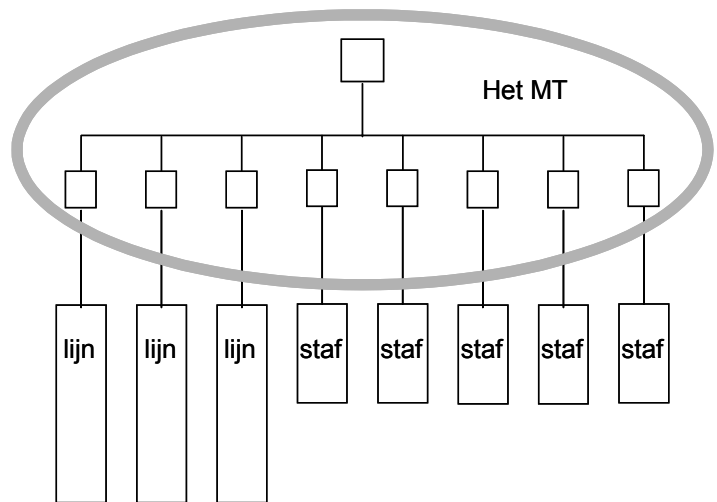
dan bij de overige teams lager in de organisatie. Tevens wordt de inhoud van de werkzaamheden bij de 'hogere' bestuursniveaus complexer van aard, waarover later meer.

Opmerkelijk is verder nog dat er vaak twee hiërarchische niveaus in het MT verenigd zijn. Er is sprake van managementteamleden en van een voorzitter cq. algemeen directeur die formeel hiërarchisch boven de overige teamleden staat. Tenslotte valt nog de geringe gezamenlijke tijdsbesteding van de managementteamleden op. In de praktijk ontmoeten de meeste elkaar slechts tijdens de formele MT-vergaderingen, die 1 of 2 keer per week plaatsvinden.

Bij een MT spelen, mede door de bovengenoemde kenmerken, een aantal specifieke vraagstukken die bij andere teams vaak minder spelen. De gebruikelijke manier waarop deze vraagstukken opgelost worden, zorgt vaak voor belemmeringen voor teamwork bij managementteams. We zullen dit hieronder kort toelichten.

1. Het vraagstuk over de samenstelling van het MT

De hier beschreven managementteams vormen het hoogste bestuursorgaan van een business unit of werkmaatschappij. Dit betekent in de praktijk dat veel business unit- of werkmaatschappijbrede thema's hier gecoördineerd moeten worden. Een business unit of werkmaatschappij bestaat uit meerdere organisatieonderdelen. Vaak wordt er automatisch gekozen voor een 1 op 1-vertegenwoordiging: iedere organisatieonderdeel heeft zijn eigen vertegenwoordiger in het managementteam (zie ook figuur 1), de hoogste bestuurders van deze organisatieonderdelen vormen het managementteam voor de benodigde coördinatie. De formele positie als hoofd van een organisatieonderdeel verschaft dan het exclusieve lidmaatschap van een MT. Deze keuze leidt vaak tot omvangrijke MT's. MT's bestaande uit 7 of zelfs 12 leden zijn geen uitzondering. De besluitvormingskwaliteit en –snelheid zijn hierdoor meestal onder de maat. Daarbij zijn de moeizaam tot stand gekomen besluiten vaak afgezwakte compromissen van oorspronkelijke plannen en initiatieven en bevatten zij nog maar zelden ingrijpende maatregelen. Eenmaal genomen besluiten worden zelden bijgesteld, omdat anders de gehele onderlinge afstemming en



Figuur 1 De formele positie als hoofd van een organisatieonderdeel verschaft een plaats in het MT

onderhandelingen opnieuw moeten beginnen. Het MT wordt hierdoor eerder als rem dan als initiator gezien. Strategische vernieuwingen en doorbraken van de status-quo vinden zelden plaats.

Tevens zijn veel hoofden van organisatieonderdelen juist hoofd geworden van dat (functionele) organisatieonderdeel langs een (functioneel) carrièrepad binnen dat onderdeel. Hun kennis, ervaring en denkwijze is dan meestal beperkt tot het desbetreffende onderdeel. Het vermogen, en vaak ook de bereidheid, om zich in te leven in de belangen en verlangens van de andere organisatieonderdelen en te denken vanuit het collectieve belang is meestal matig ontwikkeld. De verzameling van functionele kwaliteiten in een managementteam is meestal ongelijk aan de benodigde kwaliteiten voor een managementteam, waarbij strategie en beleidsvorming een hoofdbestanddeel vormen.

2. Het vraagstuk over het omgaan met afdelings- en organisatiebelangen

Mede door de beschreven 1-op-1-vertegenwoordiging zien veel MT-leden zichzelf voornamelijk als de formele vertegenwoordiger van het eigen organisatieonderdeel (zijn of haar 'achterban' verwacht die opstelling in elk geval). Hun focus tijdens de MT-bijeenkomsten is dan ook voornamelijk gericht op het versterken cq. verdedigen van het eigen afdelingsbelang, wat vaak zichtbaar wordt bij de toewijzing van schaarse middelen (goede medewerkers, investeringsgelden, etc.). De meeste beoordelingssyste-

men voor MT's versterken dit gedrag. Daarin staan het realiseren van het afdelingsbudget cq. het realiseren van individueel gestelde doelen centraal. Daarmee kunnen individuele verantwoordelijkheid en belangen boven de gezamenlijke verantwoordelijkheid komen te staan.

Bovenstaande wordt versterkt doordat veel MT-leden de meeste tijd doorbrengen en samenwerken met collega's van de eigen afdeling en de overige MT-leden verhoudingsgewijs veel minder zien (zie ook vraagstuk 5). Het is dan verleidelijk om conflicten met deze afdelingsmedewerkers te vermijden en de harmonie binnen de eigen afdeling te bewaren. Anderzijds zien deze medewerkers 'hun' MT-lid als belangrijkste mogelijkheid om eventuele verlangens door te spelen naar boven, zodat het MT-lid al snel in de positie komt van boodschappenjongen en voorvechter van de afdelingsbelangen.

Verder kunnen in MT's spanningen tussen lijn- en stafmanagers ontstaan. Daar waar stafmanagers een organisatiebrede en aspectmatige verantwoordelijkheid hebben, is het bij de lijnmanagers precies andersom: hun verantwoordelijkheid betreft meestal alle aspecten, zij het voor slechts een deel van de organisatie. Gegeven deze "kruisende" verantwoordelijkheden is de kans op rolonduidelijkheid cq. rolconflicten (wie heeft het waarover voor het zeggen) tussen MT-leden groot.

Tenslotte blijkt het 'afdelingsbelang boven organisatiebelang' vooral in de uitleg en uitvoering van genomen besluiten. Ondanks het genomen MT-besluit blijkt achteraf dat ieder MT-lid er op geheel eigen wijze mee omgaat en naar handelt.

3. Het opvolgingsvraagstuk in combinatie met persoonlijke carrièrebelangen

Het is in veel bedrijven een ongeschreven regel dat de opvolger van een algemeen voorzitter uit het MT zelf voortkomt, dan wel dat goede prestaties en 'je onderscheiden' beloond worden met promotie naar een hogere positie, eventueel bij een ander bedrijfsonderdeel. De gemiddelde verblijfsduur van een directeur wordt alsmaar korter, zodat het vraagstuk van opvolging bijna altijd in mindere of meerdere mate meespeelt. Voor MT-leden kan de functie van voorzitter of doorstroming naar een hogere managementpositie bij een andere vestiging de beloning zijn

van jarenlang hard werken. Veel MT-leden zijn dan ook mede gericht op het realiseren van het persoonlijke carrièrebelang.

Door de uniekheid van de topositie is er tevens sprake van een alles-of-niets-strijd: er kan er maar één winnen. Potentiële kandidaten die achteraf toch 'verliezen', ervaren dit vaak als een gezichtsverlies en zoeken dan vaak hun heil bij een andere organisatie of proberen achteraf alsnog 'hun gelijk' te halen. De spanning kan nog vergroot worden in de situatie dat de voorzitter matig functioneert (of als sommige MT-leden dat vinden!).

4. Het vraagstuk van rolverdeling en focus

Als centrum van de macht krijgt een MT veel op haar bordje. De besturing van een organisatie in complexe operationele zaken (heden) en strategische zaken (toekomst) vragen beiden veel aandacht. Visieontwikkeling en visieverspreiding enerzijds en controle op de voortgang van de operatie anderzijds vragen bijna tegenovergestelde kwaliteiten. Vaak lukt het het MT niet goed om een balans in die verschillende thema's te vinden en te onderhouden. Meestal is de aandachtsverdeling van de MT-leden, met uitzondering van de te besturen organisatie onderdelen, veelal onuitgesproken in plaats van dat er sprake is van een bewust gekozen rol- of portefeuilleverdeling. Specifieke voorkeuren van MT-leden (hobby's) en ontstane gewoontes kunnen een effectieve balans in de weg staan en voorkomen dat de focus op die onderwerpen komt, die ook echt aandacht nodig hebben.

Zo zijn de contacten met de relevante externe omgeving veelal voorbehouden aan de algemeen voorzitter. Waarschijnlijk komt dit zowel door de beschreven focus van de overige MT-leden op de eigen afdeling, als de gedachte dat de buitenwereld slechts de voorzitter als gesprekspartner accepteert. Hierdoor krijgt de voorzitter een informatievoorsprong binnen het MT en ziet hij als eerste (en in het begin als enige) de externe noodzaak voor eventuele veranderingen in.

5. Het vraagstuk van de gezamenlijke tijdsbesteding

De meeste managementteams komen slechts één à twee keer per week bij elkaar om te vergaderen in combinatie met een overlagen agenda en functioneren hiermee feitelijk vooral als overlegorgaan. Het aantal onderwerpen is bijna altijd groter dan in de be-

schikbare tijd besproken en opgelost kan worden. Het overhevelen van thema's naar een volgende bijeenkomst is geen zeldzaamheid. Daarmee vormen veel MT's een logistische bottleneck in de besluitvorming. Maar al te vaak worden medewerkers hierdoor in de 'parkeerstand' gezet, aangezien het benodigde fiat niet gegeven kan worden, doordat het MT nog steeds geen beslissing genomen heeft.

De stereotype oplossing voor een overladen agenda is de keuze voor een zogenaamde zakelijke 'no-nonsense' vergaderstijl, waarbij men thema's als onderlinge relaties, cultuur & sfeer en feedback als te tijdrovend en afleidend van de benodigde besluitvorming ziet. Bij normale MT-bijeenkomsten wordt dus maar weinig tijd gereserveerd voor het verbeteren van de onderlinge samenwerking of de eigen teameffectiviteit. De meeste MT's doen daarbij ook zelden aan teambuilding. Als ze al de heil op gaan, wordt de tijd meestal besteed aan de volgende budgetronde. Echt ruimte voor strategisch denken wordt vaak niet genomen, mede door de genoemde onevenwichtige rolverdeling van de MT-leden. Dit wrekt zich vaak in het uitblijven van strategische vernieuwingen: kansen laat men hierdoor vaak wegglijpen en serieuze bedreigingen worden te laat gepareerd.

6. Het vraagstuk van goede feedback krijgen en verantwoording afleggen

De meeste MT's krijgen zelden externe feedback over hun collectieve prestatie of teamfunctioneren. Vanuit de organisatieonderdelen wordt er vooral gekeken naar de gevolgen voor de eigen afdelingsbelangen en –prestaties. Middels kwartaalreviews moeten managementteams verantwoording afleggen aan een hoger bestuursorgaan namelijk de concerndirectie of de Raad van Bestuur, waarbij wel sprake is van feedback, maar deze is veelal eenzijdig beperkt tot financiële prestatie-indicatoren. Aandacht voor het teamfunctioneren blijft meestal beperkt tot crisismomenten.

Traditionele MT-building: werken aan het teamklimaat bij het MT

De beschreven vraagstukken en gebruikelijke oplossingen leiden dus vaak tot een matig of slecht teamfunctioneren bij MT's. Voor verbetering wordt tegenwoordig al snel een oplossing gezocht in teambuilding. Bij teambuilding

denken de meeste mensen meteen aan periodieke interventies (1 of 2 keer per jaar) en weg van kantoor (een 'heisessie'). Deze zijn dan vaak vooral gericht op het verbeteren van elementen van het aanwezige teamklimaat. Onder *het teamklimaat* verstaan we in dit artikel het sociale en politieke krachtenveld dat op de MT-leden onderling werkt, waarbij we onderscheid maken tussen:

- het gemeenschappelijke belang / verlangens (de mogelijkheid van 'win-win');
- het onderlinge vertrouwen;
- de onderlinge samenwerking.

Deze drie zaken beïnvloeden elkaar: naarmate MT-leden meer op één lijn liggen en dezelfde kant uit willen, zullen ze elkaar meer vertrouwen, gemakkelijker samenwerken, etc. Wanneer de MT-leden elkaar niet vertrouwen, wordt samenwerking moeizaam en wordt het lastig om 'de gezamenlijkheid' te vinden. Deze drie zaken zullen elkaar dus snel versterken, positief dan wel negatief. Ze geven de onderlinge sociale en politieke verhoudingen weer die de onderlinge omgang in het MT beïnvloedt.

MT-building wordt meestal wisselend ervaren: sommige MT-leden *geloven* dat het wel zinvol is, andere zien het vooral als tijdverlies. Het effect is vaak gering en ook kortdurend. Het teamklimaat is ook vaak moeilijk te 'grijpen', vooral bij MT-leden met een hoog maskerend vermogen ('natuurlijk vertrouw ik mijn collega'). Veel gemaakte afspraken blijken later slechts intenties. Het eventuele bereikte effect van de MT-building, weg van kantoor, gaat vaak snel teniet door tegenwerkende krachten óp kantoor. Veel tegenwerkende krachten ontstaan door de hiervoor genoemde oorzaken, denk aan een te omvangrijk MT of MT-leden met tegengestelde afdelingsbelangen. In de praktijk blijkt vooral de verdeling van verantwoordelijkheden binnen het MT cruciaal. Dit kan op verschillende wijzen gebeuren: we onderscheiden daarbij een aantal basisvarianten. Bij deze MT-varianten zullen verschillende sociale en politieke krachten werken, die van invloed zijn op wat praktisch haalbaar is t.a.v. het teamfunctioneren. Het is daarom van belang om *gerichte MT-building* te doen, waarbij rekening wordt gehouden met de gekozen MT-variant.

Managementteams: enkele basisvarianten

In figuur 2 staan de te onderscheiden managementteamvarianten weergegeven, met als onderscheidend criterium de toewijzing van de eindverantwoordelijkheid voor de organisatieresultaten. In feite is hier sprake van een principiële keuze: éénhoofdige leiding met individuele eindverantwoordelijkheid of besturingsteams met collectieve eindverantwoordelijkheid en teamwork. Bij de eerste variant van éénhoofdige leiding wordt ieder MT-lid hoofdzakelijk aangesproken op zijn eigen toebedeelde afdeling. Er is sprake van een eindverantwoordelijke voorzitter die verantwoordelijk is voor de totale prestatie van de organisatie. Bij het coördinatieplatform (MT-variant 2) wordt gekozen voor een besturingsteam met een eindverantwoordelijke voorzitter. Deze keuze zorgt dan voor twee hiërarchische niveau's bij MT's, eventueel ook bij de lagere managementteams (de afdelingsmanager met zijn teamleiders). Bij het eindverantwoordelijke besturingsteam met processturende voorzitter (MT-variant 3) en het collegiaal bestuur (MT-variant 4) is er sprake van een totaalverantwoordelijk besturingsteam, waarbij de eindverantwoordelijkheid voor de organisatieprestaties en de inhoud van de besluiten bij het *gehele* manage-

mentteam komen te liggen.

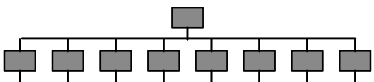
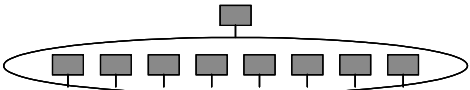
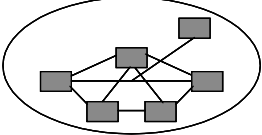
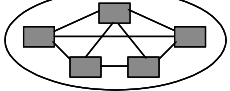
Bij MT-variant 3 heeft een van de MT-leden de rol van voorzitter, die een intensieve begeleidingsrol heeft t.a.v. het werkproces (zie ook de volgende paragraaf) en het aanwezige teamklimaat. Deze voorzitter stuurt en ondersteunt dan het managementteam bij hun werkproces en besluitvorming zonder de verantwoordelijkheid over te nemen voor de inhoudelijke keuzes.

Aandachtspunten bij MT-varianten 1 en 2: belemmerende krachten voor een hecht teamklimaat

Bij de eerste variant van éénhoofdige leiding wordt ieder MT-lid hoofdzakelijk aangesproken op zijn eigen toebedeelde afdeling. Ieder MT-lid zal hierdoor voornamelijk op zijn eigen afdeling gericht zijn. De krachten voor suboptimalisatie zijn erg groot en de benodigde coördinatie voor een optimaal organisatie-resultaat zal vooral via de eindverantwoordelijke voorzitter plaatsvinden.

Bij het coördinatieplatform wordt de eindverantwoordelijke voorzitter aangesproken op de prestaties van zijn te besturen organisatieonderdeel en vanuit zijn verantwoordelijkheidsgevoel gaat hij handelen en sturing geven aan de overige MT-leden die dan snel in een

Figuur 2 Een overzicht van de basisvarianten van managementteams

Besturingsvariant	Kenmerken
<p>éénhoofdige leiding met eigen afgebakende verantwoordelijkheidsgebieden</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • hiërarchisch hogere eindverantwoordelijke manager • focus op de eigen afgebakende verantwoordelijkheidsgebieden • voornamelijk verticale coördinatie door hogere eindverantwoordelijke voorzitter
<p>Het managementteam als coördinatieplatform met aandacht voor het totale organisatieresultaat</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • hiërarchisch hogere eindverantwoordelijke voorzitter met inhoudelijke, procesmatige en politieke sturing • veel aandacht voor prestaties van de totale organisatie • naast verticale ook directe horizontale coördinatie • eventueel onderlinge portefeuillevindeling • aandacht voor onderlinge samenwerking en omgang
<p>Het managementteam als eindverantwoordelijk besturingsteam met processturende voorzitter</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • eindverantwoordelijkheid voor prestaties van totale organisatie bij gehele managementteam • focus op prestaties van de totale organisatie • directe horizontale coördinatie, incidenteel verticaal • onderlinge portefeuillevindeling • veel aandacht voor onderlinge samenwerking en omgang: hogere eisen aan het teamfunctioneren • voorzitter stuurt intensief op werkproces en teamklimaat
<p>Het managementteam als zelfstandig, eindverantwoordelijk collegiaal bestuur met incidentele coaching</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • eindverantwoordelijkheid voor prestaties van totale organisatie bij gehele managementteam • focus op prestaties van de totale organisatie • directe horizontale coördinatie • effectieve portefeuillevindeling • veel aandacht voor onderlinge samenwerking en omgang: hoge eisen aan het teamfunctioneren • naar behoefte (externe) coaching vooral t.a.v. het teamklimaat

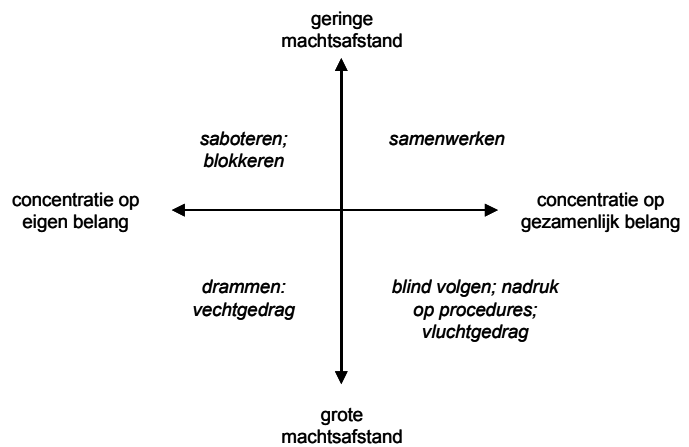
‘volgerpositie’ kunnen komen. Bij veel organisaties neemt de voorzitter na verloop van tijd het verantwoordelijkheidsgevoel t.a.v. de *totale* eenheid over en wordt het verantwoordelijkheidsgevoel van de overige teamleden al snel beperkt tot het ‘eigen’ organisatieonderdeel. Doordat managers zoals hiervoor beschreven vooral binnen hun eigen afdeling vertoeven, wordt dit proces versterkt. Men ziet zich bijvoorbeeld dan eerder als manager van afdeling X die zijn eigen afdeling X bestuurt binnen met MT-collega’s overeengekomen kaders en afspraken, dan dat men zich zelf ziet als één van de bestuurders van de *totale* organisatie met als aandachtsgebied afdeling X.

Bij MT-varianten 1 en 2 is dus vaak het collectieve eindverantwoordelijkheidsgevoel laag en worden MT-leden verleid om op hun eigen organisatieonderdeel te focussen. Samenwerking tussen mensen van verschillende teams of afdelingen is in zijn algemeenheid ook een politiek vraagstuk. Een evenwichtige verdeling van macht en de balans tussen de concentratie op eigen en gezamenlijk belang is belangrijk voor de effectiviteit van de samenwerking. Bij een onbalans is het gevaar van een ineffectief samenwerkingsverband aanwezig (zie figuur 3).

Investeren in een hecht teamklimaat wordt in variant 1 en 2 door de belemmerende sociale en politieke krachten dan ook vaak ‘dweilen met de kraan open’. Voor het verbeteren van het teamfunctioneren zijn er twee oplossingsrichtingen mogelijk: de eerste is het kiezen voor een andere MT-variant. De tweede is gerichte MT-building, waarbij rekening wordt gehouden met de effecten van de aanwezige MT-variant.

Aandachtspunten bij MT-variant 3 en 4: hoge eisen aan competenties en teamklimaat

Bij MT-variant 3 of 4 worden hogere eisen gesteld aan de competenties van de MT-leden dan bij de varianten 1 en 2. Er wordt namelijk meer van hen gevraagd, omdat ze een hoger organisatieniveau gaan besturen. Het MT-lid functioneert bij MT-variant 3 of 4 niet meer als *afdelingsbestuurder*, maar als één van de *organisatiebestuurders*. Bij een hoger besturingsniveau wordt de inhoud van het werk complexer doordat de te behandelen vraagstukken meer facetten raken, onderling meer met elkaar verweven zijn en vaak ook



Figuur 3 Samenwerken als politiek vraagstuk

abstracter en minder eenduidig van aard dan bij een lager besturingsniveau (zie ook Jacques, 1990). Doordat de te beschouwen tijds-horizon ook groter is, wordt tevens de onvoorspelbaarheid of veranderbaarheid groter.

Maar ook de ontwikkeling van de bestuurde organisatie-eenheden speelt hierbij een rol. Naarmate bijvoorbeeld de zelfstandigheid en volwassenheid van de medewerkers in een afdeling minder ver ontwikkeld zijn, is er meer behoefte aan een aanwezige en beschikbare afdelingsmanager. Het aantal afdelingsmanagers wordt hierdoor groter, het geen de samenwerking en gezamenlijke besluitvorming in het managementteam complexer maakt en al snel de keuze voor een coördinatieplatform met een eindverantwoordelijke voorzitter in de hand werkt. Met ander woorden: een keuze voor de MT-varianten 3 en 4 ligt meer voor de hand als de bestuurde organisatie-eenheden in hogere mate ontwikkeld zijn.

Bij collegiaal bestuur is extra aandacht nodig voor het teamklimaat. Wantrouwen of tegengestelde verlangens kunnen bij een gelijke machtsverdeling leiden tot een langdurige patstelling. Denk bijvoorbeeld aan onoplosbare conflicten binnen het MT, ontsporing van een individu, etc. Juist de angst voor deze patstelling verleidt veel organisaties om toch maar een eindverantwoordelijke voorzitter te handhaven die dan knopen kan doorhakken. Bij collegiaal bestuur is het daarom van belang dat er een heldere conflictregeling is opgesteld, waarbij gedacht kan worden aan een snelle instelling van een van tevoren overeengekomen arbitragecommissie, de afspraak dat de meerderheid haar voorkeur dwingend kan opleggen aan de minderheid (tot en met

afscheid nemen van betrokkenen), etc.

Mocht collegiaal bestuur als een toekomstig ideaal gezien worden, dan kunnen de gepresenteerde varianten ook als overgangsmoedellen gehanteerd worden.

Gerichte MT-building: bewust werken aan het teamfunctioneren

Bij *gerichte MT-building* wordt rekening gehouden met het aanwezige krachtenveld van de gekozen MT-variant en de aandacht verlegd van de eenzijdige focus op een 'hecht teamklimaat' naar waar het eigenlijk ook om gaat: een effectief samenwerkend managementteam. Het teamfunctioneren kan ook verbeteren middels gerichte interventies op het werkproces van het MT. Onder *het werkproces* van het managementteam verstaan we de bestuursactiviteiten van het MT die we eenvoudig rangschikken langs de activiteiten: agenda vaststellen, besluitvorming over de agendapunten, realisatie en naleving van de genomen besluiten en resultaten bewaken. Deze activiteiten moeten dan wel ruim geïnterpreteerd worden. Zo bedoelen we met 'agenda opstellen' niet alleen de formele agenda voor het MT-overleg, maar de zaken waar het MT aandacht, tijd en energie aan geeft, ook buiten het formele MT-overleg om. Het werkproces staat niet los van het teamklimaat: wantrouwen, tegengestelde belangen en slechte onderlinge samenwerking beïnvloeden de wijze waarop de agenda vastgesteld wordt, hoe het besluitvormingsproces verloopt, de daadwerkelijke inspanning om bepaalde besluiten te effectueren en na te leven en hoe de bereikte resultaten uitgelegd zullen worden. Andersom zal de gehanteerde werkwijze bij de bestuursactiviteiten door-

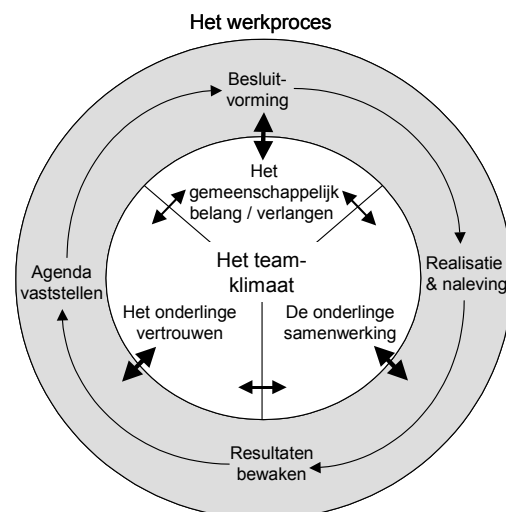
werken in het teamklimaat (zie figuur 4).

De effectiviteit van een omvangrijk coördinatieplatform (met bijvoorbeeld meer dan 7 leden) kan vaak beter vergroot worden met directe interventies op het verloop van het werkproces dan dat men met alle macht een hecht teamklimaat nastreeft. Zo kan men bijvoorbeeld het besluitvormingsproces versnellen middels het onderscheid 'dagelijks bestuur' en 'algemeen bestuur'. In het dagelijkse bestuur kunnen dan de belangrijkste stakeholders de dagelijkse operatie sturen en de besluitvorming bij het algemeen bestuur alvast voorbereiden (voorkoken) en belangengestellingen managen. Ook het *gericht* leren hanteren van verschillende soorten besluitvormingswijzen (consensus, 80%-80%-committed, mandaat, etc.) en het bewust doorlopen van de fasen beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming (BOB-model) kan nog in menig MT het besluitvormingsproces verbeteren.

Verder verdient bij het coördinatieplatform de individuele aansturing van de teamleden aandacht, aangezien de krachten voor het afdelingsgericht acteren sterk zijn (denk bijvoorbeeld aan duidelijke, gerichte *afdelingsdoelen* die het *organisatie*resultaat vergroten). Tevens stelt het coördinatieplatform hoge eisen aan de voorzitter: deze zal zowel inhoudelijk, procesmatig als politiek meer moeten bijsturen, gezien de krachten voor suboptimalisatie.

De vergroting van het interventiegebied biedt daarnaast een aantal andere voordelen. Zoals gezegd zijn sommige aspecten van het teamklimaat moeilijk 'grijpbaar' of direct te verbeteren, zoals bijvoorbeeld het onderlinge vertrouwen. Interventies op het directe werkproces zijn vaak concreter en volgbaar. Wanneer bij een MT onderling weinig vertrouwen is en het besluitvormingsproces in het MT-overleg grillig en ondoorzichtig verloopt, kunnen heldere, door iedereen geaccepteerde, spelregels t.a.v. agendavaststelling en besluitvorming een duidelijk houvast bieden. De naleving kan gemakkelijk bewaakt worden en indirect kan het vertrouwen hierdoor verbeteren. Indirecte interventies kunnen dan soms effectiever zijn dan directe! Vergelijk het maar als het vissen vangen met een speer: door de breking van het water moet je ergens anders 'prikken'.

Verder blijkt uit de afhankelijkheden (zie fi-



Figuur 4 Gerichte MT-building: vergroten van het interventiegebied

guur 4) ook weer 'de wet van de afnemende meer-opbrengsten' wanneer men continu aan één aspect wil werken. Juist het wisselend werken aan de verschillende zaken zal effectief blijken om een positieve spiraal te ontwikkelen.

Tenslotte geeft de uitbreiding van het interventiegebied met het directe werkproces ook mogelijkheden om aan te sluiten op 'kritieke momenten van waarheid'. Door ook het werkproces te beschouwen zal MT-building zowel 'off-line-' als 'on-line-interventies' bevatten. Juist het kunnen invlechten van 'daar-endaan'-conclusies van een 'heisessie' met het 'hier-en-nu-acteren' op kantoor en vice-versa blijkt effectief. Gerichte MT-building kan dan ook plaatsvinden middels verschillende werkvormen, zoals visieconferenties, on-line teamcoaching, co-management, etc.

Een beter verlopend werkproces: aandacht voor de benodigde diepgang

Het komt vaak voor dat een managementteam gezamenlijk een beslissing neemt, maar dat vervolgens bij de naleving of uitvoering van het besluit, MT-leden toch onderling verschillend blijken te acteren, andere prioriteiten hebben of een andere uitleg geven. Hiervoor is weergegeven hoe tegengestelde afdelingsbelangen hierbij een rol kunnen spelen, maar dit is niet de enige verklaring.

Het werkproces van MT's laat zich niet 'vangen' in dichtgespijkerde procedures door de *aard* van de te behandelen onderwerpen. Het MT heeft te maken met problemen en vragen die complex zijn en vaak ook abstract en minder eenduidig van aard. Hierdoor zullen genomen besluiten door MT-leden telkens vertaald moeten worden naar de actuele situatie, waarbij nagegaan moet worden hoe de genomen (beleids-)beslissing nu in deze concrete situatie uitgelegd moet worden. Bij deze 'vertaalslag' van het genomen 'algemene besluit' naar de toepassing hiervan in de concrete situatie, blijken MT-leden vaak verschillende afwegingen te maken en daardoor tot verschillende (soms tegengestelde!) uitkomsten te komen.

Meestal is het daardoor belangrijk dat een MT het bij de besluitvorming niet alleen met elkaar eens is t.a.v. de *eind*uitkomsten, maar ook op een *dieper* niveau, d.w.z. ten aanzien van de onderliggende veronderstellingen en overtuigingen t.a.v. de genomen besluiten en de te hanteren richtinggevende principes.

Het gaat dan om principiële stellingnames t.a.v. een aantal actuele, relevante vraagstukken. De situaties of condities kunnen dan door de dynamiek of druk van de omgeving telkens veranderen, de gezamenlijk afgeleide principes blijven hetzelfde en dienen als 'baken' om ook in deze kwesties eensgezind te kunnen blijven acteren.

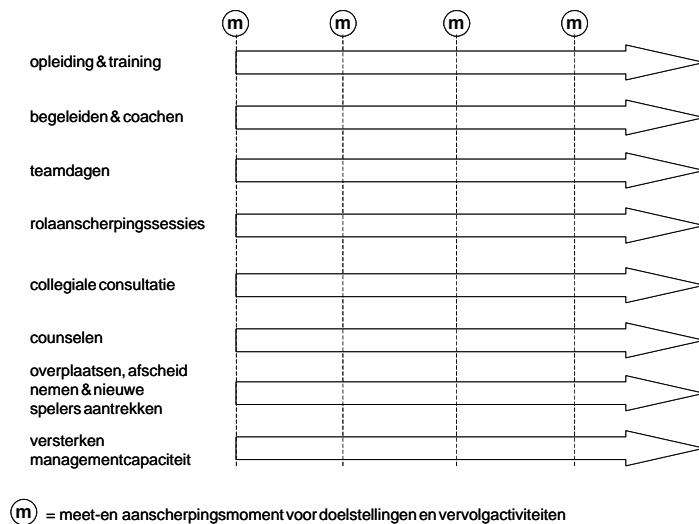
Vaak vinden mensen het lastig om deze fundamentele kwesties met elkaar te bespreken, omdat ze meestal gepaard gaan met diepgewortelde gevoelens over rechtvaardigheid, persoonlijke waarden raken, etc. en daardoor al snel in een welles / nietes situatie kunnen eindigen (zie ook Kessels, 1997). Gesprekken hierover hebben dan eerder een 'splijtend' of afbrekend effect dan juist een 'verbindend' of opbouwend effect. Het is dan verleidelijk om dergelijke onderwerpen te vermijden, al zal het teamfunctioneren en het onderling vertrouwen er onder leiden, doordat zaken anders uitgelegd, opgepakt of nageleefd worden dan eerder leek afgesproken en 'ruis' in de organisatie veroorzaken.

Dergelijke gesprekken blijken derhalve een bepaalde aanpak en gespreksklimaat te vragen. Middels bijvoorbeeld periodieke socratische gesprekken of dialogue-sessies kunnen dergelijke onderwerpen meestal wel goed opgepakt worden en de ervaring leert dat deze gesprekken daarbij een 'verbindend' of opbouwend effect hebben.

Effectieve managementteams vragen ook organisatie- & persoonlijke ontwikkeling

We beschreven hoe met een andere MT-variant en gerichte MT-building het teamfunctioneren van een MT verbeterd kan worden. Ze bieden oftewel een beter alternatief voor de hiervoor beschreven vraagstukken (bijvoorbeeld het vraagstuk over het omgaan met afdelings- en organisatiebelangen) dan wel een mogelijkheid waarbinnen direct gewerkt kan worden aan de beschreven tekortkomingen. Bij gerichte MT-building kan bijvoorbeeld aandacht besteed worden aan de rol- en aandachtsverdeling (zodat deze wél bewust zal plaatsvinden), de gehanteerde vergaderstijl, de onderlinge samenwerking buiten het formele MT-overleg, de te hanteren richtinggevende principes, etc.

Maar daarnaast zijn er ook interventies *buiten* het MT wenselijk. Bij eindverantwoordelijke besturingsteams (MT-varianten 3 en 4) wordt het belangrijk om daadwerkelijk te



Figuur 5 Voorbeeld van een leiderschapsversterkend programma

kunnen denken in wederzijdse afhankelijkheden en het organisatiebelang. Dit inzicht kan vergroot worden middels een horizontaal loopbaanbeleid, wat bij een coördinatieplatform wellicht als stimulerend en verfrissend wordt ervaren, maar bij een besturingsteam bijna onvermijdelijk wordt. Ook het beoordelings- en beloningssysteem kan men beter laten aansluiten op teamwork. Een beter teamfunctioneren vraagt dus ook vaak een andere organisatie-inrichting en verdere organisatieontwikkeling.

Middels organisatie-inrichting en -ontwikkeling kan men ook rechtstreeks proberen het teamfunctioneren van het MT te verbeteren, bijvoorbeeld door de veel voorkomende overbelasting van een MT terug te brengen. Het managementteam is namelijk niet het enige platform waarbij organisatiebrede coördinatie kan plaatsvinden. Coördinatie kan ook op een lager niveau horizontaal opgepakt worden. Beleidsthema's kunnen minder exclusief gemaakt worden door deze met de top 20-30 als bredere klankbord- of uitwerkgroep op te pakken. Zelfsturende teams (met bijvoorbeeld ver ontwikkelde sterrollen), integrale projectteams en participatieve ronde tafelconferenties kunnen vormen zijn waarbij de benodigde coördinatie op een lager niveau, direct horizontaal wordt opgepakt.

Ook zullen de persoonlijkheid, competenties en vaardigheden van de individuele MT-leden het teamfunctioneren van het MT beïnvloeden. Bij gerichte MT-building wordt er wel aan gewerkt om deze zo goed mogelijk te benutten, maar expliciete aandacht voor de

individuele ontwikkeling van de MT-leden is vaak hard nodig! Het is in de praktijk dan ook vaak veel zinvoller om het leiderschapsvraagstuk van een organisatie breder op te pakken dan alleen via het gezamenlijke teamfunctioneren. Werken aan de teameffectiviteit kan zo vervlochten worden in een leiderschapsversterkend programma, waarbij langs meerdere assen gewerkt wordt aan het aanwezige leiderschap in een organisatie en waarbij tevens aandacht is voor het individuele functioneren en de ontwikkeling hiervan (zie ook figuur 5).

Effectieve managementteams: niet voor niets

In dit artikel hebben we geprobeerd inzicht te geven waarom goed teamfunctioneren vaak lastig is bij managementteams en enkele oplossingsrichtingen geschetst om tot verbetering te komen. Bij deze oplossingsrichtingen is het niet zo zeer een kwestie van óf-óf-denken, maar vooral van én-én-denken.

Effectieve managementteams zijn daarmee dus niet uitsluitend een gevolg van 'geloof, hoop en liefde', maar ook van 'tijd, aandacht, energie en investeren'. Omdat van sommige interventies niet direct resultaat zichtbaar wordt en andere 'heel dichtbij komen', is de bereidheid hiertoe niet in iedere organisatie even groot. Zo zou het in menige organisatie een goed gesprek kunnen opleveren hoe men verantwoordt dat er miljoenen euro's en vele uren geïnvesteerd worden in de ontwikkeling van de besturingssystemen en zo weinig in de ontwikkeling van de bestuurders en hun onderlinge samenwerking.

Makkie Metsemakers
Guido Scholtes

Literatuur

Jaques, E., *In praise of hierarchy*, Harvard Business Review, January-February 1990.
Kessels, J.P.A.M., *Socrates op de markt*, Boom, Amsterdam, 1997.
Nadler, D.A., Spencer, J.L., *Het handboek over managementteams*, Uitgeverij Contact, Amsterdam / Antwerpen, 1999.

De reis naar trots, erkenning en waarde-creatie

Organisatievernieuwing bij IgloMora Groep

De IgloMora Groep – leverancier en fabrikant van ijs, diepvriesproducten en snacks – is volop in beweging. Dit is voor buitenstaanders veelal terug te zien in de ontwikkelingen van het assortiment, de marketinginspanningen of klantencontacten. Maar de veranderingen binnen IgloMora zijn niet alleen gebaseerd op een andere marktbenadering of marktstrategie. Het gaat dieper en verder dan dat. De verandering heeft betrekking op de identiteit van de organisatie, de waarden en de manier van werken. IgloMora is sinds het jaar 2000 bezig met een intensief vernieuwingsproces dat de naam 'De Reis' heeft meegekregen. In dit artikel wordt aan de hand van een interview met Hein Knaapen, Human Resource Director, het verloop van deze 'reis' geschetst. De nadruk ligt hierbij op het veranderingstraject van het hoofdkantoor in 's-Hertogenbosch waar de directie, het verkoopkantoor en de stafdiensten gevestigd zijn.

Visie-ontwikkeling

Gedurende een aantal jaren kampte de IgloMora Groep (zie box 1) met tegenvallende resultaten, een gebrek aan richting en cynisme bij het personeel. Daarmee dreigde de organisatie 'het stiefkindje' van Unilever Nederland te worden. In de tweede helft van 2000 werd het bewustzijn steeds sterker, dat een omslag noodzakelijk was om de negatieve spiraal te doorbreken. Onder leiding van een nieuwe algemeen directeur creëerde de directie, in een tweetal workshops, een nieuw toekomstbeeld voor de organisatie. Hierbij werd niet, zoals dat wel vaker gebeurt, gestart met het maken van een SWOT-analyse (een analyse van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen), om van daaruit een nieuwe strategie te formuleren. Het managementteam zette eerst een nieuwe visie en identiteit neer. Deze visie beschrijft wat IgloMora in 2003 bereikt wil hebben, gezien vanuit een aantal perspectieven: de medewerkers, de merken, de klanten, het moederconcern en de resulta-

ten. Een onderdeel van deze visie is bijvoorbeeld, dat er binnen de huishoudens in Nederland in de toekomst iedere dag ijs en diepvriesmaaltijden worden gegeten. Hierna werd pas een SWOT-analyse uitgevoerd. Met de nieuwe visie en de SWOT-analyse als input werd vervolgens de strategie voor de komende jaren bepaald. Deze werkwijze werd gekozen, omdat men als er wordt gestart met een SWOT-analyse eerder de neiging heeft om te redeneren vanuit de bestaande situatie. Daarbij maakt men veelal de keuze voor incrementele in plaats van fundamentele verbetering. En aangezien het Unileverconcern als uitgangspunt hanteert, dat ieder product die een werkmaatschappij voert jaarlijks 5% omzetgroei en 15% winstmarge moet laten zien, was IgloMora genoodzaakt om een fundamentele resultaatverbetering te realiseren. Een ander onderdeel van de toekomstvisie had betrekking op de identiteit van IgloMora. Het directieteam heeft de ingrediënten voor een nieuwe identiteit geschetst. Deze identi-

Box 1: Een beschrijving van de organisatie

De IgloMora Groep is leverancier en fabrikant van diepvriesproducten die zowel worden afgezet in Nederland, als in het buitenland. Zij concentreert zich hierbij op de productgroepen ijs, diepvriesgerechten en snacks. Bekende merken van IgloMora zijn onder andere: ijs van Ola (zoals Magnum, Solera, Cornetto en Viennetta), Hertog-ijs, Iglo-diepvriesgerechten (zoals visgerechten, pizza's, diepvriesgroente en zelfmaakmaaltijden) en de diepvriesnacks van Mora (waaronder kroketten, frikadellen en bitterballen). De IgloMora Groep heeft een kantoor in 's-Hertogenbosch en fabrieken in Hellendoorn, Helmond, Maastricht en Mol (België). In totaal zijn er op de verschillende vestigingen 1250 mensen werkzaam.

De IgloMora Groep maakt onderdeel uit van Unilever. Unilever is, met vestigingen in bijna 100 landen, een wereldconcern dat een prominente plek inneemt in de markt voor huishoudelijke en persoonlijke verzorging en de markt voor voedings- en genotmiddelen. Unilever realiseerde in 2000 een netto-omzet van circa 48 miljard euro en wereldwijd werken bij Unilever ongeveer 261.000 mensen.

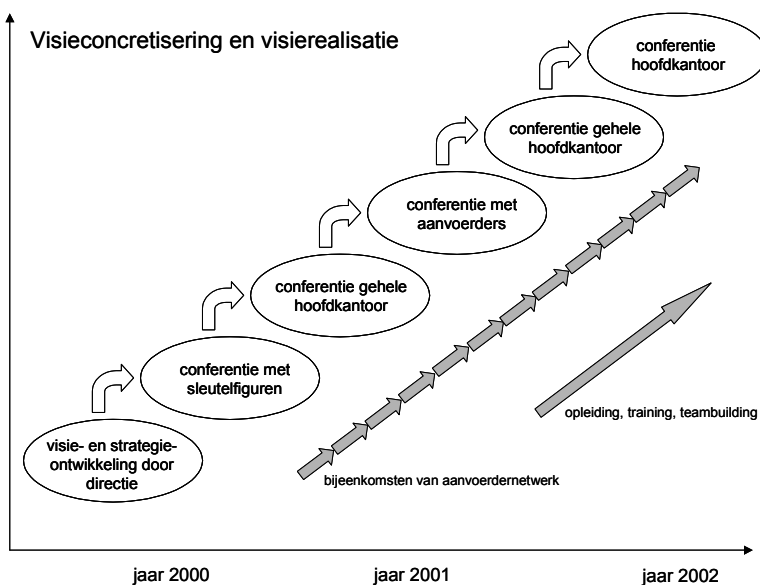
teit is gebaseerd op de peilers: trots, erkenning en waardecreatie. “Deze identiteit is mede zo belangrijk, omdat wij ervan overtuigd zijn dat mensen niet naar hun werk komen om financiële doelstellingen te realiseren”, aldus Hein Knaapen. “Mensen willen zich vooral inzetten voor een organisatie als ze worden geïnspireerd en uitgedaagd door een visie waarin duidelijk weerspiegeld wordt wat voor soort organisatie we in de toekomst willen zijn. Wat dat betreft zijn we uitgegaan van de woorden van Mark Twain: “Als je mensen een boot wilt laten bouwen, leer hen dan te verlangen naar de zee.” Naast deze identiteit is er een nieuwe manier van werken geformuleerd. Deze manier van werken is gebaseerd op drie elementen. De eerste is synergie en focus. Dat betekent dat de IgloMora-organisatie wordt ingericht volgens het principe van focus waar nodig en synergie waar mogelijk. Het tweede element heeft betrekking op teams die de bouwsteen van de organisatie vormen. Tenslotte zijn er een aantal basiswaarden (luisteren, doel, duidelijkheid, teams en integriteit) geformuleerd die moeten bijdragen aan de verwezenlijking van de businessvisie en identiteit.

Visieverspreiding en visierealisatie

Nadat het directieteam een visie op de toekomst en de nieuwe manier van werken had geformuleerd moesten deze verder worden verspreid en geconcretiseerd. Hiervoor werd er allereerst een veranderingsevenement georganiseerd (een meerdaagse conferentie die

plaatsvond in Luxemburg). Aan dit evenement namen zo'n veertig sleutelfiguren uit de organisatie deel: de verandercoalitie. “Tijdens dit evenement is de noodzaak voor verandering, de steeds slechtere resultaten en de sfeer binnen de organisatie, nadrukkelijk aan de orde gesteld”, vertelt Hein Knaapen. “Er kwam hierbij dan ook veel oud zeer naar boven. Waarschijnlijk is een dergelijke vorm van ontlading ook nodig om een hoofdstuk af te kunnen sluiten. Vervolgens zijn we heel uitgesproken geweest over de resultaten die we in 2003 willen realiseren en hebben we de toekomstvisie verder besproken, aangescherpt en uitgewerkt. De visie is bijvoorbeeld aangescherpt doordat de deelnemers aan de oorspronkelijke vier waarden, de waarde integriteit hebben toegevoegd. De deelnemers gingen uiteindelijk naar huis met de opdracht om doelstellingen voor hun eigen team te gaan formuleren.”

Om recht te doen aan de specifieke situatie van iedere vestiging, zijn er voor de verschillende vestigingen aparte verandertrajecten in gang gezet. Het verandertraject voor de productielocaties is mede gebaseerd op de filosofie van total productive maintenance (een onderhoudsfilosofie). In het kader van het veranderingstraject op het hoofdkantoor hebben er nog vier evenementen plaatsgevonden (zie figuur 1). Het eerste evenement duurde drie dagen en vond plaats in Limburg. Aan het evenement namen alle medewerkers van de vestiging 's-Hertogenbosch deel. Ook tijdens dit evenement werden de verandernoodzaak, de te bereiken resultaten in 2003 en de toekomstvisie aan de orde gesteld. Hein Knaapen zegt hierover: “We hebben er bewust voor gekozen om een evenement te houden met de hele vestiging. We wilden alle medewerkers bereiken. Dat is belangrijk als je draagvlak en persoonlijk commitment wil creëren. Ik vond deze conferentie dan ook een belangrijke emotionele investering. Een goede manier om tot verinnerlijking van de visie, waarden en werkwijze te komen.” Aan de hierop volgende conferentie namen de aanvoerders van de teams op het hoofdkantoor deel. De aanvoerders zijn medewerkers die binnen hun team een leidinggevende rol vervullen. “Tijdens deze bijeenkomst hebben we wederom ‘de leer’ nogmaals verkondigd. Bovendien hebben we het evenement zó georganiseerd dat mensen



Figuur 1 Aanpak van het veranderingsproces voor het hoofdkantoor

buiten hun eigen gemakzone kwamen en daarmee bevattelijker werden voor een nieuwe manier van herbouwen van hun relatie tot hun werk en voor elkaar. Dat heeft zeer goed gewerkt”, aldus Hein Knaapen. “Daarnaast hebben we de ‘change road map’ gepresenteerd. Deze map is te vergelijken met de plattegrond van een metronetwerk. Er zijn verschillende routes en geen vaste vertrektijden. Bij de introductie van de ‘road map’ hebben we duidelijk uiteengezet, dat er geen klant en klare aanpak mogelijk is voor de ontwikkeling van de verschillende afdelingen en teams. We hebben als directie het standpunt ingenomen, dat we niet te veel moeten gaan sturen in de ontwikkeling. Dat gaat in tegen de cultuur en de manier van werken die we voorstaan. Hierbij streven we ernaar om verantwoordelijkheden zo diep mogelijk in de organisatie te beleggen en alleen te sturen op doelstellingen en principes. Daarmee accepteren we dat alle teams zich op hun eigen tempo en eigen wijze ontwikkelen; ze zullen dus niet allemaal even snel de eindstreep bereiken.” Vervolgens vond in juni 2001 een veranderevenement plaats waaraan wederom alle medewerkers van het hoofdkantoor deelnamen. Tijdens deze conferentie is nogmaals de toekomstvisie herhaald, maar de nadruk lag op de ontwikkeling van de verschillende teams. Alle teams hebben gedurende de ochtend en middag weer plannen gemaakt om aan hun ontwikkeling te werken. De teams deden dit aan de hand van een routeboek. Dit is een werkboek waarin verschillende opdrachten staan opgenomen die een team in de loop van de tijd kan oppakken om de ontwikkeling te stimuleren.

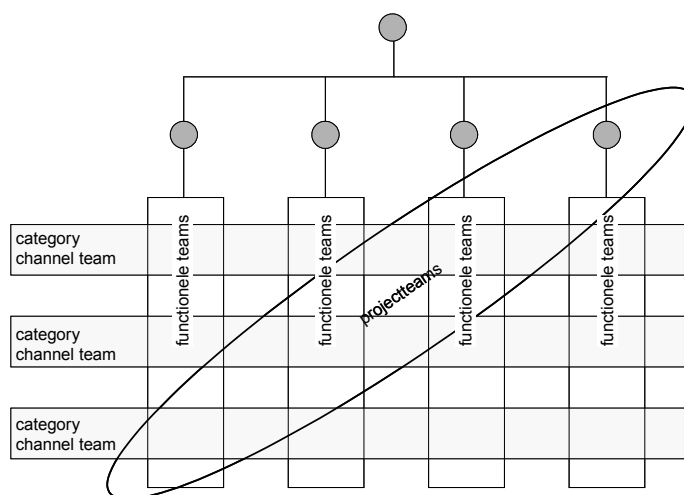
Teams

Een belangrijk facet van ‘de nieuwe manier van werken’ in de IgloMora-organisatie is het werken in teams. De teams vormen de bouwstenen van de onderneming. IgloMora onderscheidt drie verschillende type teams (zie ook figuur 2):

- category channel teams: dit zijn teams waarin medewerkers vanuit verschillende disciplines (zoals verkoop, categorie management, financiën en inkoop) samenwerken en eindverantwoordelijk zijn voor de prestaties in één categorie-kanaalcombinatie;
- functionele teams: deze zijn verantwoordelijk voor één functioneel gebied (sales, marketing, financiën, etc.);

- Projectteams; multi-functionele teams die verantwoordelijk zijn voor het realiseren van een project.

Voor het functioneren van teams zijn een aantal principes opgesteld (zie box 2) die richtinggevend zijn voor de nieuwe manier van werken. Eén van de uitgangspunten hierin is, dat lijnmanagers teambesluiten niet mogen overrulen. “Het is moeilijk om hierbij de juiste balans te vinden”, zegt Hein Knaapen. “Lijnmanagers moeten zo veel mogelijk bevoegdheden bij de medewerkers uit de teams neerleggen. De leidinggevende die als mentor van een team optreedt is verantwoordelijk voor de toerusting van het team en voor de kwaliteit van de besluitvorming, niet voor de besluitvorming zelf. Het valt ook voor directieleden niet altijd mee om deze lijn te volgen. Maar het is wel noodzakelijk. Als de ruimte wordt geboden hebben lijnmanagers immers nog wel eens de neiging om de verantwoordelijkheid naar een hoger niveau door te schuiven en zich op de meer concrete zaken te richten. Anderzijds kan een directielid die te veel sturing geeft de speelruimte van de lijnmanager wegnemen. Beide mogelijkheden leiden er dan vaak weer toe, dat de lijnmanagers zich juist weer teveel met aangelegenheden gaan bezig houden die op het bord van de teams behoren te liggen. Daarmee ontstaat er dan feitelijk een situatie waarbij leidinggevendenden te veel tijd besteden aan zaken die te weinig toevoegen. Dat willen we zeker vermijden.”



Figuur 2
Schets van de verschillende teamstructuren van IgloMora

De regie van het veranderingsproces

De regie van het veranderingsproces lag in het eerste jaar in sterke mate bij de directie die de evenementen organiseerde en belangrijke stappen in gang zette. Daarnaast speelt het aanvoedersoverleg een belangrijke rol. Dit is een maandelijks bijeenkomst van de (ongeveer 30) leidinggevendenden waarin 'De Reis' centraal staat. Hein Knaapen zegt hierover: "Dit aanvoedersoverleg is een 'veilige haven'. Het is een mogelijkheid voor de 'trekkers' van het veranderingsproces om elkaar te ontmoeten, ervaringen uit te wisselen en stoom af te blazen. Daarnaast is het ook een 'machinekamer'; er worden nieuwe ideeën en plannen van de leiding besproken, er worden ideeën ontwikkeld die de groei ten goede komen en we pikken er vaak belangrijke informatie en signalen op die voor de directie van belang zijn. Daarmee zie ik dit overleg dan ook als de ruggengraat van het veranderingstraject."

Langzamerhand is de regierol in het veranderingstraject aan het verschuiven. "We streven ernaar om het veranderingstraject zo snel mogelijk te laten dragen door de medewerkers", aldus Hein Knaapen. Hij geeft

hiervan twee voorbeelden. "In januari 2002 is er een evenement gehouden dat niet door de directie was georganiseerd, maar door de medewerkers zelf. Zij hebben de doelstellingen en de inhoud bepaald en de organisatie verzorgd. Daarnaast hebben twee werkgroepen plannen ontwikkeld voor de reorganisatie van twee grote onderdelen in onze marktactiviteit. Deze teams waren 'empowered'; hun besluiten tot herziening van onze activiteiten in die marktsegmenten worden nu uitgevoerd."

Resultaten en de toekomst

Het veranderingstraject 'De Reis' is voor de IgloMora Groep succesvol gebleken. De organisatie werkt aan een duidelijk strategisch beleid en de neerwaartse spiraal in de financiële resultaten is gekeerd. "Bovendien is de sfeer in het bedrijf inmiddels veel beter", zegt Hein Knaapen. "Het cynisme is verdwenen en er wordt met veel meer plezier gewerkt. De vooruitgang die we nu hebben geboekt schrijf ik enerzijds toe aan de kwaliteiten, het enthousiasme en de inzet van onze medewerkers. Anderzijds is het belangrijk geweest dat wij als directie zeer strikt de invoering van de gekozen principes hebben bewaakt en deze principes zelf consequent hebben nageleefd."

Om het succes van 'De Reis' te waarborgen is volgens Hein Knaapen een aantal punten van belang. "Wat we zeker door moeten zetten is om het veranderingsproces nog meer door de medewerkers te laten dragen. We moeten er immers voor waken, dat de manier waarop we nu zijn gaan werken dermate goed in de organisatie verankerd wordt, dat we ook zo blijven werken als bepaalde directieleden vertrekken. Daarnaast vind ik het van belang, dat we de separate trajecten op de verschillende vestigingen meer met elkaar verbinden en de ervaringen integreren, om uiteindelijk effectiever te worden. Tenslotte zullen we de komende tijd de nodige tijd en aandacht moeten besteden aan de persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers. De groei van individuele medewerkers is immers ook bepalend voor onze groei als organisatie. De Reis is dus nog niet af, maar we zijn zeker op de goede weg."

Rob Pere

Box 2: De teamprincipes van IgloMora

1. Alle medewerkers werken in teams, hetzij functionele teams, hetzij category channel teams, hetzij project teams.
2. Teams kenmerken zich door:
 - een gezamenlijke opdracht inclusief kaders door de directie uitgezet
 - een aanvoerder met procesverantwoordelijkheid
 - een standaard opdracht en prestatierapportage
 - vaste vergadertijden
 - eigen verantwoordelijkheid voor de communicatie van hun resultaten en besluiten dat zij zichzelf samenstellen in overleg met hun coach
3. Voor het oordelen over zijn samenstelling, beantwoordt het team de volgende vragen:
 - wat zijn de key value drivers of de sleutelinstrumenten voor het realiseren van de visie
 - welke expertise moet derhalve in het team vertegenwoordigd zijn
 - welke expertise kan op afroep worden ingezet
 - hebben de leden van het team dat op deze manier is vastgesteld, dezelfde targets
4. Teambesluiten gaan boven lijnbesluiten
5. Medewerkers zijn hooguit lid van 3 teams
6. Lijnmanagers
 - ondersteunen en ontwikkelen hun direct reports, zodat deze hun eigen verantwoordelijkheid kunnen realiseren
 - ondersteunen en ontwikkelen de teams waarvan ze coach zijn, zodat deze hun eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen
 - zijn verantwoordelijk voor de verankering van hun functie-expertise in hun functie
7. De directie stelt vast:
 - de visie van het bedrijf, het lange termijnplan en het accountplan
 - de waarden van het bedrijf
 - de briefings van multidisciplinaire en functionele teams
8. Directieleden
 - ondersteunen en ontwikkelen hun direct reports, zodat deze hun eigen verantwoordelijkheid kunnen realiseren
 - ontwikkelen visie en strategie voor hun functie in de IgloMora Groep
 - zijn verantwoordelijk voor onderhoud en verbetering van de expertisebasis in hun functie
 - ondersteunen en ontwikkelen de teams waarvan ze coach zijn, zodat deze hun eigen verantwoordelijkheid kunnen realiseren

**Werkconferentie
'Werken met zelfsturende teams'**

3 en 4 juni
14 en 15 oktober
11 en 12 december

Kosten: € 1.075,00

**Werkconferentie
'Zelfsturing voor teamleden'**

	blok I	blok II
•	13 en 14 mei	21 juni
•	26 en 27 sept.	28 okt.
•	21 en 22 nov.	13 dec.

Kosten: € 825,00

**Leergang
'Leidinggeven aan organisatieverandering'**

	blok I	blok II
•	14, 15 en 16 mei	11, 12, 13 juni
•	29, 30 en 31 okt.	27, 28 en 29 nov.

Kosten: € 3000,00

**Leergang
'Leidinggeven aan zelfsturende teams'**

	blok I	blok II	blok III
•	16 en 17 mei	27 en 28 juni	19 en 20 sept.
•	16 en 17 sept.	24 en 25 okt.	28 en 29 nov.
•	31 okt. en 1 nov.	21 en 22 nov.	16 en 17 dec.

Kosten: € 2.650,00

**VOOR ALLE KOSTEN
GELDT INCLUSIEF
MATERIAAL EN
EXCLUSIEF
B.T.W. EN VERBLIJF-
KOSTEN**

In-company:

**Werkconferentie
'Zelfsturende teams en de rol van de OR'****Werkconferentie
'Resultaatgericht werken en zelfsturing'**

Parallelweg West 54C
5251 JG Vlijmen
telefoon: 073 5112401
telefax: 073 5112355
info@st-groep.nl
www.st-groep.nl

ST-GROEP

De ST-GROEP is een adviesbureau dat gespecialiseerd is in de begeleiding van organisaties bij organisatievernieuwing. De kennis en ervaring is gebaseerd op een combinatie van de praktijk en de theorie van de moderne sociotechniek en veranderkunde.

De ST-GROEP is bij vele organisaties in zowel de industrie, dienstverlening als 'not for profit' organisaties betrokken bij:

- De ontwikkeling van visie en leidende principes
- Het opzetten van een veranderprogramma
- Organisatie-(her)ontwerp
- Cultuurverandering en leiderschapversterking
- De invoering door training, coaching, teambuilding en co-management
- De opleidingen voor zelforganisatie
- Voortgangsmetingen en doorstarten van vernieuwingsprocessen

De ST-GROEP bestaat uit:

prof. dr. ir. Pierre van Amelsvoort
Ottelien van den Bogaard
Peggy Goris
drs. Jos van Jaarsveld
ir. Hans Kommers
Elly Lemmers
ir. Makkie Metsemakers
drs. Rob Pere
drs. Guido Scholtes
drs. Brend Seinen
Petra Stoelinga
drs. Pim Südmeier
drs. Roy Vranken

Auteur: Stephan R. Covey

Uitgever: Business Contact Amsterdam 2001 (17^{de} druk), ISBN: 90 254 0314 X

In het voorjaar komt Stephen Covey naar Nederland om de opening van het Covey Instituut Nederland bij te wonen. De afgelopen 10 jaar is zijn boek 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap' massaal gekocht. Dat geldt overigens ook voor de bijbehorende merchandising, zoals T-shirts, pennen, mappen, et cetera. Reden voor de *Panta Rhei* om deze klassieker te bespreken. In het boek verschaft Covey ons inzichten om onszelf en onze relaties met anderen te onderzoeken. Bewustwording van ons eigen 'geconditioneerde' denken en doen en het ontwikkelen van *eigen* principes en waarden en daaruit volgend gedrag vormen dan ook de centrale thema's. In het onderstaande nu eerst een beschrijving van het boek. De boekbespreking wordt afgesloten met een kritische beschouwing op één van de belangrijkste uitgangspunten van het boek.

Paradigma's en principes

Deel 1 van het boek is er op gericht de lezer bewust te maken dat zijn of haar handelen, emoties en denkwijze direct worden bepaald door de 'bril' waardoor je naar de werkelijkheid kijkt. Covey noemt deze bril je paradigma's. Het idee hierbij is, dat als je ander gedrag wilt gaan vertonen je je bewust zult moeten worden van hoe dit gedrag tot stand komt. Als voorbeeld geeft hij de ambigue tekening van een vrouw waarin je tegelijkertijd een oude vrouw van plusminus 80 jaar als een schone jonge dame kunt zien. Wat je ziet in dit plaatje is sterk afhankelijk van de tekening die je vooraf hebt gezien. Heb je eerst een afgeleide tekening gezien waarin de contouren van de jonge dame worden benadrukt, dan zie je alleen de jonge dame in de ambigue tekening. Hetzelfde geldt voor de oude vrouw. Covey illustreert met dit voorbeeld hoe sterk geconditioneerd onze waarneming en paradigma's zijn. In werkelijkheid worden we geconditioneerd door allerhande factoren gezin, school, kerk, vrienden, etc. Deze geconditioneerde 'bril' noemt Covey de pragmatische levenshouding en wordt dus sterk beïnvloed door wat anderen belangrijk vinden. Juist door deze afhankelijkheid leidt de prag-

matische levenshouding niet tot duurzaam geluk en succes. Om dit laatste wel te bereiken moeten we volgens Covey een paradigmawisseling ondergaan. We moeten op zoek naar een onveranderlijke kern in onszelf. Een kern die bestaat uit onveranderlijke fundamentele principes. Hij spreekt hier van een principiële levenshouding. Een principe is niet aan een situatie gebonden; je gaat van binnen naar buiten in plaats van buiten naar binnen. Dit betekent dat je de kern van je identiteit als vertrekpunt neemt; je paradigma's, je persoonlijkheid en je motieven.

Voordat in deel 2 een begin wordt gemaakt met de eerste drie (uit principes opgebouwde) *eigenschappen* van effectief leiderschap, definieert Covey eerst nog hoe hij een eigenschap ziet. In het boek wordt een eigenschap gedefinieerd als een doorsnede van kennis, vaardigheid en streven. *Kennis* is het theoretisch paradigma: wat er gedaan moet worden en waarom. *Vaardigheid* is hoe het gedaan moet worden en *streven* is de wil om het doen. De zeven eigenschappen (zie box) zijn dan ook niet te beschouwen als een psychologische formule voor een positieve levenshouding. Ze dienen als leidraad bij onze voortgang op een groeicontinuüm: van afhankelijkheid via onafhankelijkheid naar wederzijdse afhankelijkheid.

De zeven eigenschappen van effectief Leiderschap

1. Wees proactief
2. Begin met het einde voor ogen
3. Begin bij het begin
4. Denk in termen van winnen/winnen
5. Probeer eerst te begrijpen en vervolgens begrepen te worden
6. Werk synergetisch
7. Hou de zaag scherp

Overwinningen op jezelf

Deel 2 staat in het teken van de persoonlijke groei van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid. Afhankelijkheid is het paradigma voor *jij*. Jij zorgt voor mij, jij zorgt dat ik succes heb; het is jouw schuld als ik faal. Afhan-

kelijke mensen hebben andere mensen nodig om hun doel te bereiken. Onafhankelijkheid is het paradigma voor: ik doe het, ik ben verantwoordelijk; ik kan kiezen.

Om de kloof te dichten is het volgens Covey belangrijk om te werken aan drie eigenschappen: *wees pro-actief, begin met het einde voor ogen* en *begin bij het begin*.

De eerste eigenschap *wees pro-actief* richt zich op de bewustwording dat ondanks alle invloeden waar we continu aan blootgesteld staan, we zelf ten alle tijden een *keuzevrijheid* hebben hoe als gevolg daarvan we denken, voelen en handelen. "Tussen stimulus en de respons ligt de menselijke vrijheid om te kiezen. Deze keuzevrijheid wordt bepaald door unieke menselijke kwaliteiten: zelfbewustzijn, voorstellingsvermogen, geweten en vrije wil." Covey stelt dan ook dat ons gedrag afhankelijk is van onze besluiten en niet van onze omstandigheden. Proactieve mensen worden niet, in tegenstelling tot reactieve mensen beïnvloed door bijvoorbeeld goed of slecht weer. Proactieve mensen nemen zelf initiatief en laten het zich niet overkomen.

De tweede eigenschap is *begin met het einde voor ogen*. Deze eigenschap is gebaseerd op het principe dat alles tweemaal wordt geschapen. Iets wordt eerst voorgesteld of bedacht alvorens het tot uitvoering wordt gebracht. Het idee is natuurlijk, dat als je ergens naar toe wilt je eerst de bestemming of het doel scherp voor ogen moet hebben. Eigenschap twee is gebaseerd op de principes van persoonlijk leiderschap. Een van de effectiefste manieren om te beginnen met het einde voor ogen, is een persoonlijk statuut schrijven. Het is bedoeld om te verhelderen wat je wilt zijn en wat je wilt doen en spreekt zich uit over de waarden en principes die erbij horen, aldus Covey.

Eigenschap 3, *begin bij het begin*, is gebaseerd op de principes van persoonlijk management. Waar het ontwikkelen van eigenschap 2 van dienst kan zijn om je persoonlijke doelen in het leven vast te stellen, kun je door het ontwikkelen van eigenschap 3 meer grip krijgen op het bereiken van de vastgestelde situatie. Bij eigenschap 3 gaat het om tijdmanagement. Covey beschrijft drie generaties van tijdmanagement waarbij een verschuiving heeft plaatsgevonden van het managen van je tijd naar het managen van jezelf. Het is niet een kwestie van goede tijndeling maar een kwestie van de juiste dingen

doen. Met name meer focus op de activiteiten die geschaard kunnen worden als 'belangrijk - niet dringend', is de kern van effectief persoonlijk management. Hierbij gaat het om activiteiten als voorzorgsmaatregelen, werken aan relaties, persoonlijk statuut schrijven en voorbereiding.

Overwinningen op je omgeving

Deel 3 van het boek beschrijft de benodigde eigenschappen om van onafhankelijkheid naar wederzijdse afhankelijkheid te komen. Wederzijdse afhankelijkheid betekent weliswaar dat je onafhankelijk bent, maar dat je je tegelijkertijd bewust bent dat je samen met anderen meer kunt bereiken dan in je eentje. Wederzijdse afhankelijkheid gaat over het opbouwen van effectieve relaties met anderen. Om dit te bereiken reikt Covey ons wederom 3 eigenschappen aan.

Denk in termen van winnen / winnen is eigenschap 4. Winnen/winnen is een van de zes paradigma's (winnen/verliezen, verliezen/winnen, etc.), het is geen methode volgens Covey maar juist een filosofie van menselijke interactie. Covey wijst erop dat veel mensen denken in tegenstellingen: sterk en zwak, hard en zacht en winnen en verliezen en dat deze denkwijze gebaseerd is op macht en positie. Winnen/ winnen is de derde weg waarbij succes niet ten koste hoeft te gaan van anderen.

Eigenschap 5 is gebaseerd op de principes van empathische communicatie; *probeer eerst te begrijpen dan begrepen te worden*. Bij deze eigenschap gaat Covey in op de wijze waarop we vaak geneigd zijn met elkaar te praten. "Veel mensen luisteren niet om iemand te begrijpen maar om antwoord te kunnen geven. Ze filteren alles door hun eigen paradigma" zo stelt Covey. Hij noemt dit autobiografisch luisteren. Begrijpen doe je door empatisch te luisteren. Dit houdt in dat je je probeert te verplaatsen in het referentiekader van de ander. Het is de eerste stap in de richting van winnen / winnen.

Werk synergetisch is de zesde eigenschap die behandeld wordt in het boek. Synergie is het idee dat het geheel meer is dan de som der delen. De andere eigenschappen zijn afgestemd op de eigenschap van synergie.

Deel 4 Vernieuwing

Tot slot behandelt Covey in deel 4 zijn laatste eigenschap namelijk *hou de zaag scherp*. De

titel is afgeleid van een verhaal waarin een man koortsachtig een boom staat om te zagen. Hij stopt niet om de zaag scherp te maken omdat hij daar geen tijd voor heeft. Eigenschap 7 heeft betrekking op het onderhoud en verbetering van het beste instrument dat je hebt jezelf. Daarbij gaat het volgens Covey om het onderhoud van 4 vaardigheden:

- lichamelijke (conditietraining, voeding en stresscontrole);
- geestelijke (lezen, visualiseren en schrijven);
- spirituele (streven naar duidelijke waarden, toewijding, studie en meditatie)
- sociaal emotionele vaardigheden (dienstbaarheid, empathie, synergie en innerlijke zekerheid).

Een continue aandacht en vernieuwing van deze vaardigen zijn de basis voor het succesvol ontwikkelen van de zes eerder genoemde eigenschappen. Tevens dient er een goede balans en synergie te zitten tussen de vier vaardigheden. Je lichamelijke gezondheid is van invloed op je geestelijk welzijn net als je spirituele kracht je sterk maakt op sociaal-emotioneel gebied.

Evaluatie

Hoewel het boek logisch aandoet, geeft het wel reden tot overpeinzing. Een van uitgangspunten van Covey is, dat de mens zelf kan beschikken over zijn gedrag en gevoelens. Hij stelt hierbij dat tussen stimulus en respons de menselijke vrijheid om te kiezen ligt. Met andere woorden, je hebt altijd keuzevrijheid hoe je je wenst te gedragen. Hiermee stelt Covey dat je je kan ontdoen van de continue conditionering vanuit je omgeving. Echter in organisaties heb je te maken met een bepaalde structuur, bijvoorbeeld de afdeling waarin je werkt en de ruimte die je krijgt voor eigen invloed. Ook heb je te maken met belonings- en beoordelingssystematieken waarmee sommige gedragingen en denkwijzen juist beloond worden dan wel bestraft. Tot slot heb je te maken met collega's of wel een bepaalde sociale omgeving die bepaald gedrag accepteert of juist niet accepteert. Het kiezen van je eigen gedrag komt daarmee in een ander daglicht te staan. Je zou dus in de praktijk best ander gedrag kunnen laten zien, maar als de organisatie hier niet voor open staat lijkt dit een doodlo-

pende straat of je moet ervoor kiezen de organisatie te verlaten. Je kunt je dan ook afvragen in hoeverre Covey-trainingen effectief zijn in een bureaucratisch georganiseerd bedrijf. Dit vraagstuk heeft betrekking op één van de centrale uitgangspunten van de Sociotechniek, namelijk dat gedrag en cultuur onlosmakelijk verbonden zijn met de structuur waarbinnen gewerkt wordt en de systemen (beloningsystemen, informatiesystemen, etc.) waarmee gewerkt wordt. Hiermee wordt het gedachtegoed van Covey in een breder perspectief geplaatst; de mens is zeker in staat haar gedrag te veranderen maar wel onder voorwaarde dat de vaak dwingend conditionerende organisatie ook verandert.

Dit brengt ons tot de waarde van het boek. Covey daagt de lezer uit om zijn of haar eigen denkbepelden, vooronderstellingen en principes te onderzoeken. Daarmee is het boek interessant voor een ieder die op zoek is naar en open staat voor een stuk reflectie op het eigen denken en handelen. Het boek is helder opgebouwd en is doorspekt met anekdotes, citaten en metaforen wat de theoretische uitgangspunten tot leven brengt en het boek voor een groot publiek toegankelijk en leesbaar maakt. De vele waardevolle inzichten zijn gemakkelijk te vertalen voor jezelf en anderen wat het boek wellicht tot verplichte kost voor elke leidinggevende doet behoren.

Brend Seinen

De onzin van een strenger WAO-beleid

Hans Kommers

De WAO staat weer volop in de politieke belangstelling. Zo'n tien jaar geleden was dat ook het geval. Het aantal WAO-ers dreigde boven het miljoen te komen en de noodklok werd geluid. De toestroom tot de WAO was zo groot geworden, omdat de WAO in die periode gebruikt werd om in een tijd van grote werkloosheid (ja dat was ooit!) een groot aantal mensen onder relatief gunstige financiële voorwaarden uit het arbeidsproces te lozen. De WAO was begin jaren '90 anoniem en bureaucratisch. Een typisch product van de verzorgingsstaat, met mooie kanten maar ook met nadelen. De zorg voor de arbeidsongeschikte lag ver weg bij de instanties, nauwelijks bij de direct betrokkenen: de werknemer, zijn werkgever en ook collega's. Je leverde je over en had recht op een uitkering. Op latere leeftijd had je het haast 'verdiend'.

EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID

Onze toenmalige premier Lubbers verbond er in die tijd zijn politieke lot aan om een ommekeer te bewerkstelligen en dat is gelukt. Door een veel strenger beleid is het oneigenlijk gebruik afgestopt. Daarnaast is de eigen verantwoordelijkheid van betrokkenen veel centraler komen te staan. Er wordt actiever gezocht naar wat een medewerker nog wel kan. Daarmee wordt iemand die enige tijd uit de roulatie is geweest niet te snel in de slachtofferrol geplaatst en als afgeschreven bestempeld. En dat is een gezondere benadering.

Al met al is in de WAO belanden allang niet meer 'prettig geregeld'. En het begrip vanuit de omgeving is er ook niet groter op geworden. Er is nu dus een flinke drempel om in de WAO terecht te komen. Bovendien hebben we in elk geval tot voor kort te maken gehad met grote krapte op de arbeidsmarkt. Het is daarom des te opmerkelijker dat het aantal arbeidsongeschikten weer toeneemt. Ook opmerkelijk is, dat er nog veel drukte gemaakt wordt over de financiële kant van de zaak.

Veel heil valt er nu toch niet meer te verwachten van het nog verder verhogen van de drempel door negatieve financiële prikkels of ander ontmoedigingsbeleid. De drempel moet hoog zijn, maar dat is hij al. Nee, als je nu (deels) arbeidsongeschikt raakt, dan moet er gewoon een goed financieel vangnet zijn.

PRESTATIEDRUK

Laten we ons maar richten op de vraag waar de toename van de arbeidsongeschiktheid van nu vandaan komt en wat we kunnen doen om het te voorkomen. Er is een voor de hand liggend verband met de enorme culturomslag naar resultaatgerichtheid en prestatiedrang die zich in onze maatschappij heeft voorgedaan en zich nog steeds aan het voltrekken is. Deze omslag is ook terug te vinden in de standpunten van de vakbeweging. Nog geen tien jaar terug was elke vorm van prestatiebeloning bij de vakbeweging taboe, om maar iets te noemen. De cultuurverandering waar ik op doel wordt gekenmerkt door een omslag naar 'eigen verantwoordelijkheid nemen' in plaats van 'er wordt voor je gezorgd'. Of: naar, 'als je wilt dan kun je het, the sky is the limit' in plaats van 'doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg'. Diezelfde culturomslag dus die geholpen heeft het 'oude' WAO-probleem te verhelpen, brengt ook een probleem met zich mee.

LEKKER LEVEN

Het probleem dat de druk om te presteren en te scoren hoog is. Als je geen carrière maakt en flink geld verdient dan ben je al gauw een loser. U werkt toch ook wel gemiddeld een uur of 60 per week? Uit onderzoek van een jaar of wat terug bleek dat we in vergelijking met 10 jaar geleden gemiddeld genomen per week 2 uur meer per persoon besteden aan zaken die we niet als vrije tijd bestempelen (lees werk of huishouden). Aan geld is er dus geen gebrek als je dat met 10 of 20 jaar gele-

den vergelijkt. Maar tijd weten we er blijkbaar niet mee te kopen. Toch klaagt iedereen juist over tijdgebrek.

Nog een opmerkelijk gegeven: vrouwen zijn relatief sterk vertegenwoordigd in de nieuwe instroom arbeidsongeschikten. Ja, zult u zeggen, werken en ook de zorg hebben voor een huishouden is hartstikke zwaar. Dat is ook zo. Toch blijkt uit een recent onderzoek van TNO-arbeid dat kinderloze vrouwen juist twee keer zoveel risico op burn-out hebben dan vrouwen die werk en huishouden combineren! Het onderzoek geeft geen oorzaak aan, maar wellicht dat vrouwen zonder kinderen

nog sterker de druk voelen om ambitieus te moeten zijn. Of anders gezegd, wellicht dat vrouwen met kinderen dan nog een iets betere balans ervaren tussen werk en leven. Kortom: zijn lange werkweken en toenemende arbeidsongeschiktheidsaantallen signalen dat we een beetje doorslaan in onze prestatie-zucht (of is het ook ordinaire hebzucht)?

We doen er goed aan om met betrekking tot het vraagstuk arbeidsongeschiktheid vooral (weer) te kijken hoe we arbeid geschikt kunnen maken om lekker te leven!

Het organiseren van kennisintensieve processen

Nieuwe uitgave

Auteurs: Pierre van Amelsvoort, Makkie Metsemakers, Jos van Jaarsveld
Uitgever: ST-GROEP BV ISBN: 90-806070-1-0

KOMT UIT IN
JUNI 2002

Steeds meer mensen werken in Nederland in kennisintensieve organisaties waarbij het oplossen van een uniek vraagstuk centraal staat. Het is dan ook niet voor niets dat kennismanagement een thema is dat hoog genoteerd staat in de managementliteratuur en bij trainingen. De hoeveelheid literatuur over dit thema is omvangrijk. Niet zelden blijft daarbij de wijze van organiseren en veranderen een minder uitgewerkt thema. In dit boek wordt juist dit belangrijke vraagstuk verder op een praktische wijze uitgewerkt in concrete handvaten. Zelforganisatie, als een speciale vorm van zelfsturing, is een belangrijke sleutel bij het organiseren van kenniswerkers die te maken hebben met dynamische processen. Dynamische processen zijn vooraf moeilijk te voorspellen qua procesverloop en vragen een specifieke manier van organiseren. Organiseren is niet alleen het structureren van werkzaamheden, maar ook het werken aan competenties en individueel gedrag van kenniswerkers. En ook de organisatiecultuur is een thema dat hier nauw mee samenhangt.

Om deze ervaringen toegankelijk te maken voor een groter publiek, hebben de auteurs hun praktijkervaringen geordend en verder ontwikkeld. De ST-GROEP heeft zich naast advisering, co-management en opleiding ook tot doel gesteld ervaringen met organisatieveranderingen, gebaseerd op zelfsturing, te delen. Dit boek is daarmee nummer 11 in een reeks van praktische boeken.

Pierre van Amelsvoort, Makkie Metsemakers en Jos van Jaarsveld zijn als organisatieadviseurs verbonden aan de ST-GROEP te Vlijmen. Zij hebben jarenlange ervaring met organisatieverandering in een grote diversiteit van organisaties.

ST-GROEP informatie: aanvraag open opleidingen, boekbestellingen, opnemen in Panta Rhei bestand

Graag ontvang ik informatie over de volgende opleidingen in 2002:

- Werkconferentie 'Werken met zelfsturende teams'
- Leergang 'Leiding geven aan zelfsturende teams'
- Leergang 'Leidinggeven aan organisatievernieuwing'
- Werkconferentie 'Zelfsturende teams en de rol van de ondernemingsraad'
- Werkconferentie 'Resultaatgericht werken en zelfsturing'
- Werkconferentie 'Zelfsturing voor teamleden'

Boekbestelling (s.v.p. aantallen in het vakje noteren):

prijzen zijn exclusief B.T.W. en verzendkosten

- Zelfsturende teams, Ontwerpen, invoeren en begeleiden à € 22,69
- Loont het? Beoordelen en belonen van zelfsturende teams à € 15,88
- Het programmeren en regisseren van veranderingsprocessen,
Vormgeven aan complexe veranderingsprocessen van organisatievernieuwing à € 22,69
- Resultaatgericht werken en zelfsturing, Het ontwikkelen en invoeren
van een prestatiebesturingssysteem in zelfsturende teams à € 15,88
- Het vergroten van de bestuurbaarheid van productie-organisaties à € 18,15
- De moderne sociotechnische benadering..... à € 20,42
- Teamontwikkeling en leidinggeven..... à € 34,00
- Zelfsturende teams in de dienstverlening (uitgeverij LEMMA) à € 17,00
- Designing and developing self-directed workteams à € 22,69
- The design of work and organisation: the modern sociotechnical systems approach à € 22,69
- Het organiseren van kennisintensieve processen.....



Indien u geen informatie wenst of geen bestelling wilt plaatsen, maar u wilt wel onze Panta Rhei ontvangen dan kunt u alleen onderstaande gegevens aan ons retourneren.

Naam:vrouw / man

Naam bedrijf/instelling:

Afdeling:

Adres:

Postcode en plaats:

Telefoonnummer, faxnummer, e-mail adres:

datum:

Ik wil opgenomen worden in het Panta Rhei bestand



Parallelweg West 54C,
5251 JG Vlijmen
telefoon: 073 511 24 01, telefax: 073 511 23 55
e-mail: info@st-groep.nl, www.st-groep.nl