

voor organisatie en werk van betekenis



3

Het welles en nietes van zelfsturende teams!

7

De alliantie als alternatief voor de fusie

17

Column Bonus. En malus dan?

21

Vinden en binden van medewerkers met de MentalityMatch

24

Mijn beroep Blindegeleidehonden-trainer

Van de redactie

In het verleden is in ons tijdschrift aan het organisatieconcept 'Zelfsturende teams' al verschillende malen aandacht gegeven, in de vorm van een verdere theoretische verdieping of een praktijkervaring.

In de praktijk blijken zelfsturende teams voor veel mensen ook vooral een gevoelig onderwerp. Pierre van Amelsvoort gaat in zijn artikel in op deze gevoeligheid en probeert deze iets te nuanceren.

De praktijkcase is dit maal gericht op een samenwerkingsvorm tussen organisaties, de zogenaamde alliantie, die als een alternatief voor een fusie gepresenteerd zal worden. Luc Maertens van de alliantie Tracee licht deze samenwerkingsvariant toe aan de hand van hun eigen ervaringen.

De verwachte schaarste op de arbeidsmarkt stimuleert tot het ontwikkelen van nieuw HRM-instrumentarium. Liset van Doorn vertelt ons in een interview hoe je met de Mentality-Match medewerkers kunt vinden en binden.

Bij de rubriek 'Mijn beroep' ditmaal aandacht voor het trainen van blindegeleidehonden.

Daarnaast treft u in dit nummer ook weer een column, een boekbespreking en de rubriek 'de cursist' aan evenals onze laatste nieuws meldingen.



Met vriendelijke groeten,

De redactie

Vooraankondiging nieuw boek

Doorgronden en ontwerpen van organisaties door Herman Kuipers, Pierre van Amelsvoort en Eric-Hans Kramer

De afgelopen drie jaar is door Herman Kuipers, Pierre van Amelsvoort en Eric-Hans Kramer gewerkt aan een lijvig boek waarin de theoretische en praktische fundamenteen voor het ontwerpen van de arbeidsorganisatie worden behandeld. Bewust is gekozen om niet de modegevoelige benaderingen voor organiseren uit te werken, maar om

fundamenteel en duurzame inzichten uit te werken. Complexe sociale systemen, zoals organisaties, kunnen immers niet in populaire verwoordingen weergegeven worden. Op dit moment vindt de eindredactie plaats en in het voorjaar zal dit standaardwerk het levenslicht zien.

Het welles en nietes van zelfsturende teams!

Tussen allergie en wonderbaarlijk medicijn

> *Pierre van Amelsvoort* Er is, geloof ik, geen enkel fenomeen dat zoveel stof doet opwaaien in managementland als zelfsturende teams. Het is verbazend om telkens weer te zien dat het woordje zelfsturing zulke verhitte discussies oproept. Nog zonder zelfsturing gedefinieerd te hebben en zonder een beeldvormende verkenning zijn de degens geslepen en worden er kampen van fanatieke voor- en tegenstanders gevormd.

Naïeve beeldvorming over positieve en negatieve verwachtingen en diepgewortelde vooronderstellingen over mensbeelden geven hitte aan een zinloze discussie over het welles en nietes. Blijkbaar is de arbeidsorganisatie en invloed van medewerkers op het werk anno 2009 nog altijd een gevoelig issue. En dat terwijl in Europa sociale innovatie in de vorm van veranderingen in het werk, slimmer werken, zelf roosteren en plannen, flexibele werktijden e.d. volop aandacht krijgt. Technische innovatie van processen, door bijvoorbeeld slimme ICT-toepassingen hebben immers meer potentie voor de verhoging van de arbeidsproductiviteit indien ook sociale aspecten de aandacht krijgen die ze verdienen. De arbeidsorganisatie wordt om een nog andere reden van groot belang. De arbeidsmarkt gaat weer structureel krappere worden als gevolg van vergrijzing en ontgroening. De arbeidsorganisatie biedt immers condities voor het creëren van werk van betekenis en is daarmee een belangrijk wapen in de strijd voor het aantrekken en behouden van menselijk talent. In dit artikel probeer ik de discussie over zelfsturende teams te nuanceren en te ontzenuwen door een aantal misverstanden uit de wereld te halen.

Achtergrond

Teamwerk is geen nieuw modieus, cosmetisch managementconcept met een tijdelijke houdbaarheidsdatum, maar heeft al meer dan een halve eeuw aandacht in de praktijk en theorie. Samenwerken in kleine groepen of teams is dan ook geen vreemd verschijnsel in organisaties. In het algemeen is logischerwijs bekend dat indien taken té complex

worden voor individuen, werken in teams voor de hand ligt. In teams kunnen medewerkers hulp krijgen, geïnspireerd en gecorrigeerd worden, veiligheid ervaren, plezier hebben, waardering krijgen e.d. Vanuit dit perspectief is samenwerken op een menselijke maat een normaal verschijnsel.

Vanaf de tweede helft in de vorige eeuw doet onder de noemer van werkstructurering en humanisering van het werk werkoverleg, taakroulatie en taakverrijking zijn intrede in organisaties. Uit die tijd stamt ook het begrip van autonome groepen, taakgroepen of productiecellen. Hierin wordt geduid op het belang van groepsverantwoordelijkheid en groepsinvloed op de werkprocessen en arbeidsorganisatie. Dit belang wordt in vele praktijkcases gevonden met aantoonbare vergroting van betrokkenheid, flexibiliteit en procesbeheersing. Vanaf de tachtiger jaren van de vorige eeuw is het concept van zelfsturende teams gemeengoed geworden. Ik vond zelfsturing wel een mooi en duidelijk woord, en twintig jaar geleden heb ik nooit kunnen bevroeden dat zo'n woordje zoveel gedoe zou kunnen geven. Met deze naam wou ik tot uitdrukking brengen dat naast regelen van het werk, invloed ook op normstelling van belang is. Niets meer en niets minder. Geen arbeiderszelfbestuur waar iedereen vanuit beperkt eigen belang zijn zegje heeft, maar een fatsoenlijk overleg over acceptabele en haalbare doelen en de aanscherping daarvan. Overigens is in die tijd ook duidelijk geworden dat teamwerk niet alleen iets is voor "medewerkers op de werkvloer", maar geldt voor alle geledingen in





de organisatie. Voor teamleiders, voor de samenwerking tussen ondersteuning en leiding en in managementteams. Teamwerk wordt daarmee een concept voor flexibele organisaties.

Ondanks
het succes
geeft
zelfsturing
rode bultjes

Tallose succesvolle veranderingen ten spijt is zelfsturing voor sommige nog steeds een allergie waar men rode bultjes van krijgt. Deze gevoeligheid kunnen we nu wat preciezer duiden en heeft schijnbaar te maken met het geven van verantwoordelijkheid en in het bijzonder de groepsverantwoordelijkheid met invloed op processen en op normen. Uiteraard hebben managers diverse ervaringen en verschillende basisveronderstellingen over het organiseren van het werk en verschillende mensbeelden, maar om dan meteen rode bultjes van een woord te krijgen is toch wel vreemd. Wellicht dat misverstanden de beeldvorming vertroebelen en daarmee de dialoog uitsluiten. Overigens is er een cosmetische list: hou elkaar voor de gek en geef het concept een andere naam zoals "resultaat verantwoordelijke teams" of "lean" voor hetzelfde idee. Natuurlijk speelt taal een belangrijke rol bij organiseren maar kan niet bedoeld zijn om een essentiële dialoog uit de weg te gaan. Uiteindelijk gaat het om de kern: het creëren van betekenisvol werk voor mensen, voor de klant en voor de organisatie.

Misverstanden

In de loop van de jaren zijn er diverse misverstanden in de discussie over de zin en onzin van zelfsturende teams geslopen. Een van de meest bekende is dat zelfsturing synoniem is met leidingloos samenwerken dat daardoor leidt tot anarchie in de vorm van een zootje ongeregeld. Laten we dat misverstand nu maar voor eens en altijd de wereld uit halen: zelfsturing is een relatief begrip en er blijft een noodzaak voor hiërarchie om de strategie en operatie te verbinden, voor het vaststellen en bewaken van kaders, voor het inspireren en corrigeren van medewerkers, voor het reinigen van de organisatiehygiëne e.d. Iedereen heeft vanuit dit perspectief recht op leiding. Overigens wil hiërarchie en leiding niet zeggen dat dit eenrichtingsverkeer van boven naar beneden is. Het is natuurlijk wel eenvoudig om de wet van Newton toe te passen, door de zwaartekracht is van boven naar beneden eenvoudiger, maar niet effectiever in situaties waar

dienstverlening, flexibiliteit, innovatie en betrokkenheid gevraagd wordt. Waar het om gaat is dat de teams voldoende regelruimte hebben om zonder continu toezicht en zonder voortdurend een beroep te doen op de leiding hun werk te kunnen verrichten. Regelruimte om het vakmanschap, creativiteit en probleemoplossend vermogen ten volle te benutten. Uiteraard vraagt dat volwassen gedrag en het kunnen omgaan met spanningen tussen het belang van de medewerker, productiviteit en klant. Leiding en teams zijn hierbij communicerende vaten, dat wat het team (nog) niet oppakt, zal moeten worden toegevoegd door de leiding.

Het hanteren van deze belangen-balans is niet iets wat door de teams vanzelf wordt opgepakt. Het beleggen van resultaatverantwoordelijkheid bij de teams wil niet zeggen dat dat vanzelf leidt tot ander gedrag. In traditionele organisaties zijn medewerkers van oudsher vooral georiënteerd op het eigen belang of de belangen van de klant. Zo zijn sommige medewerkers sterk georiënteerd op de eigen werktijden, zoals bijvoorbeeld vaak bij docenten, of leveren sommige zorgteams zelfs onbetaalde zorg. De oriëntatie op productiviteit is belegd bij het management. Het zal helder zijn dat het realiseren van resultaatverantwoordelijkheid van de teams veel vraagt van de teamleiding en vooral zichtbaar leiderschap. En het herstellen van deze balans is geen sinecure, maar een zaak van lange adem.

De resultaatgerichtheid vraagt niet alleen een verandering van de structuur in de arbeidsorganisatie, maar vooral ook verandering van cultuur en gedrag. De systemen in de organisatie moeten er voor zorgen dat er informatie voor de teams beschikbaar is. En vooral het planningssysteem moet ruimte geven aan de invloed van het team. Zelfsturing is besmet geraakt door organisaties die gekenmerkt kunnen worden door een hoge mate van vrijblijvendheid en een dominante laissez faire stijl van leidinggeven. Onder die omstandigheden pakken medewerkers niet plotseling verantwoordelijkheid op. Ze gaan niet plotseling notoire collegiale kladlopers en kwakzalvers die ondermaats presteren en nooit zijn aangepakt door de leiding, corrigeren en aanspreken, maar dat heeft niks met de idee van zelfsturende teams te maken. Het gevaar is zelfs dat

De naam-
geving is
een
cosmetisch
fenomeen

zelfsturing synoniem wordt gesteld met het krijgen van je eigen zin. Chronische onbillijkheid in de inzet van teamleden die jarenlang is toegelaten door de leiding, groepsterreur waarbij enkele teamleden de andere teamleden onderdrukken zijn fenomenen die niet zomaar en plotseling tussen collega's onderling worden opgepakt.

Zelfsturing is dus geen ongerichte vrijheid en kan niet los gezien worden van rekenschap of verantwoording afleggen over de bereikte resultaten om te bewaken dat de gezamenlijke overeengekomen doelen binnen de kaders bereikt kunnen worden. Rekenschap afleggen heeft ook de functie van reflecteren als onderdeel van een leerproces. In deze zin is zelfsturing te zien als synoniem met resultaatverantwoordelijkheid en de lerende organisatie.

Een ander misverstand is het waanidee dat de groepsverantwoordelijkheid centraal staat en ten koste gaat van individuele verantwoordelijkheid. Het winnen van een voetbalteam is een groepsverantwoordelijkheid, maar weerhoudt de keeper er niet van om zijn werk te doen en zijn verantwoordelijkheid op te pakken. Hier schuilt echter wel een ontwerpvragestuk om de hoek: teamwerk heeft pas zin als samenwerking nodig is om een resultaat te boeken. Het resultaat wordt dan bepaald door de gezamenlijke inspanning en subtiel samenspel. Maar ieder teamlid heeft daarbij een eigen individuele verantwoordelijkheid om de gewenste bijdrage te leveren en de afgesproken taak uit te voeren. Overigens vraagt dit niet zelden een herbezinning op het ontwerp van de processen. Het is naïef om te denken dat iedereen alles moet kunnen en dat de teamleden gelijk zijn. Het teamconcept is juist gebaseerd op het uitgangspunt dat mensen nu eenmaal verschillend zijn, maar dat door samenwerking de verschillende talenten gebundeld worden en tot meerwaarde kan leiden. Het (verborgen) talent van ieder individu kan daarbij worden benut.

In het subtiel samenspel binnen goed lopende teams worden samenwerkingsroutines ontwikkeld zodat de coördinatiekosten minimaal zijn. Succesvolle teams hebben geen "brede maatschappelijke discussie" nodig om tot een besluit te komen. Door onderling vertrouwen en verantwoording achteraf

heeft degene die "het weet" de leidende rol. Goed ingespeelde teams overleggen "tussen de soep en de aardappelen" en verdelen de lusten en lasten op een rechtvaardige manier. Een slimme taak- en rolverdeling wordt door alle teamleden geaccepteerd en voorkomt eindeloos vergaderen.

Wondermiddel

Naast pessimistische misverstanden is het ook waken voor de overschatting van de teamwerking. Zelfsturende teams zijn geen panacee voor de oplossing van allerlei organisatieproblemen. Met behulp van zelfsturende teams kan de betrokkenheid worden vergroot, de flexibiliteit van medewerkers vergroot worden, het probleemoplossend vermogen aan de basis kan versterkt worden en coördinatiekosten kunnen drastisch verlaagd worden. Problemen zullen er altijd blijven, alleen ze worden sneller opgelost aan de bron waar ze ontstaan. In combinatie met een gedegen herontwerp van de organisatie worden voorwaarden gecreëerd voor klantgericht werken en ontstaan er mogelijkheden voor een drastische reductie van de management- en overheadkosten. Een sprekend voorbeeld is de thuiszorg. Kleine teams met een grote mate van zelfstandigheid en emotioneel eigenaarschap zijn daarbij verantwoordelijk voor het verlenen van de zorg in de buurt of wijk. Dit geeft een enorme impuls aan de betrokkenheid van de professional en de overhead kan daarbij worden terug gebracht tot nog geen 10% van de kosten!

Het veranderen van bestaande organisaties is lastig. De consternatie van bestaande gewoontes, historisch gewortelde verhoudingen, de aanwezigheid van technologie zoals ICT en de aanwezigheid van historische particuliere belangen maken de radicale verandering van de organisatie niet gemakkelijk. Vaak ontstaan dan organisatievormen als een soort compromis tussen het oude en het nieuwe, waarbij sterke conserverende mechanismen bij alle betrokkenen leiden tot terug naar oud gedag. Vooral als het even niet mee zit. En als hooggespannen verwachtingen niet kunnen worden waargemaakt dan wordt een "wondermiddel" al snel een stok om de hond te slaan. De oorspronkelijke enthousiastelingen en voorstanders moeten zich dan maar in het vervolg gedeisd houden en de betrokken adviseur is dan de gebeten hond.

Eigen
basisveronder-
stellingen
staan een
open dialoog
in de weg





In zo'n situatie kan niet verwacht worden dat teamwerk grootse verandering in het prestatieniveau te weeg brengt. De opbouw en verdere perfectie van bureaucratisch organiseren van tientallen jaren verdwijnt niet zomaar als sneeuw voor de zon. De les die we hieruit kunnen leren is het goed doorgronden van realistische verwachtingen. Een mug kan een olifant slechts beetje voor beetje opeten!

Té hoge
verwachtingen
worden niet
waargemaakt

Tot slot

Succesvolle resultaten bij anderen geven geen garantie voor succes, zoals negatieve ervaringen bij anderen geen garantie zijn voor mislukking. Waar het om gaat, is het goed doorgronden van welke arbeidsorganisatie het beste past bij het proces, bij de strategie, bij de positionering op de arbeidsmarkt e.d. Bij zo'n vraagstelling komen vaak niet uitgesproken basisveronderstellingen over mensbeeld en over slimme organisatieconcepten kijken. Dergelijke onuitgesproken assumpties kunnen hinderlijk zijn voor een fatsoenlijke dialoog met elkaar en leiden tot onproductieve kampen van voor- en tegenstanders.

Het is de kunst om vanuit "de zaak" en belangeloos in een dergelijke zoektocht te gaan.

Of dit met als het vertrekpunt het bureaucratische organisatieregime met de daaraan gekoppelde particuliere belangen wel kans van slagen heeft, is maar zeer de vraag. Doormodderen met de bekende weg voor organiseren door verdere taakdeling en het bedenken van nog gedetailleerdere protocollen en regels, die op controle en wantrouwen zijn gebaseerd, is op den duur ook een dood spoor voor de noodzaak op het terrein van innovatie, flexibiliteit, dienstverlening en betrokkenheid. Misschien dat de huidige crisis helpt bij het zoeken naar alternatieven in de arbeidsorganisatie.

De toekomstige crisis vanuit de krapte op de arbeidsmarkt, de noodzaak voor duurzaamheid en de onbetaalbare en onbeheersbare stijging van kosten in de zorg, onderwijs, veiligheid e.d. vraagt om radicale veranderingen. Laten we daarop niet wachten en het dak vernieuwen als de zon schijnt of zolang het nog bewolkt is en nog niet regent.



De alliantie als alternatief voor de fusie

met een praktijkverhaal van Luc Maertens van de alliantie Tracee

> *Makkie Metsemakers* Veel mensen wijten de kredietcrisis aan een 'doorgeschoten vrije markt-denken'.

Meestal volgt dan een pleidooi voor meer toezicht. Maar onaangetast lijkt het denkbeeld dat meer concurrentie de aanbieders scherp zal houden en tot lagere prijzen en betere producten en dienstverlening leidt. In veel landen is het overheidsbeleid dan ook gericht op het stimuleren van meer marktwerking, ondermeer via privatisering en deregulering.

Dit heeft in de not-for-profitsector vaak tot groot-schalige organisaties geleid. Drijvende factor hierbij is de opvatting dat schaalvoordelen tot kostenverlaging leiden. Op deze fusiegolven, zoals in de zorg- of onderwijssector, kwam naderhand ook de nodige kritiek. Bij de zeer grote organisaties die zijn ontstaan, kan de 'menselijke maat' verloren gaan. Cliënten werden vaak slechter bediend door de toegenomen bureaucratie. Ook kan het werk aan betekenis verliezen, wanneer de afstand van werkvloer tot concern te groot wordt en medewerkers geen wezenlijke rol meer hebben in de strategiebepaling of zich hier niet meer in herkennen [1]. Overigens vielen ook de verwachte voordelen achteraf veelal tegen. Meer dan de helft van de fusies (sommige onderzoeken spreken zelfs van 70%!) wordt als mislukt beschouwd. Zo kunnen de voordelen van schaalgrootte flink verminderen door stijgende coördinatiekosten vanwege de toegenomen complexiteit, waardoor de efficiency uiteindelijk zelfs lager kan uitvallen. Reden voor veel organisaties om een alternatief voor een fusie te zoeken.

In dit artikel wordt een alternatief voor een fusie beschreven, de zogenaamde 'alliantie'. Deze samenwerkingsvorm wordt verder geïllustreerd met een interview over een recentelijk opgerichte alliantie. Vervolgens volgen een paar aandachtspunten bij het verder inrichten en organiseren van een alliantie.

Tenslotte wordt nog de 'federatie' als organisatievorm gepresenteerd, waarbij grote fusieorganisaties mogelijk ook de voordelen van een alliantie kunnen verkrijgen.

De alliantie als samenwerkingsvorm

Door een fusie of overname kan een grootschalige organisatie ontstaan, die minder slagvaardig en onpersoonlijker wordt. Dit komt meestal door de keuze om boven de fuserende organisaties een hogere managementlaag te creëren, waar het bestuur van de nieuwe fusie-organisatie komt. Dit concernbestuur gaat zich bezig houden met het uitstippelen van de toekomstvisie, de concernstrategie en het algemeen beleid. De fuserende organisaties verliezen hierdoor aan zelfstandigheid en eigenheid en de oorspronkelijk zelfstandige organisaties worden daarmee steeds meer een 'filiaal' van het centrale concernbestuur. Deze extra besturingslaag zorgt daarnaast nog vaak voor behoorlijke extra besturingskosten door de dure concernbestuurders (denk aan alle Balkenende-normdiscussies!), die wel weer eerst 'terug verdiend' moeten worden.

Bij het aangaan van een alliantie streven organisaties ook naar synergie- en schaalvoordelen, maar met behoud van hun zelfstandigheid. Iedere organisatie blijft haar eigen toekomstvisie en strategie uitstippelen. Er wordt bewust gekozen voor lokaal ondernemerschap en een 'eigen identiteit of smaak'.

Iedere organisatie blijft haar eigen toekomstvisie en strategie uitstippelen



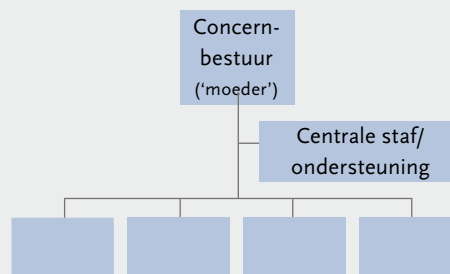


Redenen voor fuseren

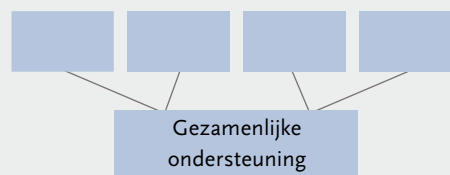
- Meer marktwerking in de not-for-profit-sector introduceert meer concurrentie die je met een fusie weer kunt verminderen, vooral bij een lokale markt. Tevens stijgt de onderhandelingskracht naar opdrachtgevers. 'Landelijke spelers' hopen door hun grote omvang meer gehoor en invloed bij de politiek te krijgen.
- Schaalvoordelen wil men bij fusies vooral bereiken door gebundelde inkoop en shared services van ondersteunende diensten. Ook kan innovatie beter bekostigd worden.
- De kans op een succesvolle fusie lijkt groter wanneer deze ook de **effectiviteit** van de fuserende organisatie vergroot: een beter resultaat, een hogere toegevoegde waarde voor de klant. Bij fusies die voornamelijk gedreven worden door efficiencyvoordelen lijkt de kans op succes kleiner.
- Minder succesvolle fusies kunnen ook weer ontbonden worden met een zogenaamd ontvluchttingsbesluit: een defusie.

Op sommige gebieden kiest men er bewust en weloverwogen voor om de activiteiten gezamenlijk uit te voeren. Dit kan in principe zowel op het vlak van de uitvoerende activiteiten als op het vlak van de ondersteunende diensten en stafdiensten. In dit artikel wordt voor de eenvoud gefocust op een gezamenlijke uitvoering van enkele ondersteunende en staf-activiteiten, zodat bij een alliantie dan een gezamenlijke ondersteuningsclub ontstaat, zie ook figuur 1. De alliantie wordt verder geïllustreerd met een interview over een recentelijk opgerichte alliantie tussen een aantal Vlaamse sociale economie-organisaties.

Fusie/overname:



Alliantie:



Figuur 1. De alliantie als alternatief voor een fusie of overname.



Box 1: Ervaringen met het aangaan van een alliantie

Interview met Luc Maertens van Tracee
(www.tracee.be), directeur van de alliantie

Vorig jaar is de Vereniging Zonder Winstoogmerk (VZW) 'Tracee' opgericht. Waarom hebben jullie gekozen voor een alliantie in plaats van een fusie?

De keuze voor een alliantie is bewust. Er is geen behoefte aan fusie. Het Nederlandse woord voor fusie is 'éénmaking'. Daar hebben we het niet helemaal op begrepen. We hoeven niet echt één te zijn. We willen wel een gemeenschappelijk kader om in te werken, maar daarbinnen moeten we kunnen zijn wie we zijn. We hebben geen zin in valkuilen zoals bureaucratie, het verliezen van betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Voor ons zijn tempo en slagkracht van belang en de structuur is daaraan ondergeschikt. In de regio is al jaren een sfeer van samenwerking vanuit een netwerkgedachte. Die kreeg in kleine thematische 'consortia' vorm, zoals het consortium arbeidszorg. Er is een wil, een buikgevoel voor samenwerking. Daarnaast is er nood aan schaalvergroting als we naar onze 'concollega's' kijken. We moeten sterker worden om nog een partner te kunnen zijn in het geheel van de sociale economie. We willen geen concurrenten zijn, maar bondgenoten in een netwerk.

Op welke gebieden vindt de onderlinge samenwerking nu concreet plaats? En op welke gebieden willen jullie juist niet samenwerken om meer 'je eigen gang te kunnen gaan'?

De vereniging streeft naar een duurzame ontwikkeling van de sociale economie in midden West-Vlaanderen ten voordele van een maximale tewerkstelling, opleiding en begeleiding van de meest kwetsbare doelgroepen. Daartoe organiseert ze de samenwerking tussen de verschillende leden. Ze kan alle taken opnemen die de leden haar

toebedelen, zowel op vlak van management, als op het vlak van innovatie, methodiekontwikkeling, netwerkvorming, vertegenwoordiging, belangen verdediging, enz. Iedereen is bereid afstand te doen van een stuk autonomie voor versterking van de groep binnen de gezamenlijke missie en visie. De samenwerking op groepsniveau is op basis van gelijkwaardigheid en op basis van principes van netwerkorganisatie, lerende organisatie (kennismanagement) en een kwaliteitssysteem (EFQM). We willen de sterktes van elke organisatie delen en daardoor elkaar ondersteunen. Ben je als organisatie zwakker op bepaalde thema's, dan kan je je optrekken aan collega's en werken aan versterken. Je moet dat op een systematische manier aanpakken of het blijft teveel bij intenties. We hebben een vijftal concrete thema's afgebakend waar we nu samen aan werken, nl. juridische aspecten, werkgeverschap, methodiek van arbeidsbegeleiding, samenaankoop en organisatie-ontwikkeling. Daarnaast bundelen we ook de contacten met lokale besturen, het aanbrenge van nieuwe niches en het aanbrenge van opdrachten. We werken niet samen op het vlak van de eigen productie, want we zijn op veel verschillende vlakken actief.

Hoe hebben jullie de oprichting van de alliantie aangepakt? Wat waren belangrijke aandachtspunten in de voorbereiding?

Vanuit de aanwezige sfeer van samenwerking maakten we een beeld van de stand van zaken in de verschillende organisaties, een soort SWOT. Hieruit kwamen een aantal rode draden te voorschijn in sterktes en zwaktes, maar ook concrete kansen op het vlak van samenwerking. De externe ontwikkelingen waren voor een deel gelijklopend, maar er bleek ook een complementariteit en een versterking als we de link zouden leggen tussen de verschillende organisaties. Op vlak van de missie en het mens- en maatschappijbeeld is de gelijkenis treffend. Op basis van dat alles kwam er een sneuveltekst over samenwerking ter discussie in de raden van bestuur van de verschillende organisaties. En zo is het gelopen: van een protocol over een samenwerkingsovereenkomst tot het oprichten van de alliantie onder de vorm van een VZW. We kenden elkaar al langer. Het was dus niet kunstmatig, eerder een natuurlijke alliantie. Dat heeft er wel toe geleid dat we per organisatie te weinig stil





hebben gestaan bij de verwachtingen tegenover Tracee. We hebben te weinig vorm gegeven aan gemeenschappelijke waarden, code of conduct, standaarden die we uiteindelijk aan iedere deelnemende organisatie opleggen. Er is een verschil tussen het eens zijn over een aantal zaken en ervoor zorgen dat iedereen ook het gedrag stelt dat daarmee in overeenstemming is. Die noodzaak voelen we nu sterker dan in de prille beginfase. Nu we steeds meer keuzes moeten maken, is zo'n concretisering onontbeerlijk.

Er is vertrouwen nodig om een alliantie aan te gaan. We gebruiken op de lancering ook niet toevallig het woord 'paringsdans'. Onze alliantie heeft een vrijwilligheid en toch een duidelijk engagement. Bij een fusie is vrijwilligheid niet steeds aan de orde. Je komt sneller in een debat van 'de grote' en 'de kleine', 'de sterke' en 'de zwakke', of een sfeer van overname. De meerderheid weegt naderhand sterk door. Een sterk signaal vind ik het feit dat we de alliantie zelf financieren. Dat maakt het ook een bewuste keuze van elke organisatie. Het maakt ook duidelijk wat het kost. De uitdaging ligt er om ook aan te tonen dat het loont. Op dat vlak zijn de eerste resultaten al mooi. Zoals een gemeenschappelijk loonbureau met een voordeliger tarief en met mogelijkheden om te benchmarken. Ook hebben we een nieuwe niche 'energiesnoeiers' opgestart die aan de slag kunnen met energiescans van woningen met binnenkort de eerste opdracht om 35 sociale huurwoningen te voorzien van dakisolatie. Vanaf 2010 komt er een mobiele buurt-kringwinkel on the road. Ook komt er een extra sociale tewerkstelling in het "fietspunt eco-vélo" bij het station in Roeselare (bewaking en onderhoud fietsenstallingen, verhuur van fietsen). Van groot belang was betrokkenheid op elk niveau. Zowel werknemers, kader, directie als bestuurders moeten bereid zijn om in alliantie te treden. Dat betekent dus een gedeelde analyse en conclusie en dus veel communicatie. Niet alleen vóóraf, maar óók als de alliantie aan de slag is, moeten mensen horen en voelen dat er meerwaarde is, dat er geanticipeerd wordt op hun noden en die van hun organisatie. Er gaat een deel van de middelen van elke organisatie naartoe, die anders besteed zouden kunnen worden als er geen alliantie zou zijn. Dus moet het lonend zijn in de brede betekenis van het woord. Vandaar dat tijd wordt vrijgemaakt om de

noden van de verschillende organisaties bloot te leggen, maar ook de discussie te voeren over het gemeenschappelijke. Het is en blijft een goed evenwicht zoeken tussen als groep sterker worden en als individuele organisatie vooruit gaan.

Een logge structuur moet je vermijden. Bij ons sturen de organisaties de alliantie. Ook bestaat de raad van bestuur uit zowel de directeuren als een afvaardiging van de bestuurders van onze (externe) partners. Het is geen exclusief clubje van directeuren om inteelt te vermijden. We kozen ook voor een voorzitter die buiten de organisaties staat en samen met de directeur ook het gemeenschappelijke levendig houdt en concreet maakt. We willen uitdrukkelijk niet overdrijven, en dus is er weinig personeel nodig dat voor de alliantie ('de centrale ondersteuningsclub') werkt.

De bedoeling moet zijn de aanwezige competenties in de verschillende bedrijven beter te laten renderen en ze aan te spreken en aan te sporen om aan 'overdraagbaarheid' te werken. Mochten we allemaal hetzelfde doen, dan zou wellicht een fusie méér voor de hand liggen. Maar dan nog moet je de vraag stellen wat het beste kan functioneren, wat het meest rendeert. Wij geloven er in om zoveel mogelijk de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk te leggen in een organisatie. In die zin is de alliantie als "kader om in te werken" voor ons vanzelfsprekend.

Als behoud van eigenheid zo'n belangrijke rol speelt, ben je dan niet bang dat de schaalvoordelen zullen tegenvallen en je in het slechtste geval 4x een eigen invulling van de gewenste ondersteuning moet geven? Welke voordeel biedt de alliantie dan nog?

We willen innovatie en creativiteit voorop stellen, en niet de schaalgrootte an sich. De alliantie kan hier meer tijd voor vrijmaken. Het voordeel heeft meer te maken met 'inhoudelijke groei', meer kwaliteit, verbeteren en daardoor een gemeenschappelijkheid uitstralen op vlak van missie en organisatieontwikkeling en toch onze diversiteit vertonen. Synergie is geen eenheidsworst voor ons. Belangrijk is een gemeenschappelijk kader. Als we nu bijvoorbeeld 'de kwaliteitswijzer' nemen, een EFQM-gebaseerd kwaliteitsraamwerk voor sociale economie-bedrijven dat binnen enkele jaren bindend zal worden, dan lijkt het ons belangrijk dat elke partner tegen "het licht" kan worden gehouden om te zien hoever we staan.

Daarna volgt de stap om samen te bepalen waarin we ons willen onderscheiden als groep, m.a.w. waar leggen wij als alliantie de lat? We bepalen hier wel samen een norm. Hoe je dat precies concretiseert en met welke instrumenten, leggen we elkaar niet op. Het belangrijkste is dat we binnen dit kader de 4 organisaties in een lerend netwerk kunnen krijgen, waarbij er voor iedereen een evenwicht ontstaat tussen geven en nemen. Op die manier maximaliseren we ook de beschikbare tijd van de alliantiedirecteur voor de partners.

Waarom heeft de alliantie als gezamenlijke ondersteuningsclub een eigen directeur en wat houdt zijn taak in? Wat is zijn positie in verhouding met andere directeuren?

De directeur werkt aan vertegenwoordiging, synergie, projecten en innovatie, het binnenhalen van opdrachten, contacten met de lokale besturen en het ontwikkelen van de alliantie. Het is belangrijk hierover duidelijk te communiceren in de verschillende organisaties met de personeelsleden en de bestuurders. De directeur 'stoffeeert' deze communicatie.

Als individuele kleine organisatie lukt het vaak niet, tussen al het operationele door, om bezig te zijn met 'vertegenwoordiging', 'organisatie' en 'ontwikkeling en innovatie'. Je moet er iemand voor vrijmaken, iemand die je constant de vraag stelt 'ben je nog goed bezig?'. De directeur van 'de ondersteuningsclub' is iets afstandelijker bezig en houdt een spiegel voor aan de organisaties.

Het behouden van de openheid is belangrijk. Je hoort en ziet veel als je regelmatig in de verschillende organisaties komt. Je moet het ook kwijt kunnen

en dat kan soms bedreigend overkomen. Vandaar dat communicatieafspraken nodig zijn: 'je moet weten tegen wiens schenen er geschopt moet worden'. We moeten op niveau van de alliantie openlijk kunnen praten over ieders knelpunten en moeilijkheden of wanneer we afwijken van de afgesproken lijn. De alliantie is een overlegplatform. De keuze van 'directeur' klinkt raar, want de functie is eerder adviserend en meer als procesbegeleiding ingevuld en niet hiërarchisch. Anderzijds is het de verantwoordelijkheid van de directeur om de alliantie te sturen naar de realisatie van de missie. Hij moet dan ook de partners kunnen confronteren en activeren om die missie te realiseren. Zo zal de discussie over verdere concretisering van de visie, het proces begeleiden voor het bepalen van de interne kwaliteitsnormen voor de alliantie, enzovoort door de directeur worden opgenomen. Hij wordt hierin ondersteund door de voorzitter. Maandelijks komen we samen met het managementteam, dus met alle directeuren en de voorzitter. De voorbereiding is in handen van de directeur van de alliantie en de voorzitter. De thema's van dit overleg zijn rapportering, uitwisseling, werken aan het gemeenschappelijke kader, de strategie bepalen en de alliantie vorm geven. Verder maken we hier afspraken over tijdelijke werkgroepen, zowel over hun opdracht, timing, rapportering als hun samenstelling. We bereiden de bestuursbeslissingen voor met het managementteam. Het bestuur komt 4 keer per jaar samen. Ook hierin moeten we nog groeien. In de opstartfase is het vooral praktisch geweest en rapportierend, teveel éénrichtingsverkeer. We evolueren méér en méér naar wat onze echte opdracht is: synergie op managementniveau en het managen van de synergie.

Aandachtspunten bij de alliantie

Wanneer organisaties kiezen voor een alliantie i.p.v. een fusie staat het willen behouden van de eigen zelfstandigheid, betrokkenheid en slagvaardigheid vaak voorop. Toch kan in de praktijk juist op deze punten het succes van de alliantie ondermijnd worden, als men met de volgende vier aandachtspunten te weinig rekening houdt:

1. Organiseer de voor de werkprocessen belangrijke ondersteuning lokaal en niet centraal;
2. Beperk het aantal deelnemende organisaties;
3. Zorg voor duidelijke voordelen voor iedere deelnemende organisatie;
4. Blijf werken aan een gezamenlijke visie- en ambitieontwikkeling.

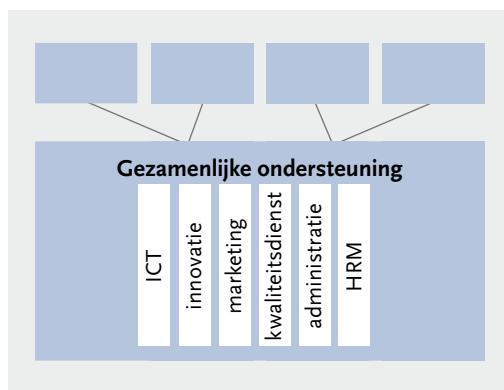
Deze vier aandachtspunten zullen op de volgende pagina kort toegelicht worden.





1. Organiseer de voor de werkprocessen belangrijke ondersteuning lokaal

Een belangrijke valkuil bij allianties is de neiging om steeds meer ondersteunings- en stafactiviteiten van de deelnemende organisaties naar de centrale ondersteuningsclub over te hevelen. Als argumenten hiervoor gelden de toenemende mogelijkheden voor schaalvoordelen met verdere efficiencyvergroting en professionalisering. Verdere professionalisering wil men vooral bereiken door verder te specialiseren. Binnen het 'moderne jasje' van een alliantie worden de staf- en ondersteuningsdiensten dan traditioneel centraal en functioneel georganiseerd (figuur 2).



Figuur 2. Alle ondersteuning traditioneel centraal organiseren binnen een 'modern jasje' van een Alliantie.

De centrale functionele ondersteuners zullen vooral op hun eigen deskundigheid gericht zijn en verdere standaardisatie nastreven. Binnen de 'shared services' vindt al snel een interne verkokering rond eigen specialismen plaats. Afstemming tussen de verschillende specialismen wordt complexer en lastiger met toenemend risico van suboptimalisatie. Een groeiende centrale ondersteuning zal steeds meer op zich zelf gericht zijn, waardoor 'de afstand' naar de deelnemende organisaties groter wordt. De ondersteunende diensten zullen meer autonoom processen op gaan starten en een eigen prioriteitenstelling kennen. De bijdrage van de centrale ondersteuners kan hierdoor voor de deelnemende organisaties minder zichtbaar worden met het risico van hobbyïsme. Het gevaar is dat uiteindelijk toch een onbedoelde

bureaucratisering plaatsvindt met nadelige effecten op de zelfstandigheid, slagvaardigheid en betrokkenheid.

Beter kan men de voor de werkprocessen belangrijke ondersteuning lokaal organiseren en dus niet onderbrengen bij de centrale gezamenlijke ondersteuningsclub. De deelnemende organisaties kunnen dan zelfstandiger hun werkprocessen uitvoeren en gemakkelijker hun eigenheid en slagvaardigheid behouden (figuur 3).



Figuur 3. De voor de werkprocessen belangrijke ondersteuning lokaal organiseren voor meer eigenheid en slagvaardigheid.

2. Beperk het aantal deelnemende organisaties
Wanneer organisaties met elkaar een alliantie aangaan, is er sprake van een gezamenlijke investering. Er wordt geld en meestal ook tijd, mensen of middelen bijeengebracht voor een bepaalde ondersteuning van de deelnemende organisaties. Vervolgens ontstaat een concrete bestedingsvraag: waaraan gaan deze gezamenlijke middelen besteed worden? Welke marktwerking, innovatieprojecten, verbeterprojecten, etc. gaan we wél en welke gaan we (nog) níet doen? Hierbij kunnen de wensen van de deelnemende organisaties verschillen: 4 van de 5 willen wel een bepaald innovatieproject opstarten, terwijl de vijfde organisatie dat niet ziet zitten. Er ontstaat een afstemmingsvraag van de verschillende individuele ondersteuningsvragen, waarbij de deelnemende organisaties zo goed

mogelijk bediend willen worden in hun eigen specifieke ondersteuningsbehoefte. Dat is een van te voren bekend proces van 'geven en nemen'. Maar hoe méér organisaties deelnemen, hoe lastiger het wordt om de verschillende ondersteuningswensen op elkaar af te stemmen en hoe groter de kans dat je niet krijgt wat je graag zou ontvangen of dat je iets krijgt wat je niet besteld had. Het is nu eenmaal gemakkelijker om met vijf deelnemers op één lijn te komen dan met vijftien!

3. Zorg voor duidelijke voordelen voor iedere deelnemende organisatie

De gevraagde investering vraagt om duidelijke voordelen voor de deelnemende organisaties. Het is van belang dat deze **snel**, maar ook **blijvend** zichtbaar worden. Niet alleen voor het management of de bestuurders van de deelnemende organisaties, maar óók voor de medewerkers. Dit betekent meestal dat de alliantie niet alleen efficiencyvoordelen moet brengen, maar ook de effectiviteit van de deelnemende organisaties moet vergroten. De alliantie brengt nieuwe kansen en concrete mogelijkheden om een duidelijk beter resultaat te boeken voor de klant, patiënt of burger. De deelnemende organisaties kunnen samen een hogere toegevoegde waarde leveren. Een 'zinvolle' of 'betekenisvolle' alliantie brengt daarmee voor medewerkers ook meer 'werk van betekenis' (zie [1]). Allianties zijn hiermee niet alleen een 'verstandelijke' aangelegenheid, maar moeten ook van 'harte' gaan en de betrokkenen (positief!) in hun hart raken en voor enthousiasme zorgen!

4. Blijf werken aan een gezamenlijke visie- en ambitieontwikkeling

Uit het voorgaande blijkt het belang dat de alliantie een duidelijk toegevoegde waarde voor de deelnemende organisaties moet hebben. In een veranderende omgeving vraagt dit om een periodieke bijstelling en aanscherping van deze toegevoegde waarde. Het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie en ambitie is hiermee een continue aangelegenheid en niet alleen een vraag bij de oprichting. Voor de deelnemende organisaties ligt hier ook een kans om een bijdrage van hun medewerkers te vragen en hen hierin te laten participeren voor meer betrokkenheid.

Samenvattend kan dus bij een alliantie gesteld worden: houd het klein en daardoor fijn! Beperk het aantal deelnemers zodat gemeenschappelijke visie- en ambitieontwikkeling gemakkelijker wordt en men ook ten aanzien van de concrete ondersteuningswensen gemakkelijker op één lijn komt. Breng niet teveel ondersteuningsactiviteiten centraal bij elkaar, maar organiseer de voor de werkprocessen belangrijke ondersteuning lokaal voor behoud van zelfstandigheid, eigenheid, betrokkenheid en slagvaardigheid. Houd de centrale ondersteuningsclub klein, zodat hier geen eigen wereld ontstaat. Het enthousiasme voor een alliantie moet dus niet vertaald worden in het zoveel mogelijk activiteiten onderbrengen bij een gezamenlijke centrale ondersteuningsclub!

De voordelen van een alliantie binnen een fusie: de federatie

Wanneer door een fusie een grootschalige organisatie is ontstaan, die door de toegenomen bureaucratie slechter presteert, is een defusie, het ongedaan maken van de fusie, niet de enige oplossing. Het is namelijk ook mogelijk om binnen een grootschalige fusieorganisatie de voordelen van een alliantie te creëren door deze te transformeren naar een zogenaamde 'federatie'. Bij een federatie wordt gekozen voor een opdeling van de fusieorganisatie naar organisatiebouwstenen met een eigen externe toegevoegde waarde en strategie.

Door boven de fuserende organisaties een hogere besturingslaag (het 'concernniveau' of 'moeder') te creëren die de strategie bepaalt, 'degraderen' de betrokken fuserende organisaties tot 'een filiaal' die voornamelijk de door de moeder bepaalde strategie en beleid mag uitvoeren en verliezen ze aan zelfstandigheid, eigenheid, betrokkenheid en slagvaardigheid. Wanneer men bij een fusieorganisatie kiest voor het federatiemodel in plaats van het filiaalmodel, wordt het hogere besturingsniveau (eventueel geleidelijk) ontmanteld en strategie- en beleidsontwikkeling weer teruggedgeven aan de deelnemende organisaties. Soms vereist dit eerst nog een herontwerp naar organisatiebouwstenen met een eigen externe toegevoegde waarde. Wanneer men de hiervoor gegeven aandachtspunten bij een alliantie navolgt, leidt de transformatie naar een federatie meestal ook nog tot decentralisatie





van de voor de werkprocessen belangrijke ondersteuning. Een federatie biedt ook weer kansen op meer 'werk van betekenis' voor de medewerkers. De kleinere organisatiebouwstenen met een eigen externe toegevoegde waarde en strategie biedt de medewerkers betere mogelijkheden om hier een actieve rol in op te pakken. Vooral bij organisaties met autonome professionals vereist een daadwerkelijke strategierealisatie dat de medewerkers ook meer betrokken worden bij de visie-ontwikkeling en belangrijke strategische projecten, ook om deze te kunnen doorvertalen naar benodigde veranderingen in de eigen werkprocessen.

Een spannende vraag is of het concernniveau zich zelf durft te ontmantelen. Deze bestuursposities zijn graag gewilde posities door de invloed, status en vergoeding. Het ontmantelen komt neer op een vrijwillige machtsafstand. In dit verband kan op de woorden van Tolstoj [2] gewezen worden: 'Ik zit op iemands rug en dwing hem mij te vervoeren. Niettemin verzeker ik mezelf en anderen ervan dat ik vreselijk met hem te doen heb en op allerlei mogelijke manieren probeer zijn last te verlichten – behalve door van zijn rug af te gaan...'. Enige externe druk van klant, patiënt of burger lijkt dus noodzakelijk, waarbij ook een krappe arbeidsmarkt meer werk van betekenis kan vragen en aanzet tot de transformatie van grootschalige, anonieme fusie-organisaties.

Maar juist in de not-for-profitsector met de vele fusiegolven kan men meer voor het federatiemodel

gaan kiezen. Allereerst doordat de politiek zich met deze sector zal blijven bemoeien en een verslechtering van prestaties maar tot een bepaald niveau zal accepteren. Maar ook simpelweg, omdat hier vaak sprake is van dienst- of zorgverlenende processen die kleinschalig zijn en dus ook niet grootschalig georganiseerd hoeven te worden.

Literatuur

1. Metsemakers, M., Van Amelsvoort, P., Van Hootegem, G., Professionele organisatie en werk van betekenis: Twee zijden van eenzelfde medaille, Tijdschrift voor organisatie en werk van betekenis, jaargang 19-no.1, ST-Groep, Vlijmen, 2009.
2. Greene, R., Elffers, J., De 48 wetten van de macht, Meulenhoff, Amsterdam, 1998.

Agenda

Flanders Synergy Congres

Op woensdag 17 maart wordt in Brussel het eerste internationale Flanders Synergy Congres georganiseerd. De ambitie is inspiratie, expertise en uitwisseling aan te bieden aan allen die betrokken en begaan zijn met de arbeidsorganisatie in Vlaanderen vandaag en in de nabije toekomst.

Voor inspiratie en bewezen expertise zorgen twee eminente Amerikaanse gastsprekers:

- **William Pasmore, Ph.D.**, een internationale autoriteit in organisatie leiderschap en een van de grondleggers van de sociotechnische beweging in de Verenigde Staten spreekt over: 'Innovative Work Organization: challenge for leadership?' en
- **Prof. Dr. Frank J. Barrett** die zijn twee talenten als begaafd jazz muzikant en organisatie expert combineert in de verrassende presentatie: 'Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations'.

Uitwisseling van ideeën en visie met het beleid vindt plaats met de betrokken ministers Ingrid Lieten, Minister van Innovatie en Philippe Muyters, Minister van Werk van de Vlaamse Regering. Verder zijn er twee rondes met 10 parallelsessies met als thema's:

- Het kantoor van de toekomst, een kwestie van organisatie
- Samenspraak
- Wat betekent sociale innovatie in de praktijk?
- Innovatieve arbeidsorganisatie in de zorgsector

- Is teamwerk wel gezond? Een verkenning in de metaalverwerkende sector
 - Hoe werkbaar is teamwerk en loont het wel?
 - Let it snow innovation in 2010
 - Eerst informatiseren en dan organiseren, of toch maar beter andersom?
 - Vernieuwing van de arbeidsorganisatie in de praktijk
 - Innovatieve arbeidsorganisatie in ziekenhuizen
- Deelname is gratis voor Flanders Synergy leden. Maar ook voor niet-leden is de prijs zeer laag-drempelig: € 100,00. Alle informatie vindt u op www.flandersssynergy.be.

Leergang 'leiden van organisatieverandering'

Blok 1: 8 (v.a. 15.30 uur), 9 en 10 maart

Blok 2: 15 en 16 april

Blok 3: 20 en 21 mei

Blok 4: 17 en 18 juni

Voor inschrijving en meer informatie zie www.st-groep.nl

Werkconferentie voor een professionele organisatie en werk van betekenis

16 + 17 juli. Voor inschrijving en meer informatie zie www.st-groep.nl

Opleiding Senior consultant innovatieve arbeidsorganisatie

25 maart start de derde opleiding tot senior consultant innovatieve arbeidsorganisatie.

Alle informatie vindt u op www.flandersssynergy.be.

Nieuw: de systeemscaan

De ST-Groep heeft een systeemscaan voor organisaties ontwikkeld. In een systeemscaan wordt bekeken of een organisatie, of een logisch gekozen deel van de organisatie, als 'een systeem' functioneert. Dit betekent dat de samenhang van het geheel geanalyseerd wordt in plaats van een aspect. Met de systeemscaan kan een diagnose van de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie gemaakt worden en vervolgens een verbeterplan. De systeemscaan is modulaair van opzet en bestaat uit verschillende deelscans. Het doel van het onderzoek is leidend voor de keuze van de uit te voeren deelscans. De systeemscaan bestaat uit de volgende deelscans:

- Scan 1: de prestatie-eisen, missie, visievertaling en sturing op realisatie van de missie
- Scan 2: het functioneren van de organisatie in kaart
- Scan 3: de processen kwalitatieve en kwantitatieve analyse van de processen
- Scan 4: analyse van de cultuur van de organisatie
- Scan 5: analyse van de effectiviteit van het veranderprogramma

Als een organisatie bijvoorbeeld wil weten in hoeverre zij haar strategische doelen realiseert kunnen deelscan 1 en 2 uitgevoerd worden. Als een organisatie wil weten waar verspillingen in het primaire proces zijn past deelscan 3.

Wij bespreken graag met u wat u wilt onderzoeken, welke deelscans uitgevoerd worden en wat een passende aanpak is.

Boekentip

Hartelijk gefaciliteerd!

Een praktische handleiding voor mensen die faciliteren en willen leren faciliteren.

Een betoog voor en geloof in de dialoog.



> *Pauline Meursing* Tijdens veranderingsprocessen hebben leidinggevendenden, personeelsfunctionarissen en trainers een cruciale rol bij de praktische vertaling van de visie en missie van de organisatie voor hun mensen. Eén van de methoden om dit te vorm te geven is het houden van een workshop. Met het boek van Annet Noordik en Jeroen Blijse krijg je een mooi zicht op de kracht van een workshop. De schrijvers gaan in op de aanpak, de werkvormen, de facilitator, en stoorzenders. Praktijkvoorbeelden worden veelvuldig gebruikt. Zelf ontdek ik de laatste tijd steeds meer dat het creëren van voorwaarden voor het slagen van een workshop tot de belangrijkste voorbereiding behoort van de workshop zelf. Zo is het essentieel om het echte vraagstuk boven tafel te krijgen; je moet reëel over de randvoorwaarden zijn; en de ambitie checken voor een workshop. Het venijn zit 'm vaak in de start. De vijf stappen waarin de workshopaanpak wordt verdeeld zijn: verkennen, voorbereiden, faciliteren, vastleggen en organiseren van vervolg. Bij elke fase horen eigen vragen, die de auteurs behandelen.

Wat opvalt, is dat de drijfveer van de auteurs gelegen is in "de dialoog". Steeds is alles erop gericht om het gesprek tussen mensen te laten plaats vinden: alle actie staat in het teken daarvan. De workshop is een goed moment waar gemeenschappelijkheid kan ontstaan: en dat is nuttig voor het bereiken van de bedrijfsresultaten. Leuk vind ik de concrete tips die je aan de hand gedaan worden, zoals het fotoverslag, het draaiboek, en het inzetten van muziek tijdens de workshop. Op de site www.hartelijkgefaciliteerd.nl vind je een voorbeelddraaiboek.

De methode die de basis vormt voor de workshopaanpak is Metaplan. Voor wie begint met faciliteren, zich de technieken en principes wil eigen maken, en nog weinig hulpmiddelen heeft aangeschaft, is dit een prima beginpunt. Er zijn ook andere wegen die

naar Rome leiden, zo weten we inmiddels, dus niet getreurd als je al veel eigen ideeën en materialen hebt. Hoe belangrijk taal is bij het formuleren van vragen blijkt ook elke keer weer. Op de vraag 'wat zijn de belangrijkste manieren om de samenwerking te verbeteren?' kun je gemakkelijk algemeen antwoorden, en wat dingen verzinnen, maar met de vraag 'hoe kunnen wij de samenwerking verbeteren?' wordt het persoonlijker, en gaat het over jezelf. Zo krijg je concrete tips in de voorbereiding van de workshop.

Voor het beïnvloeden van gedrag wordt het "statusmodel" geïntroduceerd. Dit model betreft de interactiestatus van communicatieve verhoudingen. De starre hoge status, de starre lage status, en het verhogen en verlagen van status komen uitgebreid aan de orde. Het geeft inzicht in de interactie op een nieuwe manier, maar vergt wel training om het te gebruiken.

Over de facilitator wordt veel gezegd, waarbij vooral diens neutraliteit hoog in het vaandel staat. Neutraliteit wordt gezien als hulpmiddel om de deelnemers met elkaar de workshop te kunnen laten 'maken'. Daar is het immers allemaal om begonnen: dat mensen met elkaar gaan spreken over elkaars beelden van de werkelijkheid -of, in de woorden van de auteurs: hun betekenissen willen uitwisselen- zodat het hart van de organisatie geraakt wordt. En zo faciliteer je dan 'hart'elijk. Een verfrissend kleurrijk overzichtelijk boek, met praktische tips, maar ook een stukje diepgang voor de ervaren facilitator: je krijgt nog meer zin in (het faciliteren van) workshops! Voor mensen die meer visueel en auditief zijn ingesteld, is een dvd toegevoegd. Je hebt zo een prima handvat om veranderingen binnen organisaties handen en voeten te geven, zodat mensen makkelijker op weg gaan naar het gewenste resultaat.

Column

Bonus. En malus dan?*> Pierre van Amelsvoort*

Torenhoge bonussen van managers en bestuurders zijn voor velen een doorn in het oog. Bonussen gekoppeld aan korte termijn succes worden immers gezien als een van de bronnen van de kredietcrisis. En zijn door een verkeerde prikkel een impuls voor de graaicultuur. Desondanks, alsof er niets geleerd is, lijkt de bankwereld hier vrolijk mee door te gaan. Waar jarenlang de vrije markt hoog op de politieke agenda stond, wil nu zelfs de politiek in zowel Europa als Amerika zich gaan bemoeien van de salarissen van de managers. Schijnbaar hebben managers onderling geen zelfstandig reinigings-systeem. Het ontbreekt in wezen aan adequate feedback mechanismen voor de top.

Eigenlijk is een bonus als een goedmakertje voor goed werk een vreemd fenomeen. Ik heb hier niet over een schouderklopje als blijk van waardering, maar over een bonus van heel jaarinkomen of meer. Dat is geen schouderklopje of zakgeld voor het weekeinde meer, maar een zakgeld op je schouder waaronder je bezwijkt. Zouden managers zonder zo'n bonus niet hun best doen of er niet een schepje bovenop doen als dat nodig is? Stel je voor dat de ober na het eten vraagt of het lekker was en dat je ja zegt. Zouden we het niet vreemd vinden als dan de ober met droge ogen lachend antwoordt: "Das mooi, dat wordt dan 120% van de normale prijs". Of als een patiënt tijdens de operatie overlijdt, dat er dan geen bonus betaald hoeft te worden. Een vreemde wereld zou dat zijn. Als managers om hun werk goed te doen een bonus nodig hebben, is dan is er een ander probleem. Dan zit er gewoon de verkeerde vrouw of man op die plek. In ieder geval niet die integere leider die ons door moeilijke tijden moet leiden.

Een andere kwestie is de vraag of de persoonlijke bijdrage van de manager aan het resultaat wel zo duidelijk te benoemen is en of die nu eigenlijk wel zo groot is. Komt nu het resultaat dankzij of ondanks de manager in kwestie tot stand??? Het meten van de effecten van de daadkracht van een manager is niet zo eenvoudig. Vooropgesteld dat deze met strategie bezig is, dan zijn de effecten pas op langere termijn zichtbaar. En bij het voorspellen van de toekomst zitten vele onzekerheden, soms heb je

pech, soms geluk, dus is het maar de vraag aan wie die effecten zijn toe te schrijven. Het is wel een vorm van arrogantie om te denken dat je die prestaties alleen hebt geleverd! Vaak zijn honderden of duizenden mensen in de weer geweest om die prestatie te leveren. En die worden dan in hun ogen afgescheept met een footje.

Dan is er nog het kulargument dat goede managers een schaars goed zijn. Ik wens dat zeer ernstig te betwijfelen. We hebben de afgelopen decennia een enorme groei van opleidingen in de bedrijfskunde gekend. En dat zal toch niet alleen maar parels voor de zwijnen geweest zijn, daar moet toch wel nog iets goed vanaf zijn gekomen! Ik geloof veel meer dat het een klein wereldje is, een gesloten systeem. Zo'n wereld staat niet open voor anders denkende, en men rechtvaardigt elkaars onbevredigbare neiging tot zelfverrijking. Dat past niet meer in een wereld van duurzaamheid en waar eens het credo "genoeg is genoeg" door moet breken. Begrijp me goed, iemand mag van mij goed en veel verdienen. Het moet dan wel helder zijn wat daarvoor de unieke bijdrage is. En ook in een schouderklopje en een bonus in de vorm van risicodeling kan ik me vinden. Maar daar hoort ook bij dat je je verlies neemt bij een slechte afloop. Een ondernemer kan failliet gaan, zijn huis verliezen, zijn mooie auto verliezen, zijn status bij de golfclub verliezen. Hij druipt berooid af. Een manager daarentegen wentelt het verlies op ontslagen medewerkers af, op mensen die hard gewerkt hebben maar hun pensioen zien verdampen.

Mensen die hard werken maar hun spaartegoeden kwijt zijn, is dat niet laf? En is het niet zielig om bij verlies beloofd met een gouden handdruk af te druipen...

Nu hoeft, net als wel eens in Japan gebeurt, zo'n manager geen zelfmoord te plegen. Net als goede tijden niet alleen aan een manager te wijten zijn, zijn ook slechte tijden niet altijd aan hen te verwijten. Maar een ingetogen houding zou toch wel op zijn plaats zijn.

De cursist

Jolanda van Kruijsbergen



Cursist van de leergang Leiden van Organisatieverandering najaar 2009

Jolanda van Kruijsbergen (49)

1. Organisatie + soort organisatie:

Eigen bureau genaamd HRD Consulting.

2. Functie:

Zelfstandig adviseur.

3. Studie met universiteit (jaar):

- Master opleiding managing HR (2004 – 2006) aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen te Nijmegen.
- In de wind (invloedrijk adviseren bij veranderprocessen) bij het SIOO te Utrecht (2007).

4. Laatst gelezen managementboek:

De kracht van human resources in de onderneming (Guido Maes).

5. Waarom heb je deelgenomen aan de Leergang Leiden van Organisatieverandering?

Ik heb in 2005 tijdens de master managing HR kennis gemaakt met de uitgangspunten en de principes van de Sociotechniek. De samenhang tussen mensen, cultuur, systemen en techniek en daaraan gekoppeld leiderschap sprak me vanaf het begin erg aan: het kijken naar organisatieveranderingen met een integrale bril. Vanaf dat moment wilde ik hierover graag meer weten. Ik heb daarna wel veel boeken gelezen over de Sociotechniek, maar ik vond het nog lastig om de

vertaling naar de praktijk te maken. De afgelopen 1,5 jaar heb ik een opdracht gedaan, waarna ik even een rustpauze heb genomen en mezelf de Leergang Leiden van Organisatieverandering cadeau gedaan heb.

Mijn verwachtingen bij de leergang waren dat de theorie herhaald, verder toegelicht en ondersteund zou worden door praktijkvoorbeelden die illustreren wat er bedoeld wordt. Ik had er behoefte aan om alle theorie écht uitgelegd te krijgen. Mijn interesse ging met name uit naar de onderwerpen cultuurverandering, systeemkunde, ontwerpen en denken in processen.

6. En wat vond je van de leergang Leiden van organisatieverandering?

Mijn verwachtingen zijn volledig uitgekomen, dit is precies wat de leergang biedt. De integrale manier van het aanpakken van organisatieverandering is dé manier die in mijn ogen werkt. De technische kant van organisatieveranderingen blijft in de praktijk vaak onderbelicht.

7. Wat sprak je het meest aan? Wat heeft je het meest verrast?

De kwaliteit van de theorie: het hele verhaal klopt gewoon! De leergang is een mooie combinatie tussen theorie en praktijk. Wat me het meest aansprak, is dat je de ervaring proeft die de docenten hebben. Tegelijkertijd wordt het ook nog met humor verteld. De theorie werd gebracht, met daarbij de nodige handvatten en voorbeelden uit de praktijk.

De hoeveelheid van de stof die behandeld is, heeft me het meeste verrast. We hebben in een relatief korte tijd het gedachtegoed doorgespit en helder gekregen. Bovendien heb ik nu een aantal onderwerpen gehoord waarover ik beslist meer wil weten.

8. Welke verandering loopt er nu bij jullie? Wat is jouw rol hierin? Wat ga je door de leergang nu anders doen? Wat ga je niet meer doen?

Bij een verandertraject zou ik de hele map van de leergang pakken en alle aspecten gebruiken. Voor

de volgende punten zou ik in het bijzonder extra aandacht hebben:

- Bij een veranderproces ga ik kijken hoe de processen lopen en deze zou ik doorlichten met behulp van de systeemkundige theorie.
- Het cultuuraspect van een verandering zou ik nu breder benaderen. Ik zou niet alleen naar gedrag kijken maar ook beoordelen hoe dit samenhangt met de andere aspecten van de verandering.
- Ik zou veel meer aandacht hebben voor het echt 'leiden' van de verandering. Ik ben me bewust geworden dat de leider van de verandering een cruciale rol vervult. Ik zou bedenken wie de verandering het beste kan leiden en welk gedrag hierbij hoort.

Je kunt, na het volgen van de LOV, een verandering veel beter gaan programmeren. Ik zou een veranderplan maken en ook mensen met andere specialismen gericht in gaan zetten.

9. In de opleiding is ook aandacht voor contact maken en mensen in beweging krijgen. Hoe ga jij hiermee om in de praktijk?

De aandacht in de opleiding die besteed wordt aan contact maken heeft voor mij vooral een stukje bewustwording opgeleverd. Ik heb een beeld gekregen van wat ik zelf nog beter kan doen in het maken van contact en hoe ik 'contact maken' kan inzetten tijdens het adviseren van klanten. Het gaat er ook om dat je de boodschap helder brengt aan de verschillende belangengroepen en dat je je verplaatst in hun perspectieven. Ik ga in het maken van contact bewust ruimte geven voor de emoties die er zijn.

10. Welke tip heb je voor (kies uit bijvoorbeeld: je baas?, volgende cursisten?, of anders?)

Denk voordat je een verandering start goed na over de rollen in de verandering en beleg deze rollen bij mensen die écht kundig zijn. Zet, indien nodig, specialisten in voor het toevoegen van een bepaalde deskundigheid. Ben je bewust van het veranderkundige aspect van organisatieveranderingen, dit is echt een apart vak! Er wordt te gemakkelijk gedacht dat iedereen een verandering kan (bege)leiden.



Cursist van de leergang Leiden van Organisatieverandering najaar 2009
Dominique Capelle (54)

Dominique Capelle

1. Organisatie + soort organisatie:
VDAB Competentie Centra.

2. Functie:

Expert sociale vaardigheden.

Rol: Thema manager van het thema "Implementeren en managen van veranderingen". Dit is een tijdelijke rol waarbij een thema wordt geanalyseerd, uitgediept en de bevindingen worden geïmplementeerd in de reguliere processen.

3. Studie met universiteit (jaar):

Binnenhuisarchitectuur ('77-'74); er zijn verschillende parallellen te trekken tussen zijn huidige werk en deze opleiding. Het gaat beide over de uitdaging van het dusdanig inrichten (van huizen of organisaties) dat de omstandigheden gecreëerd worden waarin mensen zich prettig voelen.

4. Laatst gelezen managementboek:

De moderne sociotechnische benadering - een overzicht van de sociotechnische theorie (Pierre van Amelsvoort).

5. Waarom heb je deelgenomen aan de Leergang Leiden van Organisatieverandering?

Ik had een zeer intuïtieve kijk op wat nodig is bij het managen van veranderingen. Vooral vanuit mijn ervaring pak ik veranderingen aan.





Ik wilde graag meer kennis en handvatten krijgen om mijn veranderstrategie en eigen professionaliteit te verbeteren.

Daarnaast had ik een persoonlijke reden om deel te nemen: ik leer gewoon graag. Ik vind het boeiend om mezelf continu verder te ontwikkelen, ongeacht mijn leeftijd.

6. En wat vond je van de leergang Leiden van organisatieverandering?

Ik heb veel kapstokken en inzicht gekregen tijdens deze leergang. Bovendien zijn er sterke metaforen aangehaald. Het denken in samenhang is essentieel. Mijn uitdaging ligt nu voornamelijk bij het maken van de vertaling naar mijn organisatie. Maar ook bij het maken van de afweging in wat ik zelf ga doen en wat ik andere laat doen waarbij ik dan adviserend optreed.

7. Wat sprak je het meest aan? Wat heeft je het meest verrast?

Mij sprak de professionaliteit van de docenten het meest aan en dat de inhoud van de opleiding zo sterk is. Daarnaast valt het op dat door de blokken van de opleiding heen de rol van de cursusleiders van docent evolueert naar coach.

Ik heb het als heel waardevol ervaren dat ik met twee collega's uit mijn organisatie heb deelgenomen. Voor het leereffect is het essentieel om te kunnen reflecteren en terugkoppeling aan elkaar te kunnen geven.

Wat me het meest verrast heeft is de eenvoud, maar tegelijkertijd de nut van het paaltjesmodel. Dit komt doordat de docenten in hun uitleg zo helder en gemakkelijk kunnen in- en uitzoomen. Het plaatje van het paaltjesmodel benoemt echt de kern, alles wat overbodig is wordt weggelaten en het model wordt gesierd door eenvoud.

8. Welke verandering loopt er nu bij jullie? Wat is jouw rol hierin? Wat ga je door de leergang nu anders doen? Wat ga je niet meer doen?

Ik heb verschillende lessen getrokken uit de leergang die ik voortaan meeneem. Een les is dat denken in samenhang essentieel is. De pilaren "mensen, cultuur, processen en systemen" zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Door het

volgen van de LOV is duidelijk geworden dat er een limiet zit aan de verandering die je teweeg kan brengen wanneer je slechts op een van de pilaren verandering probeert te bewerkstelligen. Dit mag echter niet betekenen dat je dan maar niets doet maar je moet je ervan bewust zijn dat je tegen grenzen aanloopt wanneer je een verandering eenzijdig benaderd. Verder heb ik de les getrokken dat je principes die leidend zijn in de verandering moet vertalen zodat de mensen echt weten wat je ermee bedoelt. Wat wordt er bijvoorbeeld bedoeld met "Flexibiliteit"? Het woord kan van alles betekenen, het is essentieel om dit concreet te maken en te vertalen in gedrag. Wanneer er misverstanden zijn over begrippen dan kan dit als een boemerang terugkomen tijdens het verandertraject.

9. In de opleiding is ook aandacht voor contact maken en mensen in beweging krijgen. Hoe ga jij hiermee om in de praktijk?

Dit onderdeel in de leergang heeft bij mij wel een belletje doen rinkelen. Wanneer je als leider van de verandering het contact kwijt bent met de mensen dat moet je eerst dit contact maken of herstellen voordat het zinvol is om te proberen de verandering verder te bewerkstelligen. Het is essentieel om contact te maken en ook te onderhouden met de verschillende partijen in de verandering. Ga er niet vanuit dat het vanzelfsprekend is dat je contact hebt maar bewaak dit goed. Zonder contact geen verandering.

10. Welke tip heb je voor (kies uit bijvoorbeeld: je baas?, volgende cursisten?, of anders?)

Het belangrijkste is om een verandering effectief aan te pakken. Dit kan het beste gedaan worden door de verandering bescheiden in te steken, stapje voor stapje. Probeer de verandering te faseren. Dit is vergelijkbaar met het beklimmen van de Himalaya, dat deel je ook op in etappes. Je gaat van berghut naar berghut en evalueert steeds nadat je weer een stapje verder bent gekomen. Gun het jezelf om de verandering op te delen in stappen die te overzien zijn, anders dan is de kans groot dat je tussentijds strand en dus geen succes boekt.

> *Aafke van den Borne*

Vinden en binden van medewerkers met de MentalityMatch

> *Makkie Metsemakers* In het vorige nummer van ons tijdschrift schreven we al over de voorspelde schaarste op de arbeidsmarkt en de verwachte 'war for talent'. Bij veel organisaties wordt er binnen de HRM-afdeling al nagedacht over hoe in de toekomst het benodigde personeel kan worden aangetrokken en kan worden behouden. Ook worden er door organisaties of hun werving- en selectiebureaus al speciale HR-instrumenten ontwikkeld. Een van deze instrumenten is de zogenaamde 'MentalityMatch'. Inzicht in persoonlijke verschillen worden dan niet alleen gebruikt als hulpmiddel voor een betere samenwerking of om een gewenste diversiteit in de teamsamenstelling te bereiken, maar om ook gericht personeel te kunnen werven. In dit interview wordt de MentalityMatch verder toegelicht door een van de direct betrokkenen, Liset van Doorn.



Liset van Doorn was communicatiemanager bij Content en daarmee verantwoordelijk voor de marketingcommunicatie, corporate communicatie en PR. Ieder jaar brengt Content een nieuw boek uit over een relevant onderwerp rondom de arbeidsmarkt. In 2009 verscheen onder haar regie het boek 'Succes op de arbeidsmarkt: een kwestie van betrokken zijn', waarin de MentalityMatch centraal staat. Liset van Doorn is communicatiestrategus en heeft momenteel haar eigen communicatieadviesbureau info@visiemaker.nl.

Wat zijn 'mentalities'?

Met mentalities onderscheiden we acht milieus die bepaald worden door persoonlijke opvattingen, voorkeuren en waarden en normen. Ze geven weer wat iemand belangrijk vindt in zijn leven. Het denken in mentalities bestaat al langer, eerst in de wetenschap, en vervolgens in de marketing. Motivation werkte er al 12 jaar mee, maar nu hebben ze de mentalities verder vertaald naar de arbeidsmarkt. Hiervoor is uitgebreid onderzoek gedaan, waaraan 5000 mensen deelnamen, om te kijken wat mensen motiveert en belangrijk vinden in hun leven en hun werk, wat ze lezen, welke media ze gebruiken, etc.

Bij veel P&O-afdelingen wordt er nog steeds naar mensen gezocht op basis van de standaard indeling functie, leeftijd, opleiding, geslacht, woonplaats, etc. Maar deze indeling is te grofmazig en discrimineert onvoldoende om de juiste match tussen de persoon en de organisatie te kunnen maken. Zo zijn Wouter Bos en André Rouvoet beiden man, leider van een politieke partij én minister, beiden hebben aan de VU gestudeerd en verdienen een gelijk inkomen. Dat beiden onderling behoorlijk verschillen en verschillende zaken belangrijk vinden, zal denk ik wel duidelijk zijn. Zelfs Patty Brard en Claire Polak zouden bij veel HR-afdelingen bij een zelfde





categorie ingedeeld worden! Met mentalities kijk je verder dan de genoten opleidingen en werkervaring.

Er zijn verschillende persoonlijkheidstesten waarbij een aantal 'typetjes' onderscheiden worden, denk bijvoorbeeld aan de Belbin-teamrollen, het enneagram, etc. Wat voegen mentalities toe?

Met mentalities lukt het beter om een aansluiting te maken met wat mensen belangrijk vinden bij een baan. De vraag 'hoe sta je in het leven?' is vertaald naar 'Hoe sta je in je werkende leven?'. Tijdens het onderzoek bleek dat de mensen uit de verschillende milieus verschillend dachten over de zogenaamde 'harde arbeidsvoorwaarden', zoals het salaris, een mooie lease-auto of een vast contract.

Voor sommige milieus zijn de 'zachte factoren' minstens zo belangrijk. Hieronder verstaan we zaken als 'een goede samenwerking met leuke collega's', 'vrijheid en ruimte voor eigen inbreng', 'het gevoel dat je er toe doet', en 'de kwaliteiten van de leidinggevende'. Als een medewerker ontevreden is over zijn leidinggevende blijkt dat ook een belangrijke reden voor vertrek. Met mentalities krijg je een beter inzicht wat de belangrijkste drijfveren zijn van mensen die je wilt werven of in dienst wilt blijven houden. Je kunt beter en directer aansluiten bij hun waardepatronen en behoeften. Hierin kunnen mensen behoorlijk verschillen.

Of mensen blijven, wordt sterk bepaald door de vraag of ze zich thuis voelen in een organisatie. Met mentalities kan de fit tussen de leefstijl van de medewerker en de organisatiecultuur vastgesteld worden, hiervoor is de zogenaamde MentalityMatch ontwikkeld. Cultuur blijkt een belangrijke bindingsfactor, want uit het onderzoek bleek dat 72% van alle werkenden zegt 'te willen vertrekken' vanwege de organisatiecultuur. Met de MentalityMatch kun je nagaan welke milieus het beste bij een organisatie past voor een goede, langdurende match. Content laat daarom nu iedereen die ze bemiddelen deze mentality-test doen om deze betere match te kunnen garanderen naar hun klanten. Zij gebruiken het dus ook als een commercieel instrument om zich te onderscheiden van hun concurrenten in de zin van 'andere intermediairs beloven een goede match, wij kunnen het hard maken'.

Zie je organisaties ook hun arbeidsvoorwaarden hiervoor flexibeler maken, een soort cafetariamodel dat aansluit op de onderscheiden mentalities?

De praktijk is hierin erg weerbarstig, maar HR-afdelingen van organisaties willen wél.

Het gebeurt nu wel dat werknemers meer keuzemogelijkheden krijgen, die beter aansluiten op hun voorkeuren. Dat ze bijvoorbeeld kunnen kiezen tussen meer salaris, een sabbatical of de mogelijkheid voor een project in een ontwikkelingsland. Bij Content zelf hebben ze wel een zogenaamd loyaliteitsprogramma voor hun eigen medewerkers ontwikkeld. Meer een bonus of toeslag. Hoe langer je er werkt, hoe meer punten je spaart waarmee je zogenaamde 'belevissen' kunt kopen. Deze sluiten aan op de meest voorkomende mentalities in hun organisatie: Kosmopolieten, Opwaarts mobiele en Postmoderne hedonisten. Medewerkers kunnen dan kiezen om bijvoorbeeld uit een vliegtuig te springen, een ballonvaart of een sabbatical. Ook zijn de huisstijl en de kernwaarden aangescherpt met de mentality theorie.

In de praktijk zie ik dan ook vooral nog een andere belangrijke toepassing. Met mentalities kun je medewerkers niet alleen beter 'binden', maar vooral ook beter 'vinden'! Je kunt je wervingscampagne beter laten aansluiten op de gezochte doelgroep. Denk aan het bekende voorbeeld van het houden van sollicitatiegesprekken in een autoshowroom, zodat nieuwe medewerkers meteen een mooie lease-auto kunnen uitzoeken. Sommige mensen zal dit aanspreken, maar andere zal dit meteen afstoten! Door inzicht in de leefstijl van jouw doelgroep kun je deze beter bereiken door een meer bewuste keuze van de boodschap, de stijl en de in te zetten media. Een mooi voorbeeld is een verzekeringsbedrijf dat een aantal functies maar moeilijk ingevuld kreeg. Toen ze inzicht kregen in de bij functie bijbehorende mentalities kon men veel gericht gaan werven. De creativiteit van de recruiters steeg enorm, men zag allerlei nieuwe aanknopingspunten voor meer gerichte wervingsacties. Zo bleek vooral een bepaalde vacature moeilijk in te vullen. Het ging om mensen met een meer conservatieve inslag. Met een zogenaamde 'kerstboom-event' bleek men precies de gewenste doelgroep aan te spreken. Men kreeg zelfs meer geschikte kandidaten dan vacatures, wat nog nooit eerder gelukt was.

Is er geen angst voor etikettering bij de medewerkers die de mentality-test deden?
Nee, hier wordt ook wel goed op geanticipeerd. Benadrukt wordt dat je nooit één milieu bent. Meestal zijn er een of twee milieus dominant, het gaat meer om een accent. Je moet dus opletten om niet te snel een label op mensen te plakken.

Daarbij kan en zal waarschijnlijk je mentality of leefstijl gedurende je leven veranderen. De MentalityMatch is daarmee slechts een hulpmiddel voor een betere 'klik' met het werk en de organisatie waar mensen gaan werken.

Nieuwsgierig geworden naar uw eigen 'mentality'? Doe de test op content.nl

Een overzicht van de acht onderscheiden mentalities

Mentality	Kosmopolieten	Post-materialisten	Moderne burgerij	Postmoderne hedonisten
Kenmerken	Ambitieuw, kritisch, flexibel, sociaal betrokken, veelzijdig, hoog opgeleid	Sociaal bewogen, harmonie, kritisch, principieel, hoog opgeleid	Zekerheid & regelmaat, plezier, statusgevoelig, toekomstgericht, LBO-MBO	Experimenteren, individualistisch, onafhankelijk, comfort, impulsief, hoog opgeleid
Hechten in hun werk vooral waarde aan	Uitdaging, ontplooiing en kennisdeling, eigen verantwoordelijkheid, waardering	Onderlinge verbondenheid, maatschappelijk nut, ontplooiing, goede balans werk-privé	Vast contract, vakantiedagen, duidelijke verwachtingen, goede balans werk-privé	Vrijheid, 'er toe doen', eigen verantwoordelijkheid, afwisseling, goede balans werk-privé
Mentality	Traditionele burgerij	Nieuwe conservatieven	Gemaksgeoriënteerden	Opwaarts mobielen
Kenmerken	Aandacht voor gezin, harmonie, maatschappelijk bewust & actief, plichtsgetrouw, laag opgeleid	Traditionele normen & waarden, ambitieus, hard werken, respect, discipline, hoog opgeleid	Genieten, luxe, verwennen, werk is geen doel op zich, nonchalant, jong, LBO-MBO	Hard werken, risico, statusgevoelig, materialistisch, gevarieerd opleidingsniveau
Hechten in hun werk vooral waarde aan	Vast contract, duidelijke verwachtingen, leuke collega's, goede balans werk-privé	Ruimte voor eigen initiatief & verantwoordelijkheid, uitdaging, snelle promotie, salaris, trots op bedrijf	Geld voor tijd, duidelijke verwachtingen, leuke collega's, goede balans werk-privé	Carrière- & opleidingsmogelijkheden, salaris, verantwoordelijkheid, 'bekend bedrijf'

Figuur 1. Een overzicht van de acht onderscheiden mentalities.

Mijn beroep

Blindegeleidehondentrainer

> *Bart Wolters* Peter van der Heijden heeft een niet alledaags beroep. Hij is hoofd van de afdeling opleiding van KNGF Geleidehonden. Dat zijn de trainers die de blindegeleidehonden trainen. Vanaf een prachtige locatie aan de Amstel draagt hij zijn steentje bij om mensen met een visuele beperking en geleidehonden tot een 'team van 2' te laten groeien.

Hij doet dat niet alleen, maar samen met zo'n 70 collega's binnen KNGF Geleidehonden (Koninklijk Nederlands Geleidehonden Fonds) en vele vrijwilligers daarbuiten (onder andere zo'n 200 pleeggezinnen die de puppies hun eerste levensjaar verzorgen). KNGF Geleidehonden bestaat dit jaar 75 jaar en is daarmee één van de oudste geleidehondentrainingscentra ter wereld.

Peter heeft altijd een passie voor honden gehad. Als kind groeide hij op in een huis vol met dieren. Tijdens en net na zijn studie was er wat minder ruimte voor dieren. Hij werd manager in het commercieel vastgoed – een drukke baan. Op zijn 28e was hij verantwoordelijk voor een vastgoedportefeuille van zo'n 35 miljoen Euro. Daarnaast was hij inmiddels ook fanatiek hondentrainer in de jachthondensport. Hij merkte toen al dat zijn passie uitging naar het trainen van honden. Zijn functie als manager in het vastgoed, met enkel en alleen de focus op het maken van rendement voor aandeelhouders, bleek voor hem te 'leeg' te zijn. Via zijn contacten in de jachthondensport kwam hij in contact met KNGF Geleidehonden.

Hoewel hij ook nu nog bezig is met management, is de roeping daarachter geheel anders. Hij probeert nog steeds om aandeelhouderswaarde te creëren. De aandeelhouders zijn nu echter de donateurs. En de 'Return On Investment' is hier 'het bieden van



Fotografie: KNGF

Maar het mooiste is en blijft om 'een team van 2' te smeden

zelfstandigheid, onafhankelijkheid en kameraadschap aan mensen met een visuele beperking'. Dit in plaats van het maken van rendement op stenen. De mix van het effectief en efficiënt runnen van het bedrijf, maar met de focus op een heel ander soort rendement, maakt hem zichtbaar enthousiast. Hij zegt dan ook met trots: 'We zijn weliswaar een not for profit bedrijf, maar menig commercieel bedrijf kan denk ik een voorbeeld nemen aan de mate van effectiviteit en efficiëntie die onze mensen hebben weten te bereiken.'

Hij staat hierin niet alleen. 'Niemand werkt hier uitsluitend vanuit idealistische motieven.' Omdat KNGF Geleidehonden van donateurs en fondsen afhankelijk is en de zorgverzekeraars slechts een deel van de kosten dekken, is er geen structurele zekerheid aangaande inkomstenbronnen. Peter: 'Dit brengt bij iedereen het diepgewortelde besef dat elke euro goed besteed moet worden.'

Het trainen is zowel gericht op de hond als op het toekomstige baas. Aan beiden worden strenge eisen gesteld. 'Dat moet ook wel', aldus Peter, 'want ons doel is om een goed samenwerkend team (hond en baasje) te smeden. Pas dan kan optimaal rendement bereikt worden.' De trainingen zijn in de tijd enorm veranderd. De honden kunnen nu veel meer dan pakweg 20 jaar geleden. 'Daar ontkom je ook niet aan, want het straatbeeld is enorm veranderd. Het is allemaal veel complexer en chaotischer geworden', aldus Peter. 'De hond moet zijn baas daar veilig doorheen kunnen loodsen en niet schrikken van plotselinge geluiden of bewegingen.' De honden zijn ruim anderhalf jaar oud voordat ze aan het werk kunnen als geleidehond. Eerst verblijven ze een jaar bij een puppypleeggezin omdat ze dan nog te jong zijn om de opleiding tot geleidehond aan te kunnen. Pleeggezinnen zorgen ervoor dat de honden goed worden opgevoed en gesocialiseerd. Na het eerste jaar komen de honden bij de trainers op het opleidingscentrum. Nu begint de echte opleiding tot geleidehond. Tijdens de training leert

de hond zijn baas door het verkeer te loodsen en obstakels te vermijden. Hij doet dat door een marge van één meter breed en twee meter hoog in acht te nemen, waardoor beide overall langs kunnen zonder ergens tegenaan te botsen. Daarnaast leert de hond op commando verschillende zaken aan te geven.

Zo leren de honden bijvoorbeeld om een zebra te herkennen. Dit doen de trainers door de hond naar tientallen verschillende zebra's mee te nemen, steeds in een andere omgeving. Na verloop van tijd leert de hond dat de zwart-witte strepen op het wegdek (de enige constante factor) de plek is waar hij zijn baasje veilig kan laten oversteken en kan hij de zebra in allerlei verschillende omgevingen herkennen. Ook leert de hond om het commando om door te lopen te weigeren als dit leidt tot gevaarlijke situaties. Als een bepaalde route niet mogelijk is, bijvoorbeeld omdat die afgesloten is of omdat de doorgang geblokkeerd is door werkzaamheden, dan komt de hond met een alternatieve route. De belevingswereld van de hond is vooral direct vóór en niet boven of, in het geval van een trap naar beneden, onder hem gericht. De aspirant geleidehond moet daarom het begrip 'ruimte' worden aangeleerd. Dit gebeurt bij de pups door bijvoorbeeld een muziekmobieltje (dat normaliter boven een kinderwiegje hangt) op te hangen, zodat zij zich bewust worden dat er boven hen ook dingen gebeuren. Bij een oudere hond wordt bijvoorbeeld van bovenaan de trap tegen hem gepraat. Een volleerd geleidehond kan zijn baas ook helpen door allerlei zaken op commando aan te geven, zoals een pinautomaat, een vrije zitplaats, de deur of de balie in een winkel.

Peter: 'Maar het mooiste is en blijft om 'een team van 2' te smeden. Er moet een 'klik' tussen de hond en het baasje gaan ontstaan. Pas dan wordt het echte rendement gerealiseerd; zelfstandigheid, onafhankelijkheid en kameraadschap.' Zo krijgt 'teamwork' weer een heel andere dimensie...

nieuws

Nieuw de quick scan werk van betekenis

Met de quick scan werk van betekenis hebben we een instrument ontwikkeld om te meten hoe goed de voorwaarden voor werk van betekenis in uw organisatie zijn ingevuld. Als er in de organisatie signalen zijn dat er werkdruk wordt ervaren, of er is sprake van onvrede, of gebrek aan betrokkenheid, dan kan met deze quick scan onderzocht worden wat de oorzaak hiervan is. De standaard quick scan bestaat uit twee onderdelen die elkaar aanvullen, maar ook afzonderlijk kunnen worden toegepast. Beide kunnen worden aangepast aan de specifieke situatie.

1. Brede kwantitatieve meting middels een enquête onder alle medewerkers. Deze vragenlijst is door de Katholieke universiteit Leuven ontwikkeld en inmiddels bij een groot aantal organisaties toegepast. Het resultaat van de enquête is een representatief beeld hoe het werk door de

medewerkers in uw organisatie wordt beleefd.

De resultaten kunnen worden vergeleken met een referentiegroep van een groot aantal organisaties.

2. Kwalitatieve analyse van sleutelfuncties vanuit een systeemkundige methode. Middels een uitgebreid gestructureerd interview wordt samen met de betreffende functionaris de voor de analyse aangewezen functie in kaart gebracht. Het resultaat van de kwalitatieve analyse is een nauwkeurig beeld van de waarschijnlijke oorzaken van mogelijke problemen met betrekking tot de betekenis van het werk.

Resultaat

Het resultaat van de Quick Scan wordt vastgelegd in een korte rapportage met de bevindingen en aanbevelingen voor verbetering. Met een dwarsdoorsnede uit de organisatie worden vervolgens de verbetermogelijkheden uitgewerkt tot concrete acties.

De opleiding Sustainable Executive MBA

In februari start bij TSM Businessschool, opgericht door de TU Twente, de opleiding 'The Sustainable Executive MBA'. Pierre van Amelsvoort is als kerndocent organisatielkunde bij deze opleiding betrokken. Zie www.tsm.nl

Postacademische Leergang Verandermanagement

In maart start weer de postacademische leergang Verandermanagement bij de Academie voor Management. Deze leergang kan deel uitmaken van een flexibele masterstudie.

Pierre van Amelsvoort en Makkie Metsemakers zijn hierbij docenten.

Zie www.academievoormanagement.nl/verandermanagement.

Post-master opleiding 'Strategische Innovatie in de maatschappelijke sector'

De avondopleiding Bedrijfskunde van de KU Nijmegen (ABK) start in het najaar een Post-master opleiding 'Strategische Innovatie in de maatschappelijke sector'. Pierre van Amelsvoort en Makkie Metsemakers zijn hierbij docenten. Zie www.abk-opleidingen.nl.

Masteropleiding Desiging Complex Organizations

In het najaar start bij het SIOO weer de masteropleiding Desiging Complex Organizations. Deze opleiding ondersteunt u bij het analyseren en herontwerpen van uw eigen organisatie om nagestreefde ambities te realiseren en/of ingebrachte vraagstukken op te lossen. Met deelname aan Designing Complex Organizations kunt u de graad Master in Work & Organization (MWO) verwerven. Makkie Metsemakers en Pierre van Amelsvoort zijn hierbij docenten. Zie www.sioo.nl

De opleiding MSc/drs Bedrijfskunde

In maart start in Nijmegen weer de opleiding MSc/drs Bedrijfskunde van ABK, Academie voor Bestuurs- en Bedrijfswetenschappelijke Kennis, Radboud Universiteit Nijmegen.

Pierre van Amelsvoort, Hans Kommers en Makkie Metsemakers zijn hierbij docenten.

Zie ook www.ru.nl/abk.



ST-Groep

De ST-Groep is een organisatieadviesbureau en kenniscentrum dat gespecialiseerd is in het ontwerpen en ontwikkelen van flexibele organisaties met daarbij specifieke aandacht voor werk van betekenis. De ST-Groep heeft in de afgelopen twintig jaar met een tiental adviseurs ruime ervaring opgedaan met organisatieverandering in de industrie, zakelijke dienstverlening en social profit sector (zorg, scholen, overheid e.d.). Drie jaar geleden heeft de ST-Groep samen met de Katholieke Universiteit van Leuven ST-Groep België voor de Belgische markt opgericht. De praktische dienstverlening van beide bureaus is gefundeerd op de sociotechnische theorie en het systeemdenken. In deze bedrijfskundige stroming staan begrippen als unitmanagement, zelfsturing, werk van betekenis, teamwerk, resultaatgericht werken en klantgericht organiseren als sleutelbegrippen, centraal. Uniek in deze organisatiebenadering is dat gelijktijdig zowel verbeteringen van de prestaties van de organisatie als het creëren van werk van betekenis worden nagestreefd.

De ST-Groep stelt zich op als partner om samen met cliënten een nieuwe organisatie in te richten én te realiseren. Om er voor te zorgen dat organisaties in staat zijn om zo veel mogelijk zichzelf te organiseren verzorgt de ST-Groep (NL en B) opleidingen om hun ervaringen over te dragen aan de deelnemers.

De ST-Groep bestaat uit:

Pierre van Amelsvoort, Aafke van den Borne, Hans Kommers, Elly Lemmers, Makkie Metsemakers, Pauline Meursing en Bart Wolters, Gert van Beek, Bart Cambré, Geert van Hootegem.

Als associés zijn verbonden aan de ST-Groepen:

Brend Seinen, Pim Südmeier, Roy Vranken en Dion Zoontjes.

Meer weten?

Op onze websites vindt u alle informatie over de ST-Groep in Nederland en België. Wie we zijn, wat we doen. Een volledig overzicht van onze producten, diensten en opleidingen, klantencases, publicaties, artikelen. Kortom, wilt u meer weten over ons, ga dan naar

www.st-groep.com

Colofon

Tijdschrift voor organisatie en werk van betekenis
februari 2010

ISSN 1877-8666

Het tijdschrift voor organisatie en werk van betekenis is een tijdschrift van de ST-Groep Nederland en België en verschijnt gemiddeld twee maal per jaar. Via onze website of telefonisch kunt u zich gratis op het tijdschrift abonneren.

Redactie

Pierre van Amelsvoort, Gert Van Beek, Elly Lemmers en Makkie Metsemakers.
Met bijdragen van Aafke van den Borne, Pauline Meursing en Bart Wolters.

Fotografie omslag

Lies Willaert, www.lieswillaert.be

Realisatie

In samenwerking met VisionArt BV, www.visionart.nl



ST-Groep

Parallelweg West 54C, 5251 JG Vlijmen
T +31(0)73 511 24 01, F +31(0)73 511 23 55
info@st-groep.nl, www.st-groep.com

Overzicht van onze boeken

Titel	Auteur(s)	Jaartal	ISBN	Prijs
Organisatievernieuwing: programmeren, regisseren en realiseren	Pierre van Amelsvoort Makkie Metsemakers	2002	90-806070-2-9	€ 35,-
Het vergroten van de bestuurbaarheid van productorganisaties	Pierre van Amelsvoort	1992	90-386-0161-1	€ 20,-
Zelfsturende teams, ontwerpen, invoeren en begeleiden	Pierre van Amelsvoort Brend Seinen Hans Kommers Guido Scholtes	2003	90-806070-3-7	€ 25,-
Loont het? Beoordelen en belonen van zelfsturende teams	Lianne Simonse Guido Scholtes Pierre van Amelsvoort	1995	90-8-1385-2-5	€ 20,-
De moderne sociotechnische benadering	Pierre van Amelsvoort	1999	90-8-1385-6-8	€ 20,-
Teamontwikkeling en leidinggeven	Goof van Amelsvoort Jos van Jaarsveld	2000	90-801385-7-6	€ 35,-
Het organiseren van kennisintensieve processen	Makkie Metsemakers Pierre van Amelsvoort Jos van Jaarsveld	2002	90-806070-1-0	€ 25,-
Anders organiseren en beter werken	Geert van Hootegem e.a.	2008	978-90-334-7033-2	€ 21,-
Zelfsturende teams in de dienstverlening	Jos Benders Pierre van Amelsvoort (redactie)	2000	90 5189 788 X	€ 17,-
Werkt teamwork?	Anne Delarue Geert van Hootegem e.a.	2004	90-334-5660-5	€ 22,20
Met andere ogen	Jeroen Blok Bart Wolters	2007	978-90-2746-705-8	€ 21,95

De kennis en ervaring van de ST-Groep worden voor een breder publiek toegankelijk gemaakt door het uitgeven van diverse boeken. De boeken worden ook als studiemateriaal en naslagwerk bij onze opleidingen gebruikt. De boeken zijn goed toegankelijk en gemakkelijk leesbaar. De boeken zijn ook los te bestellen bij de ST-Groep.

De prijzen zijn inclusief 6 % BTW en exclusief verzendkosten. Verzendkosten zijn afhankelijk van de grootte en het gewicht van het pakket.

Mocht u een of meerdere van deze boeken willen bestellen, dan kan dat via onze website. Uiteraard kunt u ons ook mailen of bellen.

Boekenaanbieding

- Organisatievernieuwing programmeren, regisseren en realiseren € 35,-
- Zelfsturende teams in de dienstverlening € 25,-
- Het organiseren van kennisintensieve processen € 25,-
- De moderne sociotechnische benadering € 20,-

Totaal prijs € 105,-

40 procent pakketkorting
uw prijs wordt € 63,-
(incl. BTW en excl. verzendkosten van € 6,75).

Deze aanbieding geldt niet voor boekhandels.

Overzicht van onze opleidingen

Leergang 'Leiden van organisatieverandering'

Voor: Directieleden, managers, HR&O adviseurs

Werkconferentie 'Werken met zelfsturende teams'

Voor: Managers, HR&O adviseurs, leidinggevend

Werkconferentie 'Een professionele organisatie en werk van betekenis'

Voor: Managers, HR&O adviseurs, Professionals

Leergang 'Leidinggeven aan teams in ontwikkeling'

Voor: Teamleiders en managers

Voor cursusinformatie, actuele data en prijzen verwijzen wij u naar www.st-groep.com. Ook kunt u een opleidingsbrochure bij ons aanvragen of contact opnemen voor meer informatie.