

Deze kersteditie van de Panta Rhei wordt geopend met een praktijkverhaal over zorgorganisatie Sensire. Hierin staat het veranderingsproces binnen de werkmatschappij De Slinge centraal. In het inhoudelijke artikel beschrijft Pim Südmeier hoe dienstverlenende organisaties zich kunnen ontwikkelen naar een aanbodgerichte organisatie. Pierre van Amelsvoort vraagt zich in zijn column af of sturen op productiviteit niet een te groot taboe is. Tenslotte worden in de boekbespreking twee lange termijnonderzoeken naar de ontwikkeling van zelfsturende teams onder de loep genomen.

**Veranderen vanuit visie, drang en persoonlijke overtuiging.**

**Het veranderingsproces binnen zorgorganisatie Sensire De Slinge**  
Voorpagina

**Van aanbod naar vraaggestuurd organiseren**  
Pagina 7

**Column Productiviteit: een taboe?**  
Pagina 16

**Boekbespreking: Lange termijnontwikkeling van taakgroepen onder de loep**  
Pagina 18

# Veranderen vanuit visie, drang en persoonlijke overtuiging

## Het veranderingsproces binnen zorgorganisatie Sensire De Slinge

Zorgorganisatie Sensire heeft de afgelopen tijd regelmatig de nationale pers gehaald. Hierbij werden vaak de technologische vernieuwingen, zoals de CamCare – een tv waarmee een zorgontvanger kan communiceren met de wijkverpleegkundige – onder de aandacht gebracht. Deze technische innovaties, oftewel hightech, vormen echter slechts één van de twee pijlers in de organisatievernieuwing die Sensire wil doorvoeren. De andere pijler heeft betrekking op high touch; vernieuwing op het menselijke vlak. Hierbij streeft Sensire er naar om goede relaties op te bouwen met cliënten en medewerkers. In dit artikel gaan we in op dit laatste onderwerp. Dit gebeurt aan de hand van een interview met de directeur van één van de werkmatschappijen van Sensire: Maarten van Rixtel. Hij zet uiteen welke organisatievernieuwing zijn werkmatschappij - De Slinge - momenteel aan het realiseren is, hoe dit veranderingstraject wordt aangepakt en wat zijn eigen visie achter dit alles is.

### De toekomstvisie van Sensire De Slinge

De aanleiding om binnen Sensire De Slinge een ingrijpend veranderingsproces te starten ligt met name in de toekomstvisie van de organisatie. “Onze toekomstvisie komt goed tot uitdrukking in ons motto: *mensen helpen mensen*”, aldus Maarten van Rixtel. “Dit motto geeft weer wat we zien als ons kernproduct en hoe we ons willen onderscheiden van de concurrentie. Sensire heeft als missie, dat we klanten zo goed mogelijk willen ondersteunen om zelfstandig en met zelfvertrouwen door het leven te gaan, ondanks de onzekerheden en belemmeringen waar ze tegenaan lopen. Dit betekent, dat ons kernproduct betrekking heeft op het opbou-

wen van relaties en het creëren van vertrouwen. Op dit vlak zit namelijk écht onze meerwaarde. Onze meerwaarde zit niet zozeer in onze professionele dienstverlening of service. Die moeten gewoon in orde zijn. Onze klanten mogen er van uitgaan, dat de medewerkers die bij hen over de vloer komen professionals zijn die hun werkzaamheden goed en naar tevredenheid vervullen. Bovendien verwacht de klant, dat de service in termen van bereikbaarheid voor informatie, vragen of klachten, goed geregeld is. Waar we dus echt meerwaarde kunnen bieden is op het relationele vlak. We willen dat onze medewerkers goede relaties opbouwen met hun klanten. Dat kan alleen als er ook sprake is van

‘gelijkwaardige ontmoetingen’. Ik weet dat in de zorgsector een klant vaak in een afhankelijkheidspositie verkeert ten opzichte van een zorgverlener. De zorgverlener beschikt vaak over een expertise waar de klant weinig kaas van gegeten heeft. Als je de situatie dus vanuit het oogpunt van expertise bekijkt, kun je moeilijk over een gelijkwaardige ontmoeting spreken. Je kunt de situatie echter ook benaderen vanuit sociaal oogpunt. En dat heeft er met name mee te maken hoe je als mensen met elkaar omgaat. Of je de ander als gelijkwaardig ziet en benadert. Zelf heb ik nogal een aversie tegen medisch specialisten die patiënten behandelen als ‘pure medische gevallen of nummers’. Helaas zijn er nog te veel van deze ‘medische breinen’ die niet naar hun patiënten luisteren, geen contact maken, en zich niet in de patiënt verdiepen. Kortom: dit zijn geen gelijkwaardige ontmoetingen vanuit kennis en expertise gezien, maar ook niet vanuit menselijk oogpunt. En wat wij nu juist van onze medewerkers verwachten is dat zij vanuit dit menselijke oogpunt klanten als gelijkwaardig zien en behandelen. Dat betekent dat je de eigen deskundigheid inzet zonder deze op de voorgrond te plaatsen en gelijktijdig de expertise van de klant inzake zijn of haar eigen leven dan wel ziekte maximaal benut. Als je dat als zorgverlener weet te realiseren, bied je de klant niet alleen iets extra’s op het relationele vlak, maar wordt de kans ook groter dat de klant steeds beter zal aangeven wat hij of zij precies van je verwacht. En dit geeft weer mogelijkheden om de dienstverlening beter af te stemmen op de wensen van de klant. Volgens mij zullen we pas echt klantenbinding tot stand kunnen brengen als onze medewerkers écht die relaties op weten te bouwen. Maar dat betekent wel dat die medewerkers zich als zorgverlener ook zullen moeten opstellen als persoonlijkheden. Ze zullen zich moeten opstellen als échte mensen die anderen open, eerlijk en met inlevingsvermogen tegemoet treden en niet als medewerkers die puur komen om hun klus uit te voeren. Als de medewerkers in onze organisatie een dergelijke houding durven aannemen, dan zijn wij naar mijn overtuiging perfect in staat de uitdagingen van de ( nabije) toekomst aan te kunnen.”

### **De verandernoodzaak**

Het management van Sensire De Slinge was er begin 2002 van overtuigd, dat men met de organisatie zoals die er op dat moment uitzag niet in staat zou zijn om deze toekomstvisie te realiseren. Van Rixtel geeft hiervoor een aantal redenen aan. “Destijds kwamen er bij een cliënt te veel mede-

werkers en te weinig vaste medewerkers over de vloer. Hierdoor was het moeilijk om een relatie op te bouwen met deze cliënten. Bovendien kwam het soms voor dat niemand zich echt verantwoordelijk voelde voor de situatie bij een bepaalde klant. Daardoor lieten we ook mogelijkheden liggen om goed met die klant in gesprek te gaan over zijn of haar huidige en toekomstige behoeften. Ondanks dat medewerkers op het moment dat ze bij de klant waren hun uiterste best deden om deze klant zo goed mogelijk te helpen, was de binding tussen medewerkers en klanten toch onvoldoende geborgd. Bovendien werkten medewerkers vaak kris kras door de betreffende gemeente heen en waren daarmee niet zichtbaar voor de mogelijke klant of de gemeente. De thuiszorg was daarmee voor velen een anonieme organisatie. Tenslotte liet ook de doelmatigheid te wensen over. Enerzijds lieten we omzet liggen, omdat we onvoldoende op de hoogte waren van de échte wensen van de klant. Anderzijds leidde het kris-kras door de gemeente inzetten van medewerkers er toe, dat er te veel uren aan reizen verloren gingen. Bovendien kostte de planning binnen iedere gemeente ons te veel tijd. De productiviteit was daarmee niet optimaal.”

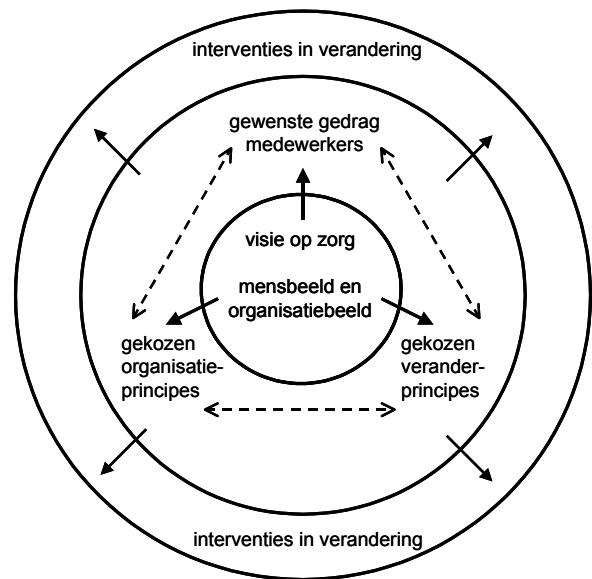
Veel van deze problemen hadden te maken met de vormgeving van de organisatie. Van Rixtel zegt hierover: “Enerzijds waren de teams waarin onze medewerkers werkten groot en vond de planning binnen veel gemeentes centraal plaats. Dit zorgde er voor, dat medewerkers in de anonimiteit konden werken en niet genoodzaakt waren om verantwoordelijkheid te nemen naar hun klanten of collega’s toe. Als een medewerker bijvoorbeeld op korte termijn een snipperdag wou opnemen en dus niet naar een klant kon, werd dit probleem al snel bij een centrale planner neergelegd en deze planner moest dan proberen nog vervanging te regelen. Hiermee werd het zo’n medewerker wel erg gemakkelijk gemaakt en werden de eigen verantwoordelijkheid en het eigen initiatief uitgehold. Een andere bron van veel problemen, was dat we werkten met teams die verantwoordelijk waren voor (huishoudelijke) verzorging en teams die verantwoordelijk waren voor verzorging en verpleging. Bij veel klanten echter kwamen medewerkers uit deze beide teams langs. Dit maakte de situatie te complex. Medewerkers die bij dezelfde klant over de vloer kwamen spraken elkaar weinig en als er iets niet goed ging bij de klant werd er nog wel eens onderling naar elkaar gewezen en wachtte men tevergeefs of de ander de situatie zou verbeteren. In deze situatie was de manager

verantwoordelijk voor zowel de kwaliteit als de bedrijfsvoering van de teams zonder dat de manager instrumenten in handen had om beide zaken te sturen of te veranderen. Iedere medewerker werkte op de wijze zoals de medewerker deze als goed ervaarde. De medewerker hoefde zich weinig gelegen te laten aan de beleidslijnen van de organisatie.”

#### De organisatie

*Sensire is een zorgorganisatie die met name actief is in Oost-Gelderland. Ze is het sterkst vertegenwoordigd in de regio die gevormd wordt door de driehoek Zutphen, Winterswijk en Doetinchem. Het betreft een werkgebied met ongeveer 400.000 inwoners. Sensire richt zich op het ondersteunen van mensen en hun huisgenoten bij de zorg voor hun gezondheid en welzijn. De belangrijkste doelgroepen zijn: ouderen, chronisch zieken, ouders en hun kinderen. De dienstverlening van Sensire wordt thuis geleverd, vanuit plaatselijke vestigingen, in het woonzorgcentrum of in het verpleeghuis. Bij Sensire zijn circa 8.000 mensen werkzaam en samen realiseerden zij in 2002 een omzet van om en nabij de 120 miljoen Euro. Sensire is opgebouwd uit vier werkmaatschappijen. De werkmaatschappij Yunio richt zich specifiek op de doelgroep (aanstaande) ouders met kinderen. Yunio verzorgt diensten op het werkterrein van de kraamzorg, kinderopvang en jeugdgezondheidszorg. Naast Oost-Gelderland doet zij dit ook in de regio's Leiden, Amersfoort en Nieuwegein. De drie andere werkmaatschappijen, De Berkel (regio Zutphen), De Slinge (regio Winterswijk) en De Waalse Water (regio Doetinchem) leveren thuiszorg en intramurale zorg (zorg geleverd in een verzorgings- of verpleeghuis) aan bewoners in een specifiek deelgebied van Oost-Gelderland.*

*De werkmaatschappij Sensire De Slinge is actief in de regio Winterswijk. Hieronder vallen de gemeentes: Winterswijk, Aalten, Lichtenvoorde, Groenlo, Ruurlo, Borculo, Eibergen en Neede. De werkmaatschappij heeft ongeveer 1350 medewerkers in dienst die jaarlijks om en nabij de 7.000 klanten bedienen. De kern van de dienstverlening van De Slinge bestaat uit het leveren van thuiszorg. Dit heeft betrekking op huishoudelijke hulp, verzorging en verpleging, maar ook op gespecialiseerde verzorging (dit heeft onder andere betrekking op het ondersteunen van gezinnen in het weer laten functioneren van het gezinsysteem) en gespecialiseerde verpleging (advies, instructie en voorlichting aan patiënten groepen als diabetes- of reumapatiënten).*



Figuur 1 De visie op zorg, mens- en organisatiebeeld als drivers voor verandering

#### De keuze voor zelfsturing

Zoals hierboven aangegeven ervaarde het MT van Sensire De Slinge een interne drang om de organisatie om te vormen. Dit werd versterkt door maatschappelijke en politieke ontwikkelingen die grote gevolgen zouden hebben op de eisen die aan de thuiszorg zouden worden gesteld. Daarom werd een veranderingstraject in gang gezet, die moest bijdragen aan het realiseren van de volgende vier concrete doelstellingen:

- Het verbeteren van de klantgerichtheid (met name gericht op: minder medewerkers en meer vaste medewerkers bij een klant over de vloer, ‘afpraak is afspraak’, beter inspelen op de bestaande en toekomstige wensen van klanten, betere communicatie).
- Het realiseren van lokale aanwezigheid (herkenbaar aanwezig zijn in de wijken binnen een gemeente, een goede relatie opbouwen met de klanten in die wijken en goede relaties opbouwen met huisartsen, de gemeente en andere partijen).
- Het verbeteren van de tevredenheid van medewerkers (meer collegiale binding, meer verbondenheid met de organisatie, meer mogelijkheden tot ontplooiing en taakverbreding).
- Het verbeteren van de productiviteit (meer tijd bij de klant en minder tijd besteden aan planning, reizen, overleggen enz.) en verhogen dan wel niet verminderen van de productie.

Het managementteam zag in het concept van zelfsturing een belangrijk hulpmiddel om de gewenste organisatieverandering te kunnen realiseren.

“Deze keuze is gemaakt, omdat het bedrijfskundig gezien oplossingsrichtingen bood voor de zaken waarin onze organisatie op dat moment tekort schoot. We denken dat het kiezen voor bepaalde organisatieprincipes van zelfsturing een belangrijke bijdrage zal leveren om medewerkers tot het gedrag te stimuleren dat we gezien onze toekomstvisie van hen verwachten. Maar bovenal is het een concept dat sterk past bij mij als mens”, aldus van Rixtel. “Zelfsturing sluit goed aan bij mijn eigen mens- en organisatiebeelden (zie figuur 1). Volgens mij zijn mensen sociale wezens zijn die behoefte hebben aan contact en doelrealisatie. Dat betekent, dat men ook in de werksituatie graag met anderen samen dingen wil oppakken en wil realiseren. Uiteraard geldt voor ieder mens, dat als men deel uitmaakt van een bepaalde groep er altijd een spanningsveld is tussen: erbij willen horen en je aanpassen versus onafhankelijk zijn en je eigenheid willen bewaren. Maar ik denk dat voor ieder mens tevens geldt dat die een balans wil hebben tussen deze twee zaken. In onze organisatie hebben de medewerkers in het verleden over het algemeen vaak individualistisch werk verricht in grote teams waarin ze verdwenen in de anonimiteit. Dat gaat volgens mij tegen ‘hun natuur’ in. Eén van de elementen van zelfsturing is het werken in kleine teams. Dit past volgens mij veel beter bij onze medewerkers, omdat het de mogelijkheden biedt om goede contacten op te bouwen met je collega’s, goede gesprekken te voeren met collega’s over klanten waar je ook samen over de vloer komt en elkaars kwaliteiten goed te kunnen benutten.

Daarnaast ben ik er van overtuigd dat onze medewerkers op zoek zijn naar zingeving, Dat betekent, dat zij in hun werk iets willen neerzetten: voor hun klanten, voor de organisatie, maar ook voor hun eigen ontwikkeling. Bij sommige leidinggevendenden proef ik nog wel eens de veronderstelling, dat mensen niet in staat of bereid zijn om de prestaties te leveren die zij van hen verwachten. Als je als leidinggevende medewerkers op een dergelijke manier benadert, roep je volgens mij ‘ondermaats presteren’ ook over je af. Helaas heb ik dat in de praktijk te vaak meegemaakt. Ik ben hier wars van. Ik ben er van overtuigd en ik maak het dagelijks mee, dat mensen veel meer kunnen dan we veronderstellen, wanneer we ze in de juiste omgeving zetten. Bovendien willen mensen graag voldoen aan datgene wat van hen verwacht wordt. Althans datgene, waarvan ze veronderstellen dat een leidinggevende van hen verwacht. En daar zit hem volgens mij ook de crux. Mensen hebben nog wel eens een ander beeld over wat er

van hen verwacht wordt, dan de werkelijke verwachtingen van die leidinggevende. Er kan binnen organisaties dus veel meer eensgezindheid gecreëerd worden door helder met elkaar te communiceren en af te stemmen over de onderlinge verwachtingen. Dit schept duidelijkheid en tevredenheid. Tenslotte zie ik een organisatie als een verzameling van mensen die gezamenlijk iets willen bereiken. Iemand die een organisatie ziet als een verzameling van middelen, systemen, regels en procedures zal bij een organisatie wellicht eerder kiezen voor process reengineering. Maar persoonlijk zie ik veel van mijn mens- en organisatiebeelden terug in de principes van zelfsturing. Daarom spreekt het mij persoonlijk zeer aan en vind ik dat het ook past bij de doelen van onze organisatie.“

### De aanpak van het veranderingstraject

*De visie op de organisatie: onze wijk = onze zorg*  
 Begin 2002 werd binnen Sensire De Slinge het integrale vranderingstraject ingezet (zie figuur 2). “We zijn het traject gestart met een drietal conferenties waaraan een groep sleutelfiguren uit de organisatie heeft deelgenomen”, zegt van Rixtel. “Tijdens de eerste visieconferentie hebben we stilgestaan bij de organisatievisie, de omgevingsontwikkelingen en hebben we verkend wat zelfsturing nu precies inhoudt en wat het voor onze organisatie zou kunnen betekenen. Het werd ons steeds helderder, dat we in eerste instantie onze energie zouden moeten richten op het realiseren van een structuurverandering. Vanuit de structuur kunnen wij namelijk goed aan onze medewerkers duidelijk maken wat nu precies de verandernoodzaak is. Bovendien geven structuurwijzigingen handvaten voor het realiseren van concrete verbeteringen en maakt het de verandering ook écht voelbaar voor medewerkers. Daarom hebben we tijdens een tweetal ontwerpconferenties een basismodel met daarbinnen een drietal varianten gemaakt voor de organisatiestructuur binnen de gemeentes van



**Sensire**

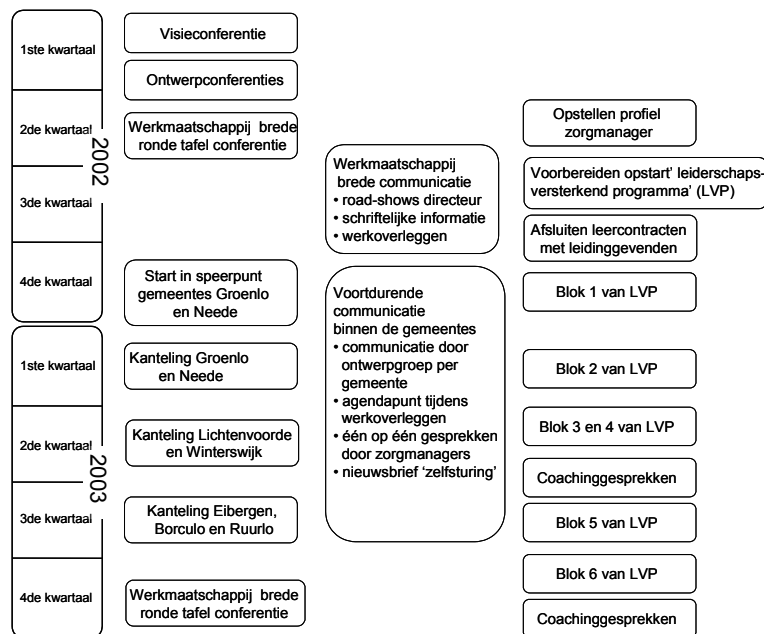
**Onze wijk**

**Onze zorg**

onze werkmaatschappij. Dit basismodel is gebaseerd op onze visie op de organisatie 'onze wijk = onze zorg'. Dat betekent dat we teams willen creëren die de verantwoordelijkheid dragen en nemen om een eigen specifieke klantengroep in een wijk binnen de gemeente zo optimaal mogelijk te bedienen. Dit wijkteam zal binding met en een gezicht in deze wijk moeten zien te krijgen. Dit betekent dat ze goede relaties dienen op te bouwen met de cliënten in die wijk, maar ook met andere betrokken partijen zoals huisartsen. In ons basismodel gaan we er dus van uit, dat teams wijkgericht werken en dat zij een eigen klantengroep hebben. Hierbij onderscheiden we twee soorten teams: zorgteams en dienstenteams. Dienstenteams zijn verantwoordelijk voor klanten die huishoudelijke ondersteuning en lichte verzorging nodig hebben. Zorgteams zijn verantwoordelijk voor klanten die naast huishoudelijke ondersteuning en lichte verzorging tevens zwaardere verzorging of verpleging nodig hebben. Nadat we dit basismodel hadden uitgedacht hebben we tijdens een ronde tafel conferentie dit basismodel, met de varianten voorgelegd aan een groep van 150 medewerkers uit onze werkmaatschappij. We hebben met hen het basismodel besproken en hen laten kiezen tussen de verschillende varianten. De conclusie van de deelnemers was dat dit model met de gekozen variant een goede basis vormde om de toekomstvisie en geformuleerde doelstellingen te gaan realiseren."

#### *Visieverspreiding en voorbereiden van de invoering van de grofstructuur*

Met de ronde tafelconferentie werd binnen Sensire De Slinge de ontwerpfasen afgesloten. Wat hierop volgde was een periode waarin uitgebreid over het basismodel en de achterliggende doelstellingen werd gecommuniceerd. Van Rixtel vertelt hierover: "Persoonlijk ben ik alle gemeentes afgegaan om daar aan onze medewerkers uit te leggen wat het basismodel inhoudt en waarom we hiervoor hebben gekozen. De belangrijkste reden om dit te doen, was dat deze gesprekken mij de mogelijkheid gaven om mijn visie en overtuiging aan mijn collega's over te brengen en te laten voelen. Ik heb met name aangegeven op welke toekomstige ontwikkelingen we naar mijn mening moesten gaan inspelen en welke mogelijkheden ik zag om met hen iets prachtigs op te bouwen. Dit persoonlijke contact was voor mij ook belangrijk om enerzijds te kunnen achterhalen wat mensen positief vonden aan deze nieuwe manier van werken. Anderzijds was het ook een goede gelegenheid om te leren welke negatieve aspecten mensen hierin za-



Figuur 2 De stappen in het veranderingsproces van Sensire De Slinge

gen, welke belemmeringen ze zagen voor de invoering of welke angsten het bij hen opriep. Naast mij hebben de zorgmanagers die de direct leidinggevenden zijn van onze medewerkers veel aandacht besteed om met medewerkers in gesprek te komen over de aankomende verandering."

Vervolgens zijn de verschillende gemeentes één voor één begonnen met de invoering van het basismodel. "Een bewuste keuze", zo licht Van Rixtel toe: We hebben voor ons veranderingstraject een aantal veranderprincipes geformuleerd. Eén hiervan is, dat we een trekkersbenadering hantieren. Dit betekent, dat we niet van tevoren alles eerst uit willen denken, maar dat we al doende leren wat het beste werkt. We hadden kunnen besluiten om van tevoren een denktank van medewerkers aan de slag te zetten die moet bedenken hoe de fijnstructuur van de teams er in de toekomst uit moet komen te zien. Maar dat zou betekenen dat we het veranderingstraject te lang stil zou staan. Bovendien is de praktijk de beste leer-school. En door de verandering in te voeren, wordt ook pas voelbaar wat voor eisen aan de mensen en de organisatie worden gesteld. Verandering zet aan tot leren. In dit kader hebben we besloten om twee gemeentes, Groenlo en Neede, te laten fungeren als speerpunt gemeentes. Deze gemeentes zijn gestart met de invoering van zorgen dienstenteams. Op basis van de ervaringen van deze gemeentes hebben we een stappenplan, inzichten en hulpmiddelen ontwikkeld waarvan de andere gemeentes gebruik hebben kunnen maken."

Bij de invoering van de zorg- en dienstenteams zijn de medewerkers binnen iedere gemeente nadrukkelijk betrokken. In iedere gemeente werd een ontwerpgroep opgericht die bestond uit medewerkers van verschillende teams en met verschillende functieniveaus. Deze ontwerpgroepen bepaalden welke teams in de verschillende wijken zouden gaan opereren en bereidden tevens de invoering van de teams voor. Deze werkwijze is in lijn met een ander belangrijk veranderprincipe waarvoor Sensire De Slinge heeft gekozen: gerichte participatie en legitimering. Van Rixtel licht dit toe: “Als MT zien we onze medewerkers als volwassen gesprekspartners en deskundigen op het gebied van de inhoud en organisatie van de uitvoering van de zorgverlening. Dit betekent voor ons, dat we medewerkers gericht laten meepren, meedenken en meebeslissen. Vandaar dat iedere ontwerpgroep de ideeën over wijkgerichte teams binnen de betreffende gemeente ook in ronde tafelconferenties aan hun collega’s hebben voorgelegd. Wat mij betreft zijn de bijeenkomsten of veranderevenementen die we werkmaatschappij breed of binnen gemeentes hebben georganiseerd en waar grote groepen medewerkers aan deelnamen een belangrijk middel om met elkaar de dialoog te voeren en de verwachtingen op elkaar af te stemmen en zij vormen daarmee een belangrijk hulpmiddel om onze organisatieverandering te doen slagen.”

#### *De invoering van de grofstructuur*

De invoering van de nieuwe teams binnen De Slinge wordt begeleid door de zorgmanagers die aan het begin van het verandertraject ook al een leidinggevende positie hadden. Er is derhalve niet voor gekozen om vooraf een selectie te maken van de zorgmanagers die capabel geacht werden om hun rol als zorgmanager en de daaraan gekoppelde verandering binnen de gemeente tot een succes te maken. Deze voorselectie heeft bewust niet plaatsgevonden; alle zorgmanagers krijgen de mogelijkheid om zich te ontwikkelen. Van Rixtel hierover: “We hebben afstand genomen van de opvatting, dat een gerichte voorselectie leidt tot ‘de juiste vrouw of man’ op de juiste plek en per definitie ook een positief effect op het verandertraject zal hebben. Hieraan liggen een aantal overwegingen ten grondslag. Ten eerste is het zeer moeilijk te voorspellen hoe de bestaande leidinggevend in een nieuwe organisatie zullen functioneren. Ik vind het verrassend om te zien hoe sommige leidinggevend zich ontwikkelen. Sommige leidinggevend zouden in een assesment gericht op het



toetsen van IQ en geijkte managementvaardigheden wellicht zijn afgevallen, maar blijken andere kwaliteiten te hebben die van essentieel belang zijn. Dit zijn met name leiderschapskwaliteiten in ‘enge zin’: authentiek zijn, doen wat je zegt, daadkracht tonen en oprecht mensen betrekken bij de stappen in het proces. Ten tweede komen de leidinggevend in de nieuwe organisatie in een hele andere context te functioneren. Daarin worden andere dingen van hen gevraagd en het is dus niet eenvoudig te voorspellen of iemand deze kwaliteiten in huis heeft of kan ontwikkelen. Daarnaast wordt het functioneren van een individuele leidinggevende ook bepaald door de ‘chemie’ tussen haar en de andere zorgmanagers. Ten derde is ons motto van de veranderaanpak ‘samen doen, samen leren’. Dan past het niet om vanaf het begin sommige leidinggevend de mogelijkheid tot leren en ontwikkelen te ontzeggen. Bovendien staat zelfsturing wat mij betreft gelijk aan vertrouwen’ of te wel, om zelfsturing tot een succes te kunnen maken moet er binnen de organisatie een fundament van vertrouwen zijn. Met het ingrijpen in het leidinggevend kader zou je in een vroegtijdig stadium dit vertrouwen en daarmee het verandertraject schaden. We investeren trouwens veel om onze leidinggevend goed te equiperen om hun toekomstige rol goed in te kunnen gaan vullen”.

**Lees verder op pagina 17.**

# Van aanbodgericht naar vraaggestuurd organiseren

## Organisatievernieuwing binnen de dienstverlening

Pim Südmeier

### Inleiding

Binnen de dienstverlening in Nederland hebben de laatste jaren fundamentele veranderingen plaatsgevonden. Veranderingen die hebben geleid tot een andere kijk op klanten en een andere manier van organiseren. Kijk bijvoorbeeld eens naar de overheid. Begrippen als 'klantgerichte dienstverlening', 'de burger centraal', 'vraaggericht' komen de laatste jaren in veel beleidsplannen en strategische notities van overheidsorganisaties voor. Bestaande en nieuwe vormen van dienstverlening worden zelfs via nieuwe kanalen (e-government) aan de burger aangeboden. Ook binnen de zorg gebeurt veel. Zorginstellingen en ziekenhuizen worden door concurrentie en zorgverzekeraars onder druk gezet om meer voor minder te doen. Dit heeft grote gevolgen voor de wijze waarop zij hun klanten benaderen en hun wijze van organiseren. De Belastingdienst maakt het nog steeds niet leuker voor de burger, maar wel steeds sneller en makkelijker. Ook het onderwijs wordt de laatste jaren daadwerkelijk gedreven tot radicale vernieuwing, ingevuld door grootschalige fusies met focus op kostenbesparing, gecombineerd met nieuwe onderwijsvormen gericht op de zelfstandigheid van de deelnemer. Daarnaast zijn ook de commerciële dienstverleners in beweging. Gedreven door laagconjunctuur en sterke concurrentie, worden adviesorganisaties, projectontwikkelaars, banken tot en met verschillende onderzoeksinstituten, gedwongen zich daadwerkelijk (in) te richten op de vraag van de klant.

Als we kijken naar de dagelijkse praktijk van deze organisaties, dan ligt de focus echter nog vaak op het zo goed mogelijk in de markt zetten van het bestaande aanbod. Hierbij wordt wel steeds beter geluisterd naar de klant, maar is van echte invloed en sturing door de klant nog geen sprake. Deze organisaties hebben zich niet daadwerkelijk aangepast aan de eisen die door hun omgeving gesteld worden en vertonen nog steeds kenmerken van een traditionele aanbodgerichte organisatie (zie figuur 1). Andere dienstverleners hebben door gerichte organisatie-ontwikkeling op het gebied van competentie management, zelfsturing, business proces redesign en ICT-vernieuwing, een grote stap gemaakt als vraaggerichte organisatie, maar zijn in feite pas halverwege. Halverwege een situatie waarbij de organisatie zich echt laat sturen door de specifieke vraag van de klant, zich flexibel kan aanpassen in een open netwerkorganisatie, waar innovatie meer regel is dan uitzondering en professionals in dynamische samenwerkingsverbanden met klanten unieke producten en diensten leveren.

Veel dienstverlenende organisaties staan voor het vraagstuk hoe zij zich kunnen omvormen tot een

vraaggestuurde organisatie die goed in kan spelen op de uitdagingen van de toekomst. In dit artikel zullen we schetsen wat de kenmerken zijn van een vraaggestuurde organisatie. Om dit wat verder te concretiseren, gebruiken we in dit artikel het onderwijs als voorbeeld. De traditionele aanbodgerichte leersystemen waarbij klassikaal en belerend kennis wordt overgebracht, blijken namelijk steeds minder aan te sluiten bij de eisen van de arbeidsmarkt en die van de leerlingen. Daarnaast vormt de manier waarop onderwijs is georganiseerd een steeds grotere belemmering om slagvaardig in te kunnen spelen op de eisen die aan modern onderwijs worden gesteld. Verschillende auteurs hebben in het verlengde hiervan gewezen op het belang van de inrichting van de organisatie voor een succesvolle realisatie van innovaties in onderwijs.

### Noodzaak tot veranderen; uitdagingen voor onderwijsorganisaties

Onze bespiegelingen richten zich met name op het middelbaar en hoger beroepsonderwijs, voortgezet onderwijs en universitair onderwijs. Deze onderwijsinstellingen proberen hun werkwijze af te stemmen op huidige en toekomstige uitdagingen

in hun omgeving, waarbij hun eigen onderwijsaanbod steeds minder het startpunt van organiseren is. Een aantal van de belangrijkste uitdagingen voor deze organisaties worden hieronder geschetst.

Ten eerste heeft het onderwijs te maken met veranderende eisen van de beroeps- en arbeidsmarkt. De laatste tijd vindt er een steeds actiever gesprek plaats tussen onderwijs en bedrijfsleven. Hieruit komt naar voren dat de elkaar snel afwisselende veranderingen in de beroepspraktijk van leerlingen vragen om vakmensen die competent zijn om met deze ontwikkelingen om te gaan. Van onderwijsinstellingen wordt verwacht dat zij hierop flexibel inspelen met een nieuwe benadering van opleiden en leren. Daarnaast moeten zij in weten te spelen op steeds wisselende doelgroepen, blijven voldoen aan de wettelijke regelingen van de overheid, goede contractpartners zijn van gemeenten in hun regio en bovendien het regionale bedrijfsleven maatwerk cursussen bieden.

Ten tweede zijn de behoeften van de leerling zelf aan verandering onderhevig. Er is sprake van een verhoogde 'eigenwijsheid' van de leerling die zich vertaalt in het hebben van een sterke eigen mening en het uiten van specifieke behoeften in het leerproces. Om betrokken te blijven bij het onderwijsproces verwachten leerlingen steeds meer dat met hun belangen en behoeften rekening wordt gehouden. Werken met individuele leerroutes en –portefeuilles waarbij leerlingen met docenten hun individuele leerproces vormgeven, het wekelijks kunnen samenstellen van eigen lesroosters, zijn enkele voorbeelden van vormen waarin behoeften van leerlingen veel meer aan bod komen.

Ten derde is er onvoldoende aansluiting tussen het beroepsonderwijs en het hoger onderwijs. Met name in het hoger onderwijs wordt reeds een beroep gedaan op de zelfstandigheid van de leerling binnen actievare leersystemen. Dit dwingt het middelbaar beroepsonderwijs tot herziening van haar inrichting en de vorm van haar onderwijsproces (Geurts 2003). Op meerdere plaatsen in Nederland vinden op dit moment discussies tussen verschillende soorten onderwijsinstellingen plaats over onderlinge aansluiting, integratie en verbeterde doorstroom, waarbij ook het bedrijfsleven in de discussie betrokken wordt. De leervraag

uitdaging organisatie	Aanbodgericht (kosten en kwaliteit)	Vraaggericht (flexibiliteit)	Vraaggestuurd (maatwerk, innovatie)
<b>Structuur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>centrale besluitvorming</li> <li>omvangrijke centrale staf</li> <li>functionele eenheden</li> <li>weinig decentrale bevoegdheden</li> <li>sterke hiërarchische gelaagdheid</li> <li>matrix-organisatie (functionele chef blijft hiërarchische baas)</li> <li>veel (vak)overleg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>procesgerichte structuur</li> <li>product-, of brancheteams</li> <li>kleinschalige eenheden, vaste teamverbanden</li> <li>lokale bevoegdheden groot</li> <li>geringe hiërarchische gelaagdheid</li> <li>kleine ondersteunende staf</li> <li>horizontale coördinatie en afstemming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>structuur op hoofdlijnen bepaald</li> <li>veel tijdelijke samenwerkingsverbanden</li> <li>multi disciplinaire teams</li> <li>integraal management: veel staf en ondersteuning op decentraal niveau</li> <li>co-creatie met leerling en bedrijfsleven</li> <li>samenhang tussen onderwijsvoering en -ontwikkeling</li> </ul>
<b>Systemen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sturing op budget en kosten</li> <li>centrale tekenbevoegdheid</li> <li>veel regels procedures</li> <li>centrale planning</li> <li>externe toetsystemen</li> <li>focus op kwaliteitsbeheersing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prestatiesturing</li> <li>contract management op output</li> <li>360 graden beoordeling</li> <li>gering aantal procedures</li> <li>ondersteunende systemen met lokale speelruimte</li> <li>kennismanagement</li> <li>nieuwe didactische onderwijssystemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>systemen ondersteunen dynamisch onderwijsproces</li> <li>resultaat- en projectsturing</li> <li>minimale kritische procedures</li> <li>flexibele ICT met lokale speelruimte</li> <li>competentiemanagement als human resource management strategie</li> <li>POP en portefeuillemanagement</li> </ul>
<b>Mensen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>starre taakopvatting</li> <li>werken als individu</li> <li>lage betrokkenheid bij geheel</li> <li>gericht op vaktechniek</li> <li>management kwaliteit beperkt aanwezig</li> <li>individueel kwaliteitsbesef</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brede taakinhoud (meer werkvelden)</li> <li>flexibilisering qua inzet</li> <li>werken in teams</li> <li>hoge betrokkenheid, reguliere management-taken in het team</li> <li>goede samenwerkingsvaardigheden</li> <li>leiderschap gericht op verandering</li> <li>onderkennen van teamkwaliteiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>functiebeschrijving niet belangrijk, bijdrage en kennis staan centraal</li> <li>creatieve taken</li> <li>human talents in alle opzichten</li> <li>leiderschap op alle fronten; de mens, de vernieuwing en het resultaat</li> <li>grote vernieuwingsdrang</li> </ul>
<b>Cultuur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>werken voor jezelf</li> <li>risicomijdend</li> <li>politieke lobby</li> <li>procedure-klimaat</li> <li>mondigheid</li> <li>gericht op individueel-/deelbelang</li> <li>professionele autonomie</li> <li>hobbyisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kennis delen, leren van elkaar</li> <li>primaire proces is leidend</li> <li>ondersteunende rol staf</li> <li>wederzijdse verwachtingen scherp</li> <li>partnership en gezamenlijke verantwoordelijkheid</li> <li>elkaar aanspreken op houding en gedrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>werken voor de klant</li> <li>risiconemend, vernieuwen = leuk</li> <li>ondernemerschap op alle fronten</li> <li>ontwikkeling mensen heeft grote waarde</li> <li>fun</li> <li>gedeelde belangen</li> <li>gezamenlijke visie</li> </ul>

Figuur 1 Van aanbodgericht naar vraaggestuurd organiseren

van de leerling en de eigen verantwoordelijkheid om deze in te vullen, staan hierbij centraal.

Natuurlijk kan de doelmatigheidsdruk vanuit de overheid niet worden vergeten. Door aan de ene kant de organisatorische en bestuurlijke speelruimte te vergroten en aan de andere kant de prestatiedruk op te voeren, hebben reeds grote veranderingen plaatsgevonden. Voorbeelden hiervan zijn schaalvergroting om kosten te reduceren en lokale concurrentie te elimineren, duidelijkere resultaatsturing om rendementen te monitoren, veranderen van het onderwijsaanbod om meer nieuwe leerlingen te werven en te behouden.

Als laatste kan, zoals Geurts beschrijft in zijn bespiegeling over de veranderingen in het middelbaar beroepsonderwijs binnen een moderne kennismaatschappij, een herziening van de taak en de positie van de onderwijsinstelling worden genoemd. Een onderwijsinstelling moet naast overdracht van bestaande kennis juist ook werken aan ontwikkeling van nieuwe kennis, in nieuwe onderwijsvormen. Dit vereist een actieve initiërende houding zowel binnen de school (leerlingen en docenten en management) als daarbuiten (de relatie van de onderwijsinstelling met haar omgeving).

*Een voorbeeld van de aanleiding tot veranderen van een gemiddeld Regionaal Opleidingscentrum:*

- onze organisatie is onvoldoende geschikt voor competentiegericht opleiden, terwijl onze omgeving daar juist wel om vraagt;
- in onze huidige organisatie werken we teveel als



*solist en is er nog veel te verbeteren aan echt goed teamwork, dat geldt voor opleidingsteams, ondersteuning, MT's en het CVB;*

- *onze organisatie is onvoldoende geschikt voor klantgerichtheid, terwijl de potentiële deelnemers en klanten van ons verwachten dat we flexibel genoeg zijn om ze maatwerk te bieden;*
- *onze huidige organisatie is onvoldoende geschikt om marktgericht te werken, terwijl de markt steeds veelzijdiger wordt en vraagt om beter en flexibeler inspelen op de vraag naar opleidingen;*
- *onze huidige organisatie slaagt er onvoldoende in het hoofd te bieden aan concurrentie. We willen juist sneller en flexibeler inspelen op allerlei opleidingsvragen voordat de concurrentie er mee vandoor gaat;*
- *onze huidige organisatie is te complex en biedt onvoldoende een passende context voor zelfsturende opleidingsteams. Zelfsturende opleidingssteams kunnen pas volledig vorm krijgen als de organisatie is opgebouwd rondom het volledige integrale primaire proces;*
- *gemotiveerde, betrokken en deskundige medewerkers. Om onze ambitie te realiseren hebben we competente medewerkers nodig, die zich betrokken voelen bij de doelstellingen van de organisatie en invloed kunnen en willen uitoefenen op de invulling ervan. Professionals in een kennisintensieve en dynamische organisatie hebben een hoge mate van zelfstandigheid nodig;*
- *het traditioneel leidinggeven, vanuit het hiërarchisch 'command en control' denken, is binnen deze context minder effectief. Wanneer er in een organisatie meer ruimte komt voor eigen initiatief en verantwoordelijkheid komt dat de betrokkenheid en motivatie ten goede.*

---

Deze uitdagingen dwingen onderwijsinstellingen tot een strategische beweging, waarbij de vraag van de leerling en de bedrijfsomgeving veel meer het startpunt van organiseren is en niet het aanbod van de onderwijsinstelling zelf. Het principe - de vraag stuurt het onderwijsproces - vormt de basis voor de inrichting en ontwikkeling van de organisatie rondom het onderwijsproces en dwingt tot flexibele en innovatieve bedrijfsvoering.

### **Vraaggestuurd organiseren; de school als kenniscentrum**

*Een schets van een onderwijsorganisatie als vraaggestuurd kenniscentrum*

Gezien de hierboven beschreven ontwikkelingen, zullen veel onderwijsinstellingen zich dienen te

ontwikkelen tot 'vraaggestuurde kenniscentra'. Een vraaggestuurd kenniscentrum is (in)gericht op de individuele behoeftes en capaciteiten van de deelnemer. Bovendien richt de wijze waarop onderwijs wordt gegeven zich veel meer op het zelfstandig constructief leren van de deelnemer. Dit resulteert in onderwijs dat zich kenmerkt door:

- de loopbaan van de deelnemer als vertrekpunt;
- constructivisme; leren is een actief proces waar bij iedereen op zijn eigen manier kennis construeert;
- geen vakken maar projecten/uitdagingen/prestaties;
- volledige integratie van theorie en praktijk;
- verantwoordelijkheid bij de deelnemer zelf;
- docent wordt begeleider/coach;
- gericht op individuele competentie-ontwikkeling.

Het organiseren van een dergelijk onderwijsproces is complex. De onderwijsvraag is minder voorspelbaar, de capaciteitsbehoefte van de verschillende docenten is lastiger te plannen, de competenties om een dergelijk onderwijsproces te begeleiden zijn diverser en de uitkomsten van de begeleiding zijn moeilijker van tevoren te bepalen. De behoefte aan speelruimte binnen het proces om met deze dynamiek om te gaan is veel groter dan binnen de traditionele opleidingsfabriek. Organiseren vanuit de vraag heeft een hogere mate van onvoorspelbaarheid en dynamiek tot gevolg. De organisatie zal voortdurend wijzigingen, waardoor het statisch organiseren van onderwijsprocessen plaats moet maken voor een manier van organisch organiseren. In voortdurend wijzigende organisaties is het zelforganiserend vermogen belangrijk. *Zelforganisatie* is een specifieke vorm van zelfsturing die gericht is op het aangaan, wijzigen en opheffen van tijdelijke samenwerkingsverbanden. Zelforganisatie vraagt van medewerkers het zelfsturend vermogen om de eigen professionaliteit en de voortdurend wisselende onderlinge samenwerkingsbehoeften zelf in te vullen en te organiseren, zodat effectieve tijdelijke samenwerkingsverbanden ontstaan en kunnen functioneren. Behalve het vermogen om dit op een zelfstandige en volwassen wijze op te pakken (het 'kunnen'), speelt ook 'het willen' een belangrijke rol. Werken aan de eigen professionaliteit en aan effectieve samenwerking vereist inspanningen van de medewerker en daarmee de nodige ambitie van de medewerker en inspanningen van de organisatie om een context te creëren gericht op het stimuleren van zelforganisatie.

Een vraaggestuurde organisatie is gebaseerd op de volgende principes:

- structurering op hoofdlijnen;
- organiseren is een continue activiteit;
- binnen en tussen samenwerkingsverbanden zijn expertiseringen aanwezig;
- werken met kleine multidisciplinaire teams;
- integraal management;
- resultaatgericht werken; minimale kritische specificaties;
- binding en sturing door partnership;
- effectief leidinggeven op basis van rollen.

Deze principes zullen hieronder nader uiteengezet worden.

### *1. Structureren op hoofdlijnen*

Om op een lerende constructieve manier individuele persoonlijke ontwikkeling van deelnemers te kunnen begeleiden, moet een onderwijsorganisatie in staat zijn binnen dynamische netwerken wisselende samenwerkingsverbanden te creëren. Om invulling te geven aan specifieke leerbehoeftes van (groepen) leerlingen, zullen interne maar ook externe spelers (bedrijfsleven, lokale overheden, overlegpartners, etc.) in tijdelijke verbanden worden georganiseerd. Samen onderwijs creëren staat centraal. Om deze organisatorische dynamiek op te kunnen vangen moet de organisatiestructuur niet belemmerend werken. Dit betekent dat de structuur slechts op hoofdlijnen door middel van basiseenheden geformaliseerd kan worden waarbinnen individuen en teams tijdelijk, projectmatig en resultaatgericht, samenwerken. Belangrijk hierbij is, dat de complexiteit voor medewerkers te overzien is en er sprake is van een hoge ontmoetingskans. De dynamiek van de benodigde samenwerkingsverbanden is zodanig hoog dat deze nauwelijks vanuit een centraal orgaan te sturen is. De partners in het netwerk zijn daarom voor een groot deel zelforganiserend voor zowel de interne procesvoortgang als de externe afstemming. Het is echter naïef om te veronderstellen dat het menselijk zelfsturend vermogen onbeperkt is en dat de organische samenwerking in een grote organisatie vanzelf gaat. Dat houdt in dat de complexiteit van een hecht netwerk een zodanige omvang heeft, dat deze voor mensen te overzien is en genoeg binding geeft. Een dergelijke basiseenheid is dus voldoende klein om ten behoeve van de samenwerking en leerprocessen menselijke contacten overzichtelijk te houden, en voldoende groot voor een samenhangend werkpakket dat op een flexibele en efficiënte wijze kan worden uitgevoerd. Praktijkervaringen wijzen er

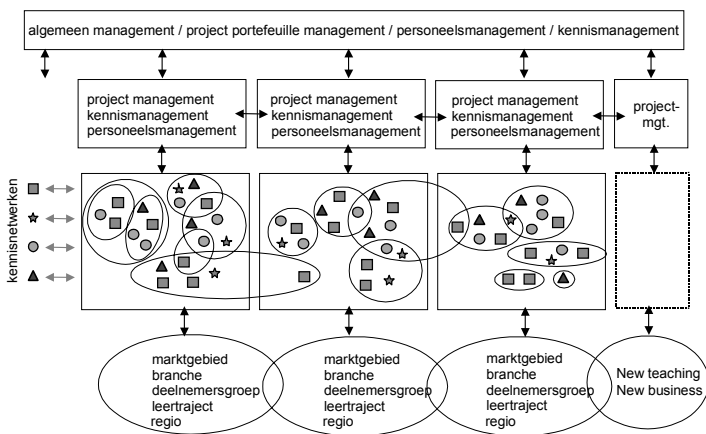
op, dat voor een hecht organisch netwerk een maximale omvang van ca. 40 mensen de grens is.

Deze basis eenheden zijn in staat meerdere complete onderwijsprocessen en -projecten te realiseren. Dit betekent dat de samenstelling multidisciplinair dient te zijn gericht op de invulling van meerdere inhoudelijke en ondersteunende aspecten van het onderwijsproces. De aanwezige specialismen zijn zodanig qua omvang, dat er voldoende flexibiliteit aanwezig is voor een effectief proces verloop van verschillende processen en projecten. Het gebruik van gezamenlijke, schaarse specialisten zal tot een minimum beperkt dienen te worden. De basiseenheden zijn gebaseerd op activiteiten en specialismen waartussen een hoge interactie frequentie en daarmee een noodzaak voor samenwerking bestaat. De basiseenheden hebben daarmee een specifieke focus, zoals bijvoorbeeld een specifiek marktgebied, een bepaalde branche, deelnemersgroepen, leertrajecten en –profielen of specifieke innovatie-activiteiten (new bussines/new teaching). Als er behoefte voor samenwerking tussen de basiseenheden ontstaat, worden dwarsverbanden tussen de eenheden gevormd. Er is sprake van permeabele grenzen zowel binnen de organisatie als buiten met haar omgeving. Als deze samenwerking een hoge frequentie aanneemt worden de grenzen tussen de basiseenheden opnieuw vastgesteld. De grenzen kunnen daarom krijtlijnen genoemd worden en kunnen eenvoudig worden uitgewist en opnieuw getrokken worden (zie figuur 2).

### *2. Binnen een basiseenheid is organiseren een continue activiteit*

Iedere basiseenheid krijgt een eigen verzameling van leertrajecten van specifieke deelnemers. Per verzameling van leertrajecten moeten de uit te voeren werkzaamheden, de teamsamenstelling, de onderlinge taakverdeling en werkwijze opnieuw bekeken worden, vooraf en tijdens het proces. Organiseren is hiermee binnen de grotere werkverbanden en binnen de teams, een continue activiteit. Het faciliteren van deze dynamische vorm van organiseren is een belangrijke taak van het management en de staf- en ondersteunende diensten. Binnen een vraaggestuurd kenniscentrum ligt de verantwoordelijkheid van het organiseren van de leerroute voor een groot deel bij de leerlingen zelf. Zij moeten dus ook actief betrokken zijn en invloed hebben op het organiseren van het onderwijs, in onderlinge afstemming met docenten.

Dit vergeet afstemming en coördinatie die door de



Figuur 2 Contouren van een kenniscentrum

organisatie en plek gegeven moet worden, binnen de teams, tussen de teams en tussen teams en leerlingen.

### 3. Tussen en binnen de basiseenheden zijn expertise kringen aanwezig

Het succes van onderwijsprocessen waarbij nieuwe kennis of een nieuwe combinatie van kennis nodig is, wordt bepaald door het bij elkaar brengen van de juiste 'specialisten' op het juiste moment. Kennisontwikkeling en leren vindt plaats binnen de basiseenheden door de multidisciplinaire samenwerking aan projecten. Daarnaast worden tussen de verschillende basiseenheden leernetwerken (expertise kringen) als formele en informele dwarsverbanden georganiseerd. De formele coördinatie vindt plaats door georganiseerde overleg- en ontmoetingsmomenten. Afstemming op basis van informele (niet vooraf georganiseerde) contacten is doorgaans een soepele wijze voor het organiseren en coördineren van dwarsverbanden. Op een spontane en vrijwillige wijze worden contacten gezocht om problemen op te lossen, verbeteringsmogelijkheden door te spreken en van elkaar te leren. Op deze manier kan de uitvoering van het onderwijsproces worden verbonden met het ontwikkelen van het onderwijs zelf. Het management van een basiseenheid heeft een belangrijke rol in het faciliteren van dit kennisontwikkelingsproces.

#### Voorbeeld van een kenniscentrum

##### Missie van Hogeschool X:

Hogeschool X wil studenten leerarrangementen aanbieden die op maat gesneden zijn en die door expertise- en begeleidingsgroepen worden ontwikkeld en uitgevoerd. Die expertisegroepen bestaan

uit docenten, studenten en externe experts van bedrijven en instellingen. Om dit te realiseren dienen met bedrijven en instellingen strategische allianties te worden aangegaan en dienen uitdagende studielandschappen ter beschikking te staan. Daarmee is de richting aangegeven die Hogeschool X de komende jaren ingaat.

Dit doen zij met eenheden met een specifieke identiteit op het gebied een branches en benodigde competentiegebieden uit het bedrijfsleven. Hierbinnen werken plus minus 40 docenten vanuit verschillende rollen in kleine multifunctionele teams om het volledige onderwijsproces van in- tot uitstroom te begeleiden voor 500 tot 1000 leerlingen (afhankelijk van het soort onderwijs). Dit alles gebaseerd op de individuele leerroutes (eigen ontwikkelplannen en keuzes over de invulling van het leerproces) van de leerlingen die in het begin van de leerroute samen met betrokken docent(en) en mogelijke externe partners worden opgesteld. Bedrijven en andere instellingen hebben eigen aanspreekpunten binnen de eenheden en kunnen projectvoorstellen en concrete opdrachten aanbieden waar kleine groepen leerlingen voor een langere periode invulling aan gaan geven. Verder beschikt de hogeschool over eigen leeruitdagingen die gericht zijn op het op een constructieve manier werken aan kennis- en competentie-ontwikkeling. Naast het werken in eigen zelfstandige leergroepen, volgen leerlingen specifieke workshop om kennis op te doen of specifieke vaardigheden te ontwikkelen. Zij creëren samen met de docenten en begeleiders het onderwijsproces en evalueren maandelijks gezamenlijk de voortgang. Het management van de eenheden maakt afspraken met de docenten en leerlingen over de leerfaciliteiten, ontwikkeling van personeel, budgetten voor specifieke leerroutes, maar ook over rendementen op leerprojecten en competentie-ontwikkeling van de docenten zelf. Docenten organiseren hun eigen werk en doen actief mee aan het verbeteren van het onderwijsproces. Ook zijn zij betrokken bij het inhoud geven aan de onderwijsvisie en het ontwikkelen van de organisatie om steeds meer vraaggestuurd te kunnen werken.

#### 4. Werken met kleine multidisciplinaire teams

Afhankelijk van de complexiteit van de inhoudelijke programmering van het onderwijs en de didactische vorm die hiervoor gekozen wordt, kunnen binnen de basiseenheden verschillende soorten teams vormgegeven worden. Deze teams vormen de daadwerkelijke bouwstenen van de eenhe-

den en geven invulling aan het primaire onderwijsproces. In een kenniscentrum zullen de teams tijdelijke samenwerkingsverbanden zijn met een groot zelforganiserend vermogen en een optimale omvang van de 4 – 7 teamleden. Teams met een dergelijke omvang zijn immers goed in staat om complexe problemen op te lossen en snel besluiten te nemen. Een project kan met een beperkt aantal teamleden beginnen en vervolgens in omvang groeien en tenslotte afnemen. De samenhang in het procesverloop en de omvang van een goed samenwerkingsverband kan dan worden gerealiseerd door een ‘celdeling’ waarbij de verschillende teams overlapt worden door een teamlid dat in twee of meer teams geplaatst is (zie figuur 3).

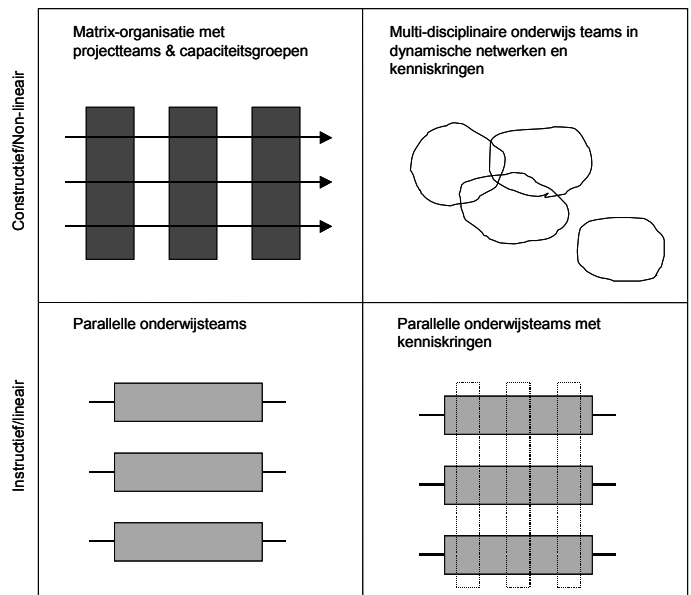
De taakinvulling van docenten en begeleiders binnen deze teams zal andere accenten krijgen. De teams zijn niet alleen multidisciplinair samengesteld wat betreft inhoudelijke (vak)kennis, maar ook wat betreft de rollen die moeten worden ingevuld om het onderwijsproces te kunnen begeleiden. De rollen die begeleiders/docenten vervullen bij competentieren kunnen we samenvatten in de volgende drie:

- loopbaanbegeleider: begeleidt deelnemers bij de keuzes die ze in hun leerroute maken, hun persoonlijke ontwikkeling in hun loopbaan en hun proces van leren leren;
- leerprocesbegeleider: begeleidt deelnemers bij hun praktijkuitdagingen;
- expertbegeleider: begeleidt de deelnemers bij activiteiten in de conceptuele en vaardigheden leerlijn.

De begeleiders met deze rollen zijn georganiseerd in teams om invulling te geven aan de organisatie van het primaire proces. Bij de netwerkorganisatie van deelnemers hoort ook een netwerkorganisatie van begeleiders. Dat wil zeggen dat er deels teams met een wat vastere en deels met een tijdelijk samenstelling gevormd worden.

### 5. Integraal management

De eenheden kennen een grote mate van autonomie op het gebied van projectmanagement, kennismanagement, personeelsmanagement etc., en zijn verantwoordelijk voor de resultaten. In tegenstelling tot de matrix structuur is project- en kennismanagement geïntegreerd, zodat er sprake is van integraal management. Dit principe geldt zowel voor het management van de basiseenheid als voor de afzonderlijke (tijdelijke) teams. Dit betekent, dat binnen teams een vorm van portefeuille management gevoerd wordt gericht op zelfstandige coördinatie en afstemming op het gebied van

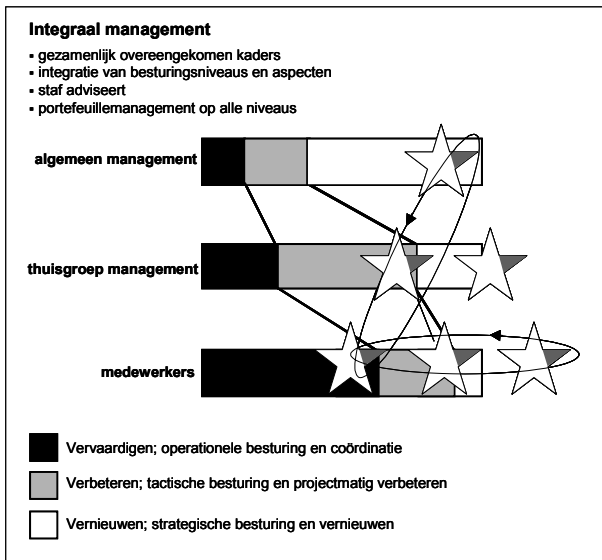


Figuur 3 Vormgeving van teams afhankelijk van het primaire proces

projectvoortgang, budget, kennisontwikkeling, personeel, kwaliteit, innovatie etc. Op deze manier is het team in staat zelfstandig de onderlinge interacties tussen teams te reguleren en te bewaken. Dit geschiedt door formele en informele ontmoetingen van de betrokkenen. In deze ontmoetingen vinden ideeën uitwisseling, afstemming en besluitvorming plaats. Binnen de integrale kaders en doelstellingen zijn de teams zelfstandig in staat om de resultaten, die zijn overeengekomen, te realiseren. Verder zijn zij direct betrokken bij het verbeteren van het onderwijs en spelen zij een rol bij het invulling geven aan vernieuwingsthema's (zie figuur 4.)

### 6. Resultaatgericht werken; minimale kritische specificatie

In de moderne onderwijsorganisatie vindt de besluitvorming op hoofdlijnen plaats. Basiseenheden en teams hebben binnen deze hoofdlijnen en prioriteiten, de verantwoordelijkheid om de verstaalslag van de keuzes binnen hun eigen werkdoel zelf te maken. De beheersing van het werkproces vindt niet plaats door een gedetailleerde vastlegging van regels en procedures. Slechts op hoofdlijnen vindt er een specificatie plaats van de kritische activiteiten. De sturing van het totaal vindt plaats door regelmatige evaluatie van onderling overeengekomen resultaten die een belangrijke bron voor feedback en leren vormen. Verschillende vormen van resultaatsturing kunnen gebruikt worden om dit principe te ondersteunen. Een voorbeeld hiervan is het werken met prestatie sturing en teamcockpit, teamjaarplannen en –contracten en productiviteit stimule-



Figuur 4 Integrale besturing door portefeuillemanagement op alle niveaus

ringssystemen (PSS). Binnen het onderwijs, waar de zogenaamde kenniswerkers actief zijn is productiviteitssturing echter minder gebruikelijk. Hooguit wordt gebruik gemaakt van globale maatstaven, die weinig waarde hebben voor de sturing van alledag. Niet zelden worden projectbudgetten bij een dreigende overschrijding eenvoudig weg verruimd of wordt creatief een ander budgetnummer gezocht om activiteiten aan toe te schrijven. Een van de kernproblemen bij professionele organisaties is de vrijblijvendheid omdat resultaatsturing ontbreekt. Productiviteit is bij kenniswerkers een gevoelig onderwerp. Productiviteitssturing zou de autonomie en creativiteit van professionals kunnen aantasten is daarbij het credo. Pogingen om te komen tot resultaatsturing sterven vaak door de klassieke afweermechanismen van de kenniswerkers, die bij het vastlopen naar het management kijken. In de kern is echter productiviteitssturing, mits goed gebruikt, een hulpmiddel om de procesbeheersing te verbeteren waardoor het werk van de kenniswerkers beter gefaciliteerd kan worden. Dit in tegenstelling tot het gevoel of de ervaring dat een PSS een middel is voor een strakke controle van buitenaf. Het is daarom beter om te spreken over productiviteit stimulering in plaats van sturing en controle.

### 7. Binding en sturing door partnership

In een netwerk organisatie vindt binding en sturing plaats door collectief overeengekomen leidende principes. Deze dienen als richtsnoer bij het nemen van lokale en interlokale besluiten. Het expliciteren van de leidende principes is gekop-

peld aan de formulering van de collectieve ambitie. Deze ambitie wordt geconcretiseerd in termen van een inspirerende missie, visie, strategie en doelstellingen. Binding ontstaat doordat medewerkers als partners betrokken worden in het proces van het maken van strategische keuzes. De betrokkenheid komt tot uiting in een open onderlinge dialoog waardoor gezamenlijke opvattingen op een natuurlijke wijze ontstaan. Bij dit proces is de individuele acceptatie en verbintenis met de leidende principes door de betrokken medewerkers essentieel. Inspirerend en strategisch leiderschap is daarmee in netwerkorganisaties een rol die bij diverse medewerkers aanwezig kunnen zijn. Leiderschap is geen exclusief recht van managers, maar wordt gekoppeld aan degenen die collectief geaccepteerde kwaliteiten hebben om andere te inspireren en te coachen. Naast partnership van docenten zal in een open kenniscentrum ook gewerkt moeten worden aan binding met leerlingen en externe partners. Directe participatie van deze partijen creëert een cultuur die zich kenmerkt door co-creatie, gemeenschappelijke binding en collectief eigenaarschap.

### 8. Leidinggeven in een kenniscentrum

Medewerkers binnen het onderwijs hebben als professionals een hoge mate van zelfstandigheid bij het invullen van hun werkpakket. De traditionele, hiërarchische manier van leidinggeven gericht op 'command and control' sluit hier niet goed op aan. Om daarentegen zelfsturing binnen onderwijsorganisaties te effectueren zal verticale coördinatie en hiërarchisch toezicht deels moeten worden vervangen door horizontale coördinatie, zelfsturing en partnership. Samenwerkingsverbanden binnen teams en tussen teams, vergen door hun dynamiek, een organisatie gericht op het zo effectief en zo snel mogelijk oplossen van problemen. In de praktijk blijkt dat decentralisatie van regelvermogen en leiderschapsrollen een voorwaarde is voor effectieve besturing van het samenwerkingsverband.

Van het management zal verwacht worden dat zij, vanuit de focus op een ander besturingsniveau en een langere termijn horizon, specifieke vragen of problemen in een bredere context plaatsen. Deze wijze van aansturing van een team, contextsturen, voegt nieuw inzicht toe aan het team en vergroot het inzicht van de teamleden. Voor professionals is deze wijze van aansturing acceptabel en daarmee is er in feite een verschuiving opgetreden van aansturing op grond van macht naar aansturing op grond van geaccepteerde toekomstvisie. Naast de focus van de verschillende bestu-

ringsniveaus is het ook van belang de rolinvulling (belangrijke competenties) mee te nemen in het besluit over de inrichting van de besturingsstructuur. Naast de rol van 'manager' (gericht op het plannen en bewaken van budgetten, verbeteren van processen en het sturen op doelstellingen), zullen ook de rollen van 'coach' en van 'leider' terug moeten komen in de rolinvulling van het management (van Amelsvoort, van Jaarsveld, 1999). De grote kracht van leidinggeven ligt in de balans tussen de drie rollen. Als de inhoud van managementtaken verandert, zal ook het coachen een nieuwe impuls krijgen. De balans tussen deze drie aspecten van leidinggeven aan teams van professionals of teams van leidinggevendenden, is een belangrijke succesfactor bij het ontwikkelen van teams en organisaties.

### Afsluiting

Het voorbeeld van een onderwijsorganisatie als vraaggestuurd kenniscentrum, is met wat geleide associatie en voldoende inbeeldingsvermogen, te vertalen naar andere sectoren binnen de dienstverlening. Het beeld van een onderwijsorganisatie als vraaggestuurd kenniscentrum is echter nog geen werkelijkheid. Door extreem lange beleidscycli (12 jaar is geen uitzondering) en weinig echte druk uit de omgeving, zijn maar weinig onderwijsinstellingen in staat om integrale vernieuwing door te voeren en vraaggestuurd werken en organiseren mogelijk te maken. In andere takken van de dienstverlening is de druk om te verande-

ren wat hoger, maar blijft de echte vernieuwing ook uit. Veranderen tot een vraaggestuurde organisatie is dus niet alleen mogelijk door druk van buitenaf (moeten). De drang om als vraaggestuurde organisatie te willen werken, is een net zo belangrijke factor. Organisaties hoeven niet altijd ziek te zijn om beter te worden. De ontwikkeling naar een vraaggestuurde organisatie vraagt namelijk een interne drive om: oude patronen te doorbreken, structuren los te laten, anders in je rol als professional te staan en systemen in te zetten niet om te controleren maar om te ondersteunen. Een dergelijke verandering is alleen mogelijk als de visie van vraaggestuurd organiseren binnen de gehele organisatie geïnternaliseerd is. Hierbij zijn een gedeelde noodzaak tot veranderen, een collectief gedragen visie, voldoende verandervermogen, een goede koers voor ogen hebben en sterk leiderschap, onontbeerlijk om de beweging tot een succes te maken. Deze condities voor veranderen zullen dan ook voortdurend aandacht behoeven, zowel van management, medewerkers als externe stakeholders van de vraaggestuurde organisatie.

### Literatuur

- Amelsvoort, van, G. en Jaarsveld, van, J.; *Teamontwikkeling en leidinggeven*, 1999
- Amelsvoort, van, P. en Jaarsveld, van, J., Metsmakers, M.; *Het organiseren van kennisintensieve processen*, 2002
- Geurts, J.; *Van opleidingsfabriek naar loopbaancentrum*, GVE, 2003

## Opleidingen

---

De ST-GROEP is momenteel bezig om haar opleidingen verder te ontwikkelen en aan te scherpen. Begin 2004 zal hierover meer bekend worden gemaakt.

Van de leergang '**Leidinggeven aan organisatieverandering**' wordt hieronder alvast het een en ander uiteengezet.

Het veranderingsproces van organisaties is een steeds belangrijker concurrentiewapen. Veranderen van organisaties is nl. geen eenmalig traject, maar een proces dat vaak, of zelfs continu, aan de orde is. Klanten en markten, maar ook de arbeidsmarkt veranderen sneller dan ooit en worden stelliger in hun eisen aan de organisatie. Een strategische (her)positionering betekent dat er een kloof ontstaat tussen de gewenste en de huidige organisatie. Socio-technische organisatieprincipes zorgen voor moderne organisaties die hun slagvaardigheid naar hun

omgeving vergroten en de betrokkenheid en ontwikkeling van hun medewerkers stimuleren.

Een succesvol veranderingsproces wordt gerealiseerd door in samenhang de sociale factoren (mensen & cultuur) en technische factoren (structuur & systemen) in een organisatie in beweging en op peil te brengen. In deze samenhang zit een integrale kijk op organisatie verscholen.

Aangezien leidinggevendenden beschouwd kunnen worden als belangrijkste 'cultuurdragers' van de organisatie, zal organisatievernieuwing voor hen ook een persoonlijke verandering inhouden. In deze leergang staan verdieping van organisatieverandering en het leidinggeven aan veranderingsprocessen centraal.

Blok I 6 april (avond), 7, 8, 9 april 2004

Blok II 27, 28, 29 april 2004

# De ST Klankbordgroep

## Uitnodiging kennismiddag sociotechnische informatievoorziening en teaminformatiesystemen

De ST-GROEP vergroot met haar advies en begeleiding, vanuit een integrale kijk op mens en organisatie, de vitaliteit van organisaties. Zoals u weet zijn hierbij naast structuur, mensen en cultuur van de organisatie, ook systemen onderwerp van vernieuwing. In onze praktijk blijkt echter dat met name bij de vernieuwing van systemen, met in het bijzonder informatiesystemen, de samenhang in de vernieuwing verloren gaat. In de *Panta Rhei* van maart 2003 werd reeds geschetst dat veel organisatievernieuwingsprojecten los van ICT-vernieuwingsprojecten plaatsvinden. Dit veroorzaakt naast onnodige complexiteit en vertraging, ook vaak een misfit tussen de nieuwe informatiebehoefte en de informatievoorziening geboden door de ICT systemen.

Wij worden vaak geconfronteerd met vragen op dit gebied. Voorbeelden hiervan zijn: "Aan welke eisen moeten onze systemen voldoen om beter aan te sluiten op de informatiebehoefte van onze teams?", "We gaan een nieuw informatiesysteem implementeren, past dit wel in de richting van onze organisatie-ontwikkeling"? Maar ook: "Hebben jullie een systeem waarmee teams hun eigen prestaties kunnen meten en terugkoppelen"?

ST-GROEP is in samenwerking met SynCUBES, bezig met de ontwikkeling van antwoorden op de

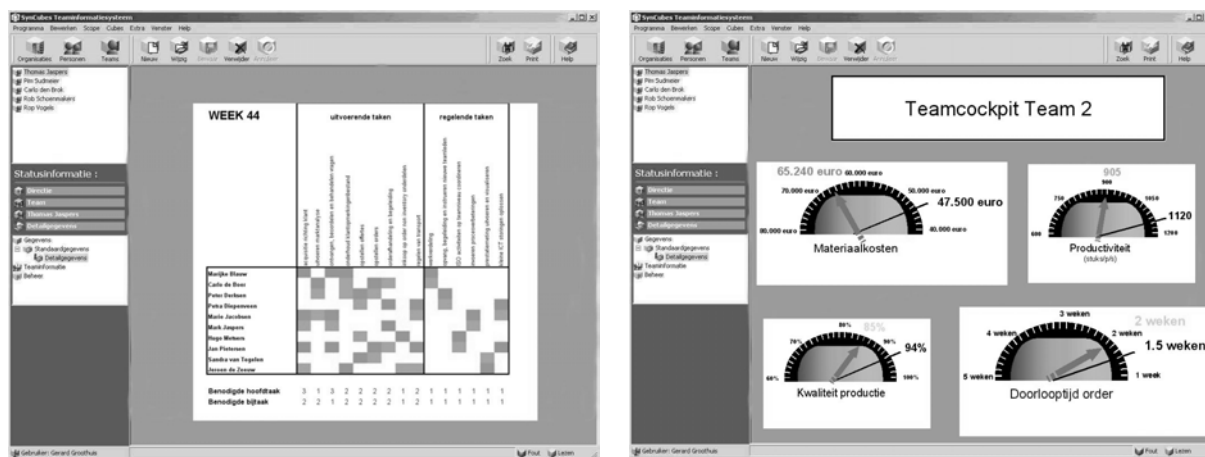
ze vragen. Zowel op het gebied van inhoudelijke concepten om het proces van informatievernieuwing te kunnen begeleiden, als praktische ICT-tools die teams ondersteunen zelfstandig en resultaatgericht te werken. Voorbeelden hiervan zijn een teamprestatiesysteem en een teamkennissysteem (zie onderstaand figuur 1).

Om aan deze ontwikkeling een impuls te geven willen wij op korte termijn in gesprek komen met geïnteresseerde klanten om onze eerste ideeën te spiegelen aan hun praktijk. Wij willen een middag organiseren waarvoor wij u graag uitnodigen. Hier zullen in ieder geval de volgende thema's besproken worden:

- informatiebehoefte van moderne organisaties;
- toetsing aan de praktijk;
- alternatieve vormen van informatievoorziening;
- knelpunten vanuit de praktijk.

Tijdens de middag zullen demonstraties gegeven worden van praktische teaminformatiesystemen en aanpakken om de informatievoorziening te verbeteren. Daarnaast is er ruimte genoeg om met collega's van andere organisaties ervaringen en ideeën uit te wisselen.

Bel voor informatie naar ST-GROEP:  
tel.: 073-5112401, of mail [info@st-groep.nl](mailto:info@st-groep.nl)



Figuur 1 Voorbeelden van teaminformatiesystemen

## Productiviteit: een taboe?

Het gaat niet goed met de Nederlandse economie, dat zal inmiddels duidelijk zijn. Een herstel lijkt nog wel even op zich te laten wachten. Het lijkt er op alsof de satires rond het Koningshuis meer aandacht krijgen dan het werk dat voor een economisch herstel broodnodig is. Persoonlijk denk ik dan: "Pas nu op, want er is meer aan de hand!" Nederland begint achteraan te lopen, en dan heb ik het niet over het voetbal. Alhoewel een analogie toch wel te vinden is. De geschiedenis heeft al vaak laten zien dat een gemeenschap, organisatie of team in verval raakt, terugvalt in bekende patronen en zichzelf dus niet vernieuwt, als er sprake is van zelfgenoegzaamheid, gebrek aan ambitie en collectieve drang. De productiviteit in Nederland is aan het dalen, op het gebied van innovatie stellen we ook niet zoveel meer voor, veel organisaties zijn vergrijsd, in 2007 krijgen we een structurele krapte op de arbeidsmarkt. Daar zou ik me druk over maken. En we moeten snel zijn.

We schijnen een vooroplopend kennisintensief land te zijn geworden, dat steunt op de dienstverlenende sector. Hierbij wordt er overigens nogal eens zwart-wit geredeneerd, door onze industriële sector af te schilderen als een sector voor 'domme werkers'. Alsof een machinebediende in de fabriek of een metselaar in de bouw zijn hersenen niet hoeft te gebruiken.

Wel klopt het, dat de industriële sector steeds kleiner wordt en we steeds meer mentale arbeid verrichten. Maar we moeten niet denken dat er hier 15 miljoen Willy Wortels rond lopen. En we zullen ook niet één, twee, drie al het internationale kenniswerk naar Nederland toe kunnen halen, omdat er in de rest van de wereld heus niet alleen maar debielen rondlopen.

Als we te boek willen komen te staan als kennisintensief land, zullen we aardig moeten investeren in kennisontwikkeling. De vraag is overigens waar al die kennis vandaan moet komen. Van de universiteiten, waar ze omwille van de hitlijst bezig zijn met het schrijven van artikelen voor internationale vakbroeders, en daarbij hinderlijk gestoord worden door het onderwijs? Neen, ik zie dat voorlopig ook niet gebeuren, ik zie daar eerder

een terugtrekkende beweging naar de bekende ivoren toren. De revitalisering zal gewoon uit de organisaties zelf moeten komen, maar die worden daar niet echt bij geholpen als ik al die verplichte (overheids)regels en bedrijfsprotocollen zie opdoemen. De creativiteit gaat nu zitten in het zo slim mogelijk kunnen omzeilen van allerlei zinloze procedures in plaats van de creativiteit en kennis productief om te zetten in (nieuwe) producten en diensten.

En kunnen we ons zelf wel organiseren voor vitaliteit en productiviteit? In het gehele gebied van kennismanagement komt verbazend het woordje productiviteit van werk nauwelijks voor. Noem productiviteit op een lezing over kennismanagement en de halve zaal loopt leeg. Probeer eens met een groep beleidsmedewerkers over productiviteit van hun werk te praten en binnen de kortste keren heb je de poppen aan het dansen. Het is toch een beetje vreemd dat veel "professionals" het denken in resultaten versus inspanningen een vloek vinden. Op verspilling zit toch niemand te wachten. En wat is er leuker dan een tevreden klant? Daar zit toch immers de eer van je werk in! Ik hoor helaas nog te vaak uitspraken van professionals in de trant van: "Ik doe hier mijn werk gewoon, het management moet maar zorgen dat er genoeg geld is." Iemand zij laatst eens bloedserius tegen mij: "En, meneer, wachttijden?, we hebben hier toch niet voor niets wachtkamers!" En hij heeft natuurlijk gelijk, maar het gaat niet alleen om de efficiency van de afzonderlijke IK BV. Het gaat om de vitaliteit en productiviteit van het geheel. De manier van samenwerken zowel binnen als buiten, het nadenken over hoe we de processen slimmer kunnen organiseren en dat ook nog doen, de realisatie van gewenst gedrag en cultuur; daar gaat het om.

Ik heb medelijden met de leiding. Angstig voor de confrontatie vluchten ze in hun hok om de administratie te doen en komen zij op vrijdag smeken om de weekstaten. Gelukkig kunnen ze zeggen dat het van het management gewoonweg moet en mogen ze volgende week weer twee dagen naar een cursus time management. Het management



holt van vergadering naar vergadering om nog geavanceerdere projectmanagementtechnieken, protocollen, ICT-systemen e.d. te lanceren. Of de overheid bedenkt weer nieuwe regeltjes. Met de illusie om daarmee de zaak in de klauwen te hebben. Terecht klagen de professionals over de onzinnigheid van deze procedures die ze alleen maar weg houdt van hun kerntaak. Hiermee wordt tevens de broodnodige vrije ruimte voor innovatie in de kiem gesmoord. En daarmee is de cirkel rond.

Je zou eigenlijk zeggen dat de bange donkere dagen van nu juist een uitstekende hefboom zouden moeten vormen om die klassieke patronen nu, voor eens en voor altijd, te stoppen en af te breken. En dat we het moment gebruiken om vanaf nu weer te gaan opbouwen. Maar nee, wat zien

we dat organisaties doen: gewoon met de alom bekende kaasschaaf methode afbouwen. Met een prachtig woord wordt dat ook wel right sizing genoemd. Een geweldig etiket voor een aloude benadering, daar zijn we goed in. Alle organisatieprincipes vanuit de missie en visie gaan weer overboord en we vallen terug op het klassieke regime van command en control. Zijn we dan ook niet voor niets eigenwijze en arrogante kaaskoppen, zonder échte principes?

Maar pas op, we hebben niet zoveel redenen meer voor arrogantie. Het is oppassen geblazen!

Pierre van Amelsvoort

---

## Vervolg van pagina 6.

“We zijn een leiderschapsversterkend programma gestart dat bestaat uit verschillende elementen. Een belangrijk onderdeel hiervan vormen de tweedaagse bijeenkomsten die we zes keer per jaar houden, waarin onze zorgmanagers plannen maken voor de invoering van de fijnstructuur, ervaringen en kennis delen, nieuwe kennis opdoen en vaardigheden trainen. Daarnaast bieden we persoonlijke coaching aan, organiseren we themadagen en heeft iedere leidinggevende nog de mogelijkheid om persoonlijk extra training of opleiding te volgen.”

Momenteel is, op één gemeente na, binnen iedere gemeente gestart met de invoering van de grofstructuur. Langzamerhand krijgt de fijnstructuur van de teams ook steeds meer vorm. De ideeën voor de fijnstructuur die door de speerpunt gemeentes zijn ontwikkeld worden besproken, getoetst, aangescherpt en vervolgens ook door de andere gemeentes overgenomen.

## De resultaten tot nu toe

De eerste resultaten van de invoering van de zelfsturende teams binnen Sensire De Slinge zijn bemoedigend. “We hebben onderzoek gedaan naar de resultaten van onze speerpunt gemeentes”, aldus van Rixtel. “Opvallend is dat deze gemeentes

een veel grotere omzetgroei hebben laten zien dan de overige gemeentes. Bovendien lag in de afgelopen maanden de productiviteit van deze gemeentes boven die van de overige gemeentes en van de best practice-organisaties uit de benchmark. Uit klantenonderzoek blijkt dat de klanten in deze gemeente de discretie, bereikbaarheid en onderlinge samenwerking tussen medewerkers als significant beter hebben ervaren dan voor de invoering van de teams. Bovendien geeft 66% van de medewerkers uit deze gemeentes aan, dat ze positief staan tegenover de invoering van de teams. Zij geven aan dat zij met name te spreken zijn over de grotere betrokkenheid en ontplooiingsmogelijkheden. Dat zowel de medewerkers, de klanten en de leiding tevreden zijn over de verandering binnen deze gemeentes geeft ons vertrouwen voor het vervoltraject. We zijn op de goede weg en zijn ervan overtuigd dat deze verandering een succes wordt!”

Rob Pere

# Boekbespreking

---

## Lange termijnontwikkeling van taakgroepen onder de loep

*Taakgroepen: duurzaam verbeteren? Tien jaar praktijkervaring met sociotechnisch organiseren.*  
T. van Kollenburg, Proefschrift Technische Universiteit Eindhoven, 2003

*Taakgroepen: bevlogen of vervlogen? Lange termijnontwikkeling van taakgroepen bij tien organisaties.*  
A.J.E. Barfüss, B.A. van Groningen en I. Konings, Doctoraalscriptie Katholieke Universiteit Nijmegen (KUN), 2002 (onder begeleiding van dr. ir. M. Peeters en dr. U. Veersma)

Eind jaren tachtig zijn veel organisaties uit diverse branches overgegaan op een organisatieconcept met zelfsturende teams of taakgroepen. Recentelijk zijn er twee onderzoeken geweest die de lange termijnontwikkeling van dit organisatieconcept geëvalueerd hebben. Het eerste onderzoek 'Taakgroepen: duurzaam verbeteren?', beschrijft de ontwikkelingen bij één productiebedrijf dat tien jaar geleden met zelfsturende teams is begonnen. Het tweede onderzoek 'Taakgroepen: bevlogen of vervlogen?', is een evaluatieonderzoek bij tien bedrijven die halverwege jaren tachtig zijn begonnen met zelfsturende teams. In dit onderzoek worden de algemene ontwikkelingen weergegeven die zich bij de tien bedrijven hebben voorgedaan. Hierbij wordt enerzijds ingegaan op de huidige status van de teams. Anderzijds wordt er ingegaan op de ontwikkelingen ten opzichte van eerdere metingen en de situatie voor het invoeren van de zelfsturende teams. De eerdere metingen hebben betrekking op onderzoeken die bij dezelfde bedrijven reeds in 1996 (uitgevoerd door Middendorp en Koppens) en 1989 (COB/SER-onderzoek) zijn gehouden.

In deze boekbespreking worden de belangrijkste onderzoeksresultaten uit de studies van Van Kollenburg en de KUN weergegeven. Achtereenvolgens zullen hierbij de volgende thema's aan bod komen: de gerealiseerde resultaten na het invoeren van zelfsturende teams, de mate van teamontwikkeling en kritische succesfactoren. Afsluitend worden de belangrijkste conclusies uiteengezet.

### Gerealiseerde resultaten

Zelfsturende teams zijn geen doel op zich, maar een middel om economische en/of sociale doelstellingen te realiseren. Om het presteren van organisaties met teams te kunnen beoordelen zijn prestatiecriteria nodig. Er worden drie categorieën prestatiecriteria onderscheiden: kwaliteit van de organisatie (economische prestaties), kwaliteit

van de arbeid (sociale prestaties) en kwaliteit van de arbeidsrelaties (verhoudingen binnen organisaties).

### *Kwaliteit v.d. organisatie*

Over het algemeen is het lastig om een directe relatie aan te tonen tussen de gekozen organisatieontwikkeling en de ontwikkeling van de prestaties. Niettemin geven de economische prestaties ten gevolge van het werken in teams in de verschillende onderzoeken een behoorlijk eensgezind beeld. Er kan geconstateerd worden dat sommige prestatiegebieden gevoeliger zijn voor de gekozen organisatiestructuur dan andere. Zo is er een duidelijke verbetering gesignaleerd van de flexibiliteit in termen van kortere orderdoorlooptijd.

Ook is er over het algemeen een verbetering van de kwaliteitsbeheersing: er is minder productafkeur en materiaaluitval en ook het aantal klachten is verminderd. Dit wordt echter door de bedrijven deels toegeschreven aan het organisatieconcept.

Van Kollenburg signaleert in het algemeen een verbetering van de kosten. Er zijn aanwijzingen dat de stroomsgewijze aanpak leidde tot hogere opbrengsten en daarmee lagere kosten. Dit kan echter niet echt worden aangetoond. Het KUN-onderzoek signaleert een lichte toename van de productiviteit sinds 1996. Dit wordt in redelijke mate toegeschreven aan het teamconcept. Ook in de periode van voor de invoering van de teams tot aan 1996 is de productiviteit toegenomen: de rendementen namen toe, de omsteltijden werden lager en de bezettingsgraad nam over het algemeen toe.

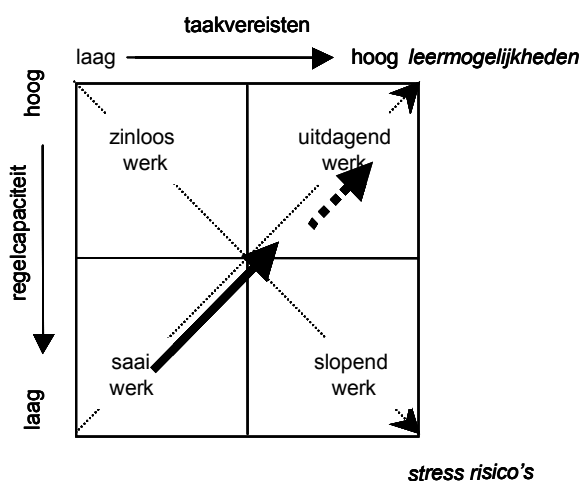
Enkele bedrijven geven aan dat er een relatie wordt gezien tussen het ziekteverzuim en het werken in teams. Door het werken in teams voelen medewerkers zich meer betrokken waardoor het ziekteverzuim omlaag gaat. Voor een verbetering van het innovatievermogen worden geen harde aanwijzingen gevonden. Volgens Van Kollen-

burg heeft dat wellicht te maken met de plaats van de teams ten opzichte van de markt en zou een directere relatie met de klant wel kunnen leiden tot enige mate van innovativiteit.

Het valt Van Kollenburg op dat de resultaten na introductie van zelfsturende teams aanvankelijk verslechteren. Daarna treedt er een verbetering op. Het KUN-onderzoek voegt hier nog aan toe dat op verschillende resultaatgebieden na verloop van tijd een stabilisatie optreedt. De oorzaak hiervoor wordt gezocht in de invulling van de kritische succesfactoren om verdere teamontwikkeling te realiseren (zie verderop in dit artikel).

#### *Kwaliteit v.d. arbeid*

Uitgangspunt bij de kwaliteit van de arbeid is het 'job demand-control' model van Karasek. Hiermee kan de relatie aangegeven worden tussen enerzijds de structuurvariabelen 'regelmogelijkheden' en 'regelvereisten' en anderzijds de welzijnsaspecten 'stress' en 'leren' (Karasek, 1979).



Figuur 1 'Job demand-control' model van Karasek

Om stress te voorkomen moet er een balans zijn tussen regelmogelijkheden (c.q. regelcapaciteit) en taakvereisten (c.q. complexiteit). Er is echter een belangrijk verschil tussen een balans op laag niveau en op hoog niveau. Bij een balans op laag niveau (de cel 'laag-laag') zijn weliswaar de stressrisico's uitgebannen, maar schort het aan leermogelijkheden, aan uitdaging. Leermogelijkheden hangen samen met de regelvereisten en worden bepaald door de mate waarin teams verschillende, maar onderling samenhangende taken moeten uitvoeren. Er is dan sprake van een hele taak, een afgerond werkpakket.

Het KUN-onderzoek constateert over het algemeen voldoende leermogelijkheden voor de teamleden. Bij acht bedrijven is namelijk sprake van

een samenhangend afgebakend werkpakket. Bovendien zijn er weinig tot geen stressrisico's in het werk. De groepsleden hebben geen regelproblemen die ze niet zelf kunnen oplossen of die anderen, bijvoorbeeld hun teamleider, voor hen oplossen. De conclusie is dan ook dat er over het algemeen weliswaar sprake is van 'actief werk', maar dat er nog wel degelijk verbetermogelijkheden zijn. De kwaliteit van de arbeid is bij de meeste organisaties gestabiliseerd sinds 1996. Dit is te verklaren door het feit dat het werkpakket van de teams niet veranderd is en dat er m.b.t. regeltaken weinig ontwikkelingen geweest zijn. De kwaliteit van de arbeid is bij de invoering van het taakgroepenconcept aanzienlijk verbeterd. De verklaring hiervoor is logisch: destijds heeft het herontwerp van de organisaties plaatsgevonden: dit leverde de grootste veranderingen op. Zeven organisaties geven aan dat ze de teams verder zouden willen ontwikkelen, maar dat een aantal van de huidige groepsleden niet kan voldoen aan het gewenste kwalificatieniveau. Het gevolg is dat de invloed op de regeltaken en de complexere uitvoerende taken bij een beperkt aantal teamleden worden belegd. Hierdoor ontstaat een extra laag in de taakgroep, zodat er sprake is van nieuwe 'baasjes'. Soms wordt alleen met deze medewerkers werkoverleg gevoerd. Deze ontwikkeling heeft dikwijls tot gevolg dat een toename van de betrokkenheid tot deze medewerkers beperkt blijft. Van Kollenburg signaleert dit fenomeen ook. Onderkwalificatie heeft ook gevolgen voor de taakrotatie en multi-inzetbaarheid. Een deel van de teamleden is immers ondergekwalificeerd waardoor zij minder inzetbaar zijn en dus ook op een kleiner domein kunnen rouleren. Bij de invoering van de zelfsturende teams was een groot deel van de organisaties er nog van overtuigd dat alle groepsleden nog multi-inzetbaar moesten zijn. Inmiddels is men hier dus van teruggekomen. Van Kollenburg constateert dat een toename van het aantal taken, kan leiden tot een verhoging van de werkdruk. Mogelijk sluit dit aan bij de constatering van het KUN-onderzoek dat het gewenste kwalificatieniveau van de teamleden hoger is komen te liggen dan voor de invoering van de sociotechnische principes. Wellicht kunnen sommige medewerkers deze toegenomen eisen niet bijbenen waardoor er werkdruk wordt ervaren.

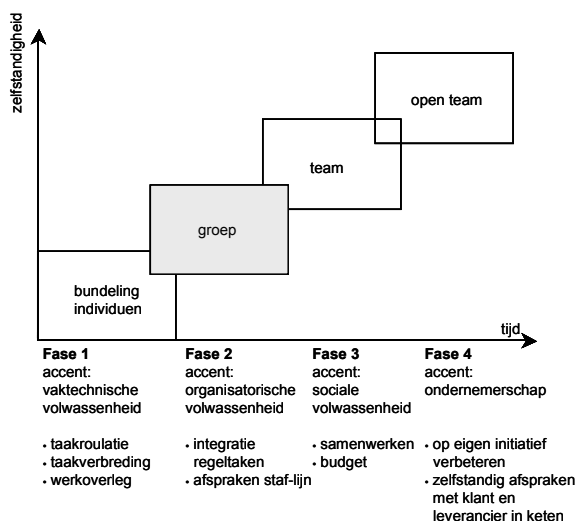
#### *Kwaliteit v.d. arbeidsverhoudingen*

Volgens Van Kollenburg kan er een instabiele situatie voor teamontwikkeling ontstaan als elders in de organisatie traditionele uitgangspunten in

stand blijven. Er kan dus niet worden voorbijgegaan aan de sociotechnische principes waarmee een integraal herontwerp gerealiseerd wordt. Als de organisatieverandering inderdaad slechts betrekking heeft op (een deel van) de productie en voorbij wordt gegaan aan staf- en ondersteunende diensten dan kan deze instabiele situatie zich voordoen. In het KUN-onderzoek wordt geconstateerd dat de betrekkingen tussen directe en indirecte medewerkers over het algemeen goed zijn: er is over het algemeen sprake van een wij-gevoel. Aangegeven wordt dat de indirecte medewerkers in dienst van de taakgroepen werken en niet andersom.

### Teamontwikkeling

Als het fasenmodel van teamontwikkeling als uitgangspunt wordt genomen, kan in het algemeen worden gesteld dat de teams van de onderzochte bedrijven kenmerken van een team in fase 2 vertonen.



Figuur 2 Fasenmodel teamontwikkeling

In het KUN-onderzoek wordt opgemerkt dat de bedrijven na de eerste jaren verdere teamontwikkeling niet expliciet doorzetten, omdat met deze mate van zelfsturing kan worden voldaan aan de behoeften uit de omgeving van de organisatie (in termen van kwaliteit van de organisatie en kwaliteit van de arbeid). Er wordt daarom energie gestoken in het onderhouden van het teamconcept.

### Dimensies van teamontwikkeling

Om verder in te gaan op de kenmerken van de teams wordt onderscheid gemaakt in vier dimensies:

1. *Vakmanschap*: het vergroten van de procesbe-

heersing en de brede inzetbaarheid van de groepsleden.

2. *Organisatorische zelfstandigheid*: het vergroten van het regelvermogen van de groep door integratie van de regeltaken vanuit staf en lijn naar de groep.
3. *Samenwerking*: het verbeteren van de onderlinge betrekkingen, zoals het benutten van elkaars kwaliteiten en het elkaar aanspreken op gedrag.
4. *Resultaatgerichtheid*: het vergroten van de prestatiegerichtheid en het op eigen initiatief verbeteren van de prestaties.

### Ad 1. Vakmanschap

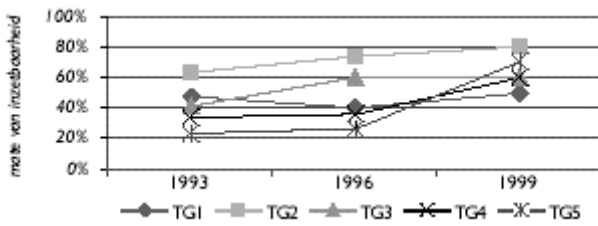
In het KUN-onderzoek wordt geconstateerd dat over het algemeen per organisatie ruim de helft van de groepsleden vrijwel alle uitvoerende taken kunnen uitvoeren. De multi-inzetbaarheid van de groepsleden verschilt echter sterk per organisatie. Bij drie organisaties beheersen alle medewerkers alle uitvoerende taken. Bij twee organisaties is de multi-inzetbaarheid van de medewerkers verbeterd sinds 1996 en bij twee andere is deze verminderd. Bij de meeste bedrijven bepaalt de leidinggevende van het team of er een opleiding gevolgd wordt door de teamleden en wie dat gaat doen. Er is meestal wel ruimte voor initiatief m.b.t. het volgen van opleidingen. Over het algemeen hebben de medewerkers dus beperkt invloed op de ontwikkeling van hun vakmanschap.

Figuur 2 heeft betrekking op de organisatie waar Van Kollenburg onderzoek heeft gedaan. De ontwikkeling van de allround-inzetbaarheid per taakgroep is hierin weergegeven. Er is sprake van een stijgende lijn m.b.t. de allround-inzetbaarheid. Dit wordt veroorzaakt door de invoering van het teamconcept.

### Ad 2. Organisatorische zelfstandigheid

Het KUN-onderzoek geeft aan dat de organisatorische zelfstandigheid redelijk ontwikkeld is. De onderzochte organisaties lijken zich niet bewust van de mogelijkheden om het organisatorisch vakmanschap te verhogen. Sinds 1996 is er namelijk over het algemeen weinig veranderd. Figuur 4 geeft een algemeen overzicht van de mate van invloed op regeltaken. Hieruit blijkt dat de teams geen invloed hebben op 'zwaardere regeltaken' zoals bijvoorbeeld groot onderhoud en vaststellen van kwaliteits- en productiviteitsnormen.

Van Kollenburg stelt echter dat de diepte van zelfsturing in de loop van de jaren is toegenomen door een uitbreiding van de regelende taken. Er wordt opgemerkt dat er een verschuiving is van



Figuur 3 Ontwikkeling alround-inzetbaarheid per taakgroep

het begrip ‘zware regeltaak’ bij het onderzochte bedrijf. Zo werd in 1995 het inplannen van vrije dagen nog niet aan taakgroepen overgelaten, terwijl dit in 1999 wel het geval was. Het blijkt dus in de praktijk mogelijk om de mate van zelfstandigheid in de loop van de tijd te laten groeien.

Regeltaken	1	2	3	4	5
Metten kwaliteit	x				
Orde, veiligheid, netheid		x			
Procesverbetering		x			
Klein onderhoud		x			
Beoordelen kwaliteit		x			
Beoordelen productiviteit			x		
Selectie groepsleden			x		
Metten productiviteit				x	
Productverbeteringen				x	
Afstemmen met omgeving				x	
Opstellen roosters en vakantiedagen				x	
Vaststellen productiviteits-, kwaliteitsnormen					x
Wederzijdse beoordeling					x
Metten, beoordelen, vaststellen budget					x
Proces- en productinnovatie					x
Groot onderhoud					x
1 = zeer veel invloed					
2 = veel invloed					
3 = redelijk invloed					
4 = weinig invloed					
5 = geen invloed					

Figuur 4 Mate van invloed op regeltaken

### Ad 3. Samenwerking

Het KUN-onderzoek geeft aan, dat er binnen de teams van de onderzochte bedrijven sprake is van een goede samenwerking. Bij de meeste bedrijven is een verbetering zichtbaar ten opzichte van 1996. De teamleiders hoeven bijvoorbeeld minder corrigerend op te treden. Ook wordt er proactiever gereageerd op veranderingen. Enkele bedrijven geven wel aan, dat het werkoverleg beter benut kan worden om verbetermogelijkheden aan te geven: medewerkers zien het soms als een extra rustpauze.

Door drukte bleven bij sommige teams van de organisatie waar Van Kollenburg onderzoek heeft gedaan, medewerkers voornamelijk werkzaam op hun oude werkplek. Dit bemoeilijkte de ontwikkeling tot een hechte groep. In andere groepen werd dit voorkomen door zoveel mogelijk te rouleren binnen het team. Dit creëerde vertrouwen tussen de teamleden. Van Kollenburg constateert eveneens dat binnen teams afspraken beter worden nagekomen. Echter, relatief grote groepen hebben een negatief effect op de teamontwikkeling: hoe groter de groep hoe slechter de samenwerking. De integratie van medewerkers met een hogere status ging volgens Van Kollenburg gepaard met de nodige weerstanden. Soms moeten namelijk privileges ten gevolge van senioriteit of een bepaalde positie vanwege specialistische kennis of vaardigheden worden opgegeven, terwijl er routinewerkzaamheden voor in de plaats komen. Naast het stellen van duidelijke eisen, zal een leidinggevende in een dergelijke situatie ervaring moeten hebben met groepsontwikkeling en het voeren van een groepsdialoog. Bij enkele bedrijven die deelnemen aan het KUN-onderzoek zijn vergelijkbare geluiden te horen. Sommigen bedrijven trachten deze problemen uit te stellen door voormalige functies uit staf en ondersteuning rondom de groepen te plaatsen in plaats van te integreren in de teams. Er wordt dan gekozen voor een tussenvariant: de functies zijn niet meer vertegenwoordigd in de centrale staf, maar zijn ook nog geen onderdeel van het team. Er wordt echter betwijfeld of deze staftaken ooit in de teams geïntegreerd zullen worden, omdat deze gedecentraliseerde staftaakfuncties vaak al enkele jaren rondom de taakgroepen zijn georganiseerd.

### Ad 4. Resultaatgerichtheid

In het KUN-onderzoek wordt geconstateerd dat de resultaatgerichtheid slechts beperkt ontwikkeld is. Weliswaar hebben de meeste teams bepaalde productiviteits- en kwaliteitsnormen, maar er vindt vrijwel geen systematische analyse van de

resultaten plaats met het team. Er is daarom ook geen verbeterhouding van het team als geheel aanwezig.

Van Kollenburg geeft aan dat prestatiebesturing, ondanks verschillende pogingen, niet van de grond is gekomen. Als reden hiervoor wordt aangegeven dat sommige teamleiders het nut er niet van inzagen of dat andere doelstellingen belangrijker werden gevonden.

### **Kritische succesfactoren**

De mate van teamontwikkeling is afhankelijk van de invulling van diverse kritische succesfactoren. Hieronder komen enkele van deze factoren aan bod en wordt ingegaan op hoe de organisaties hiermee omgaan.

#### *Commitment management*

Beide onderzoeken constateren dat het opmerkelijk is dat veel organisaties na al die jaren de ingeslagen weg niet verlaten. Het management steekt haar energie in het onderhouden van het organisatieconcept en niet in het verder doorontwikkelen ervan. Dit verklaart de consolidatie van de teamontwikkeling bij de meeste organisaties. Het gevolg is dat het management meestal het accent op het behalen van bedrijfseconomische doelen legt en verdere invulling van het concept aan het middenkader overlaat.

#### *Teamleiders*

Bij het ontwikkelen van en werken met taakgroepen spelen de leidinggevendenden een cruciale rol. Van Kollenburg stelt dat, zeker in het begin, de teams om duidelijkheid roepen (wat bij een beginnende groep logisch is). Aangezien de 'oude' leidinggevendenden gewend waren dit soort duidelijkheid te verschaffen, werd hiermee een valkuil gegraven. Naast dit directe aansturen, was een tweede valkuil de 'laissez-faire-reactie'. In dat geval had de taakgroep leider het beeld dat alles aan de groep moest worden overgelaten en dat hij bijvoorbeeld alleen moest zorgen voor een goede sfeer. Het gevolg hiervan was dat er sprake was van normvervaging ten opzichte van de door de organisatie gewenste normen en dat men 'maar wat deed'. Belangrijk bleek dan ook het vermogen van een leidinggevende om niet alleen tussen deze twee uitersten te schipperen, maar vooral om te kunnen 'spiegelen'. Hiermee wordt bedoeld, dat een leidinggevende aan de groep terugkoppelt wat hem opvalt, dit vervolgens met de groep bespreekt en tenslotte met de groep bepaalt welke lessen hieruit geleerd kunnen worden. Dit 'spiegelen' bleek voor de leidinggevendenden enerzijds een moei-

lijke opgave. Anderzijds eisten ook de verschillende teams dat de teamleider krachtig zou optreden. Opleiding is voor teamleiders vaak essentieel om tot een goede roluitvoering te komen. Op deze manier kunnen niet alleen praktische handvatten worden verkregen om de teams verder te ontwikkelen, maar wordt tevens geleerd om te gaan met de moeilijke rol van leidinggevende bij een zelfsturend team. In het KUN-onderzoek wordt echter geconstateerd dat verschillende organisaties aanvankelijk veel, maar na enkele jaren minder aandacht besteden aan het begeleiden en opleiden van direct leidinggevendenden.

#### *Aanpassing personeelssystemen*

Van de onderzochte organisaties uit het KUN-onderzoek hebben er drie de *selectie* afgestemd op het groepsconcept. Zij houden expliciet rekening met sociale en communicatieve vaardigheden, lerend vermogen, nemen van initiatief en samenwerkingsbereidheid. Bij de overige organisaties wordt hier over het algemeen geen rekening mee gehouden. Sinds 1996 is dit niet veranderd. De krapte op de arbeidsmarkt eind jaren negentig is hier deels een verklaring voor. Sommige organisaties moesten hierdoor hun eisen ten aanzien van zowel 'harde' vaktechnische kwalificaties als 'zachte' sociale vaardigheden verlagen.

Hoewel vijf organisaties bezig zijn met het *beoordelen* van teamleden op competenties hebben negen organisaties de *beloning* (nog) opgebouwd via het klassieke functiewaarderingsstelsel. Drie organisaties hebben daar een individuele prestatiecomponent aan gekoppeld. Dit kan een averechts effect hebben op de teamontwikkeling. Immers, collega's uit het team ondersteunen wordt gestraft in plaats van beloond (het gaat namelijk ten koste van je eigen prestatiebeloning). Opvallend is, dat slechts één organisatie gebruik maakt van groepsbeloning. De meeste organisaties vinden deze beloning weinig betrouwbaar. Tevens is men bang dat suboptimalisatie optreedt. Een derde reden waarom de organisaties geen groepsbeloning hanteren, is omdat er angst bestaat dat de motivatie zal verschuiven van intrinsiek naar extrinsiek (louter werken voor de beloning).

De meeste organisaties geven aan dat het volgen van *opleidingen* belangrijk is voor de teamontwikkeling. Door de hoge productievraag eind jaren negentig zijn bij sommige organisaties nauwelijks opleidingen gevolgd, terwijl anderen zich voornamelijk richtten op vaktechnische kwalificaties. Twee organisaties hebben echter ook aandacht

besteed aan opleidingen die sociale vaardigheden behandelden. Zij zijn van mening dat naarmate een zelfsturende team zelfstandiger wordt, de sociale vaardigheden van de teamleden steeds belangrijker worden. In de teams wordt veel 'on the job' opgeleid. Vaak is er in het team een mentor aangewezen die nieuwkomers wegwijs maakt en opleidt. Sinds 1996 is hier geen verandering in gekomen.

### **Conclusies**

Uit beide onderzoeken, blijkt dat er bij de introductie van zelfsturende teams sprake is van een duurzame vorm van organisatieontwikkeling. Een terugkeer naar een organisatievorm met traditionele principes is hierbij onbespreekbaar. Vervolgen is het concept dus allerminst. De organisaties hadden en hebben veel baat bij deze manier organiseren. Of er sprake is van een (vrijwel) volgroei-

de organisatievorm, daarover verschillen beide onderzoeken van mening. Van Kollenburg stelt dat na al die jaren de organisatie nog in een ontwikkeltraject zit. Er wordt aan toegevoegd dat het taakgroepenconcept dat men kiest afhangt van hetgeen men met het werken in taakgroepen wil bereiken. Daarom wordt gesproken van het Pareto-principe: met 20% van de maximaal benodigde investeringen kan 80% van het taakgroepideaal gerealiseerd worden. De vraag is dan of 80% van het taakgroepideaal al gerealiseerd is. Het KUN-onderzoek signaleert dat veel organisaties vinden dat verschillende teamleden niet aan het gewenste kwalificatieniveau voldoen. Hierdoor wordt verdere teamontwikkeling in de kiem gesmoord.

Ivo Konings

## **Boeken**

---

### **Zelfsturende teams**

**Ontwerpen, invoeren en begeleiden**  
**3e herziene druk 2003**

P. van Amelsvoort, G. Scholtes, B. Seinen, H. Kommers  
ISBN 80-806070-3-7, prijs: € 25,00

### **Resultaatgericht werken en zelfsturing**

**Het ontwikkelen en invoeren van een prestatie-  
ringssysteem in zelfsturende teams'**

J. van Jaarsveld  
ISBN: 90-801385-5-X, prijs: € 20,00

### **De moderne sociotechnische benadering**

**Een overzicht van de sociotechnische theorie**

P. van Amelsvoort  
ISBN 90-801385-6-8, prijs € 20,00

### **Teamontwikkeling en leidinggeven**

G. van Amelsvoort, J. van Jaarsveld  
ISBN 90-801385-7-6, prijs: € 35,0

### **Loont het?**

**Beoordelen en belonen van zelfsturende teams**

L. Simonse, G. Scholtes en P. van Amelsvoort  
ISBN 90-801385-2-5, prijs: € 20,00

### **Het organiseren van kennisintensieve processen**

M. Metsemakers, P. van Amelsvoort en J. van Jaarsveld  
ISBN 90-806070-1-0, prijs: € 25,00

### **Organisatievernieuwing: programmeren, regisseren en realiseren**

P. van Amelsvoort en M. Metsemakers  
ISBN 90-801385-3-3, prijs: € 35,00

### **Designing and developing self-directed workteams**

P. van Amelsvoort en G. van Amelsvoort,  
ISBN 90-801385-9-2, prijs: € 25,00

### **The design of work and organisation: the modern sociotechnical systems approach, an overview of the Dutch sociotechnical systems theory**

P. van Amelsvoort  
ISBN 90-801385-8-4, prijs: € 25,00

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

Graag ontvang ik informatie over de volgende opleidingen in 2004

- 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'
- Werkconferentie 'Het organiseren van kennisintensieve processen'

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

prijzen zijn incl. B.T.W. en excl. verzendkosten

- Zelfsturende teams, Ontwerpen, invoeren en begeleiden **3e HERZIENE DRUK 2003**..... à € 25,00
- Loont het? Beoordelen en belonen van zelfsturende teams ..... à € 20,00
- Resultaatgericht werken en zelfsturing, het ontwikkelen en invoeren van een prestatiebesturingssysteem in zelfsturende teams ..... à € 20,00
- Het vergroten van de bestuurbaarheid van productie-organisaties ..... à € 20,00
- De moderne sociotechnische benadering..... à € 20,00
- Teamontwikkeling en leidinggeven..... à € 35,00
- Zelfsturende teams in de dienstverlening (uitgeverij LEMMA) ..... à € 17,00
- Designing and developing self-directed workteams ..... à € 25,00
- The design of work and organisation: the modern sociotechnical systems approach ..... à € 25,00
- Het organiseren van kennisintensieve processen..... à € 25,00
- Organisatievernieuwing: programmeren, regisseren en realiseren..... à € 35,00

## Panta Rhei abonnement

- Ik wil graag opgenomen worden in het Panta Rhei bestand

Naam: .....vrouw / man

Naam organisatie: .....

Afdeling / functie: .....

Adres: .....Postcode en plaats: .....

Telefoonnummer, faxnummer, email:.....

Datum: .....

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

