

Inhoud

Voorwoord: Ik wil het anders, maar hoe?	9
Hoofdstuk 1 Organiseren van duurzaam succes	13
Bezieling in organisaties	16
De maakbaarheid van organisaties	18
Hoofdstuk 2 Human Business Engineering	21
Iedereen is gelijk, maar niet iedereen is gelijkwaardig	23
De HR Roadmap	26
Leiderschap	28
Onze aanpak	30
What's in it for me?	31
Hoofdstuk 3 De kudde	33
Binnen- en buitenkant van de kudde	33
Ontwikkeling van binnen naar buiten	38
Vitaliteit van organisaties: balans in de kudde	39
Hoofdstuk 4 Rollen aan de binnenkant van de kudde	43
Probleemoplossend vermogen	44
De Helper	46
De Basiskracht	47
De Allrounder	50
De Vakspecialist	51
Hoofdstuk 5 Rollen aan de buitenkant van de kudde	55
Concreet wordt abstract	55
De Professional	57
De Generalist	59
De Leider	62
De Strateeg	64

Hoofdstuk 6 De Verander Organisatie: tussen droom en werkelijkheid	65
Drie organisatiedelen	66
Bouwen aan de Verander Organisatie	70
Paarden en ruiters: wat is je drive?	74
Overlevingsstrategieën met sterke en zwakke kanten	79
Hoofdstuk 7 Engineeren van de Verander Organisatie	83
Een beleid van ongelijke behandeling	83
Gaten in de Verander Organisatie	84
Specifieke problemen in het MKB	87
Inflatie in de Verander Organisatie	89
Het belang van grenzen en onderscheid	90
Processen koppelen aan Professionals	91
Hoofdstuk 8 De HR Roadmap	93
De HR Roadmap	94
Leren om je bijdrage te vergroten	96
Senioriteit bij Professionals	99
Senioriteit bij Generalisten	100
Waarom herken je senioriteit	102
De weg omhoog loopt via zelfmanagement	103
Level skills zijn universeel	104
Beoordelen op korte en lange termijn	106
Koppeling van de HR Roadmap aan de salarisstructuur	109
Voor- en nadelen van de HR Roadmap	110
Hoofdstuk 9 Dienstbaar leiderschap: reizen naar de oorsprong van het probleem	115
Het waarderen van toegevoegde waarde	115
Waardeer de mens, niet de functie	117
Creëren van toegevoegde waarde	118
Dienstbaar leiderschap	120
De weg naar duurzaam succes	123
5th level leadership is niet alleen voor topmanagers	125
Hoe bereik je het rolniveau van Leider?	126
Weet welke potentie je in huis hebt	127
De weg naar een beter ik	129

Hoofdstuk 10 Het managen van vertrouwen	131
HR-cyclus-model	131
Op zoek naar de focus van de organisatie	137
Het focusmodel	140
Survival of the fittest	147
Naschrift	151
Literatuurlijst	153
Register	155

Ik wil het anders, maar hoe?

Kent u ze? Of bent u er zelf zo een?

Zo'n manager, baas of bovenbaas die vindt en roept dat mensen de belangrijkste asset zijn. Die zegt dat de sleutel van succesvol leidinggeven is mensen de ruimte te geven. En die vervolgens merkt dat hij volledig klem zit tussen functieprofielen, rapportagelijnen, kpi's, beloningssystemen, pop's, beoordelings- en ontwikkelgesprekken en noem maar op. Waardoor de feitelijke vrijheid eigenlijk maar zeer beperkt is.

Of zo'n personeelsfunctionaris die naast personeels- ook organisatieontwikkeling in zijn portefeuille heeft, maar al jaren aan het laatste niet toekomt. Die op de strategische HR-agenda wel thema's als talentontwikkeling, loopbaanplanning, diversiteitsmanagement, levensfasegericht personeelsbeleid heeft staan, maar niet weet waar en hoe hij beginnen moet.

Herkenbaar? Vast wel.

Bij veel organisaties kraakt het. Nu het overgrote deel van onze werkomgevingen kennis- en ideeënorganisaties zijn geworden waar mensen niet meer alleen met hun handen werken, maar met hun visionaire, analytische, creatieve en organisatorische vermogens toegevoegde waarde creëren, is de zoektocht naar andere manieren van organiseren al anderhalf decennium volop aan de gang. De systemen en methoden die voortkomen uit de organiseerprincipes van het industriële paradigma, waarbij de organisatie wordt gezien als een machine, blijken niet langer houdbaar. Die helpen niet meer om organisaties productiever te maken. Ze zijn eerder een bureaucratische last geworden, omdat al die systemen tijd en onderhoud vragen. Terwijl we juist sneller en efficiënter willen werken en steeds meer moeten doen in minder tijd.

De laatste jaren neemt de belangstelling voor andere manieren van organiseren sterk toe. Het bewustzijn stijgt dat een organisatie niet

meer is dan een collectief van met elkaar verbonden en van elkaar afhankelijke individuen met ambities, vermogens en talenten. Steeds meer bestuurders realiseren zich dat de wijze waarop hun organisatie ingericht is, aangestuurd wordt en hoe er wordt samengewerkt, het enige is dat nog echt concurrentievoordeel op kan leveren. Kennis en ideeën liggen immers voor het oprapen en mensen worden steeds mobieler. De werkwijze en cultuur van een organisatie kan echter niet zo snel worden gekopieerd.

De koplopers in de zoektocht naar hoe het ook anders kan, hebben al van alles geprobeerd. En soms met succes. Waardegedreven organisaties, cellenorganisaties, flexibele netwerkorganisaties, organisaties die gevormd worden door samenwerkende ondernemers of organisaties die grootschalig gebruikmaken van tijdelijk inzetbaar personeel. Veel van deze organisaties kregen, ondanks de goede intenties, toch weer allerlei structureringverschijnselen waardoor het niet lukte om mensen en talenten echt centraal te stellen.

Ook zijn er organisaties ontstaan waar daadkrachtige leiders daadwerkelijk ruimte aan medewerkers geven en beperkende controle- en functiesystemen hebben afgeschaft. Deze vooral op visie, vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid gebaseerde ondernemingen zijn met regelmaat zeer succesvol geweest. Maar zelden voor een langere periode, omdat het broze evenwicht tussen vrijheid hebben en verantwoordelijkheid nemen maar moeilijk onder controle kon worden gebracht.

Ik vind dat Rolf en Glenn met hun concept van Human Business Engineering een mooie brug slaan. Een model waarin mensen en hun talenten centraal staan en niet de functies en wat er moet gebeuren. En één model dat als basis kan dienen voor de inrichting van een organisatie, voor loopbaanmanagement, de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap en voor het waarderen van ieders bijdrage aan het collectief resultaat. Binnen Pentascope zoeken we sinds de oprichting in 1990 naar hoe het anders kan. We werken nu bijna drie jaar met het concept. De grote winst is dat wij veel beter dan voorheen in staat zijn met onze mensen te communiceren over hun unieke bijdrage en de toegevoegde waarde die dat voor Pentascope en onze klanten heeft.

U begint aan een boek dat zeer waardevol voor u en uw organisatie kan zijn. Hoewel toegankelijk geschreven, wordt de werkelijke

kracht van het model pas duidelijk als u het goed doorgrondt. Om een collega van mij te citeren: ‘Waar het kwartje gevallen is, loopt het als een trein.’

Erik Mandersloot

(Erik Mandersloot is bij implementatieadviesbureau Pentascope verantwoordelijk voor innovatie en new business en is verbonden aan het Strategy Center van Universiteit Nyenrode als docent op het gebied van nieuwe organisatievormen en transformatiemanagement.)

Organiseren van duurzaam succes

Dit boek is geschreven voor organisaties die op zoek zijn naar excellentie, bij alles wat ze doen. Willen excelleren is een kwestie van compromisloos ondernemen, en dat gaat niet zonder slag of stoot. Daarom zullen we uitgesproken bewoordingen niet schuwen. We zoeken zelfs bewust de confrontatie op.

Organisaties die willen excelleren staan in onze optiek lijnrecht tegenover de ‘gezelligheidsorganisatie’. Organisaties waar iedereen gelijk is en heel erg gelukkig met elkaar. De leden van gezelligheidsorganisaties doen veel aan teambuilding in de Ardennen, volgen dure leiderschapscursussen, beoordelen elkaar steevast met ‘goed’, koesteren het inflatoire promotiebeleid en gaan met elkaar de hei op om te bespreken hoe alles anders moet maar niet anders zal gaan. Allemaal zaken die afleiden van waar het bij duurzaam succes echt om draait: onderscheidend willen zijn, van hoog tot laag.

In de gezelligheidsorganisatie is iedereen elkaars vriend. Het resultaat van die gezelligheid is altijd hetzelfde: grijs wordt troef. De ‘kosten’ die eraan verbonden zijn om van het collectief deel uit te mogen maken, zijn zo hoog dat weinigen nog hun kop boven het maaiveld uit durven steken. De sociale controle is daar simpelweg te groot voor. Afwijkend gedrag wordt afgestraft, soms openlijk en hard, soms op een verborgen manier – en feitelijk niet minder hard.

Gezelligheidsorganisaties zijn er in overvloed. De overheid is het klassieke voorbeeld van een gezelligheidsorganisatie. Ambtenaren houden elkaar graag de hand boven het hoofd. De dienaren van de overheid zijn misschien wel kritisch op elkaar, maar verbinden daar geen consequenties aan. Dat is een ongeschreven wet.

Wij willen in dit boek aangeven dat het ook anders kan. Dat onderscheid maken tussen mensen moet. Niet iedereen heeft hetzelfde talent

en niet iedereen is even gepassioneerd. Dat is een gegeven en daar moeten we mee leren werken. Dit boek gaat over de modellen die helpen de verschillen tussen mensen te zien en te benutten voor het organisatieontwerp. Zo blijft iedereen in de goede positie zitten en levert zijn bijdrage vanuit de mogelijkheden die hij heeft. Of zoals organisatieadviseur Leo van der Burg zijn boek *Menselijke bedrijfskunde* de ondertitel mee gaf: *Iedereen deugt, maar waarvoor?* Onze vernieuwende concepten vinden binnen de overheid nog weinig of geen aftrek. Terwijl succesvolle commerciële bedrijven de waarde ervan erkennen, en de ideeën kiezen als uitgangspunt voor hun personeelsbeleid, geeft de overheid telkens niet thuis. ‘Daar is deze organisatie nog niet aan toe’, horen we dan. Liever laten zij hun ‘stoelen’ dan hun mensen waarderen. Alsof een organisatie uit stoelen bestaat. Medewerkers aanspreken op hun verantwoordelijkheden is iets wat bij de overheid wel in theorie maar niet in de praktijk gebeurt. De match tussen mens en functie is een zaak die in deze sector gemeden wordt als de pest. Allemaal veel te bedreigend. Het is tegen het sociale convenant dat deze mensen met elkaar gesloten hebben. Disfunctioneren wordt er wel gesignaleerd maar niet aangepakt. Dat is ‘not done’. De gevolgen blijven dan ook niet uit: middelmaat is bij de overheid troef. En al beweren ambtenaren het tegendeel, dat moet als het aan hen ligt vooral zo blijven. Maar niet alleen bij de overheid is het kommer en kwel. Bijna alle ideële en charitatieve organisaties zijn gebouwd op gezelligheid. Veel industriële ondernemingen voldoen aan het profiel van de gezelligheidsorganisatie. Maar ook in de zakelijke dienstverlening is het ‘bij elkaar willen horen’ zo belangrijk dat niemand terugdeinst voor de ernstige gevolgen daarvan: een bedrijf zonder ziel, zonder gedrevenheid, zonder passie. Absoluut niet op zoek naar *sustainable excellence*.

Organisaties die willen excelleren zijn ook geen cowboyorganisaties, geen bedrijven die het resultaat boven hun mensen hebben staan. Winst als ultieme doelstelling, strak georganiseerde processen en een keiharde afrekencultuur kenmerken de cowboyorganisatie. Kernwaarden, persoonlijke drijfveren en het benutten van talenten zijn hier van ondergeschikt belang. Systemen beknotten de vrijheid van het management op een vervelende manier. Overleven is voor medewerkers een ware kunst. De besten zijn vaak degenen die zichzelf het

langst kunnen handhaven. Medewerkers in deze ondernemingen worden gereduceerd tot productiefactoren en zijn volstrekt inwisselbaar.

Kenmerkend voor de machocultuur zijn dan ook de hoge verloopcijfers, door het management geaccepteerd als een ‘fact of life’. In de handel, die sterk op prijzen concurreert, wemelt het van de cowboyorganisaties die mensen eigenlijk maar een wormvormig aanhangsel vinden, want ook zonder valt best te leven. Orders scoren staat voorop, op elk verkocht exemplaar is een aantrekkelijke premie gezet... op zich is daar niets mis mee, maar de valkuil is dat invloed gelijk gaat vallen met macht, dat mensen niet meer worden gewaardeerd, dat de onderlinge verhoudingen de platheid krijgen van een munt. Onderdanigheid wordt een deugd, gehoorzaamheid vanzelfsprekend. Beoordelen is afrekenen, opleiden alleen nog maar trainen, en leidinggeven is voorschrijven hoe het moet. Medewerkers zijn zo goed als hun laatste daad of project – niet goed, weg ermee! Zonder veel morele overwegingen worden zij er bij bosjes uit gebonjourd. Materialisme voert de boventoon, zelfverrijking is aan de orde van de dag. De wetten zijn die van de sterksten. Waardige, humane omgangsvormen zijn daaraan ondergeschikt.

Een exceptioneel voorbeeld van zulk gedrag leverde het Amerikaanse bedrijf Radiocheck dat vierhonderd medewerkers per e-mail naar huis stuurde. In de mail konden zij lezen dat in de kantine plastic zakken gereedstonden om hun spullen in te doen. Bij elkaar kregen ze een halfuur om het pand te verlaten. Definitief welteverstaan. Maar laten we niet denken dat doorschieten in ons land niet voor zou komen. Ook bij ons zijn tal van bedrijven die een verlooppercentage van meer dan 20 procent volkomen normaal en gerechtvaardigd vinden. Van duurzaam succes kan in zo’n cultuur absoluut geen sprake zijn.

In zijn boek *Onafhankelijkheid voor Europa* stelt de Nederlandse zakenman en wetenschapper Donald Kalff dit ondernemingsmodel keihard aan de kaak. Hij zet daarin het Amerikaanse en Europese ondernemingsmodel tegenover elkaar. In het Amerikaanse model krijgt de onderneming haar kapitaal via de beurs. Een oplopende koers staat centraal. De aandeelhouders vertrouwen hun belangen toe aan de ceo, een krachtige leider met een kort mandaat wiens beloning grotendeels afhangt van het behaalde rendement. Kostenbesparingen,

fusies en overnames en inkoop van aandelen zijn de stappen om de winst per aandeel op te voeren. Als we dit model als maatstaf nemen, kan de conclusie niet veel anders zijn dan dat heel veel bedrijven, en niet alleen beursgenoteerde, in Nederland veramerikaniseren. Winst maken wordt bij deze ondernemingen een doel op zich, en de arbeidsverhoudingen en collegiale samenwerking worden daaraan ondergeschikt gemaakt. De opkomst van hedge funds en private equity funds illustreert deze opvallende trend. Kalff pleit daarom voor het Europese model: 'De mens is in beginsel tot samenwerking bereid. Het Europese model gaat uit van mensen die durven vertrouwen, die de kleine tekortkomingen van collega's door de vingers zien, die een goede reputatie onder collega's wensen te bewaren. Uiteindelijk zullen economische wetten dicteren dat dit soort mensen op de voorgrond komt. Vertrouwen en samenwerking toelaten bestaat uit het nemen van honderden kleine beslissingen. Het is geen zachte benadering. De ultieme test is toch de winst.'

Bezieling in organisaties

Passie, daar gaat het in dit boek om. Je bent misschien nog geen A-merk, maar je hebt medewerkers die een A-merk willen zijn, daar begint het mee. Wie zich van anderen wil onderscheiden, gaat dus niet lopen doen alsof iedereen hetzelfde is. Dit boek is bestemd voor managers die op zoek zijn naar dat onderscheid en dat willen vertalen in een organisatiestructuur. Samen succes hebben vereist dat iedereen accepteert dat niet ieder hetzelfde werk wil en kan doen. Dat er verschil is in gedrag, motieven en creativiteit. Samen succesvol zijn betekent gaten dichtlopen voor elkaar. Niet omdat dat moet, maar uit waardering. Waarderen is: de verschillen tussen collega's als een verrijking voor allen ervaren en er wat voor over hebben. Het is weten en aanvaarden waar ieders grenzen liggen. We zijn hier bij een fundamenteel uitgangspunt: succes berust op het waarderen en benutten van diversiteit, en dat berust weer op het accepteren en durven uitspreken van onderscheid. *Pas als we onderscheid durven maken tussen individuen, kunnen we als collectief excelleren.*

Organisaties zonder ziel zijn er genoeg. Ze hebben geen eigen principe, geen eigen stijl, geen uniciteit en geen distinctie. Vooral in het MKB-segment wemelt het ervan. Daar tegenover staan de bedrijven die

voortkomen uit passie. Die zich onderscheidend in de markt profileren. En in staat zijn die eigenzinnigheid neer te zetten als het verbindend element tussen de organisatieleden, waardoor iedereen trots is op wat de onderneming is en doet. Bedrijven ook die geleid worden door eigenzinnige ondernemers, die niet alleen iets hebben met de materiële kanten van het bestaan maar vooral ook met hun passie. En met mensen, hún mensen. Broederschap, wat betekent samen winnen en samen verliezen, daar gaat het bij hen om. Ondernemers met een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Geld is voor hen een teken van succes, niet het succes zelf. Dat zit in andere dingen!

De inzet van dit boek is het antwoord te vinden op maar één vraag: hoe komen we tot bezielde organisaties? Want dat is de sleutel tot duurzaam succes. Een sleutel die veel te vaak over het hoofd wordt gezien. De bron van waaruit in een organisatie gewerkt wordt, is een belangrijk bindingsinstrument én organisatieprincipe. Vragen die allemaal verwijzen naar de missie, maar dan meer in gevoelstermen. Het gaat om de gedrevenheid.

Human Business Engineering gaat over managen vanuit een bron. Niet het opstellen van een strategisch plan, maar het verkennen van wat iedereen in de organisatie bindt is daarbij de eerste stap. Dat vragen worden gesteld en beantwoord als: Wat zoeken we hier? Wat houdt ons bij elkaar? Welke passie delen we? Wat maakt voor ons allen dit werk aantrekkelijk en zinvol? Zonder antwoorden op deze vragen is het maken van strategische plannen zelfs een onmogelijkheid. Zonder bezieling kan geen sprake zijn van duurzaam succes.

Human Business Engineering moet, met andere woorden, verwijzen naar de *kernwaarden* van het bedrijf en de maatschappelijke bijdrage die een organisatie wil leveren. Het gaat hierbij niet om populistische missies en visies, maar om ‘geloof’ en drijfveren van individuen die samen het geheel moeten gaan vormen. Wellicht dat de Tussenvoorziening, een grote organisatie voor de opvang van dak- en thuislozen in Utrecht, als inspirerend voorbeeld mag dienen. Deze organisatie zou wel eens aanspraak kunnen maken op de titel ‘meest poëtische bedrijfsmissie van Nederland’. Zij luidt: ‘De Tussenvoorziening biedt ruimte voor onderdak, thuiskomen, heimwee en vertrek. Wij zijn er voor trekvogels, stadsmussen en andere vogels die uit het nest dreigen te vallen.’ Zweverig? Integendeel! Iedereen bij deze orga-

nisatie, van hoog tot laag, weet hierdoor waar het allemaal in de diepste kern om draait. Dit is de bron waar al het andere uit voortkomt. Als je zo'n bron hebt, kun je managen. Kunnen mensen zichzelf ook managen.

Een tweede stap bij Human Business Engineering is uit te vinden wie in de organisatie de verpersoonlijking van de ziel en passie is. Wie is de bron? Wiens visie is zo inspirerend dat zij belangrijke anderen inspireert? Beschikt de 'top' over deze mensen en, nog belangrijker, wie zijn zo bevlogen dat zij de veranderingen trekken kunnen? Hoeveel van deze ondernemers zijn er in huis en welke kerncompetenties belichamen zij? En is dat bestand groot en divers genoeg om voldoende aantrekkingskracht op nieuwe en bestaande markten te kunnen genereren?

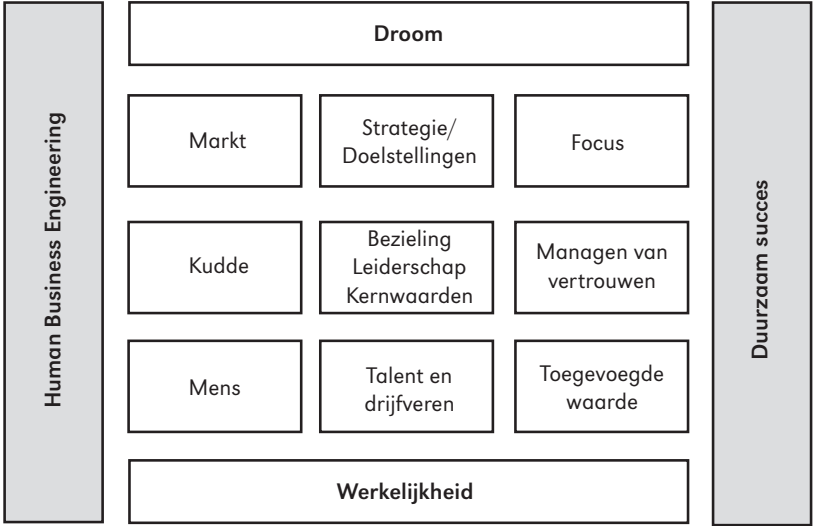
En ten slotte moeten we de organisatie zo ontwerpen dat van hoog naar laag het stokje kan worden overgegeven aan capabele anderen in het bedrijf. Dat iedereen problemen voorgeschoteld krijgt die hij kan en wil oplossen, omdat die zijn mogelijkheden en ambities niet overstijgen. Dat maakt het alleen maar des te belangrijker dat het team in elkaar steekt als een horloge. De basisposities moeten op een doordachte manier zijn verdeeld en de teamleden moeten weten wat ze aan elkaar hebben. Er mogen geen onuitgesproken verschillen bestaan.

Human Business Engineering is een fundamenteel nieuwe benadering, ons alternatief voor een sleets en uitgewoond begrip als 'human resources management'. De kern ervan is eenvoudig genoeg samen te vatten. Onze opgave bestaat er niet alleen uit om verschillende niveaus van probleemoplossend vermogen op een juiste wijze over verschillende posities in een organisatie te verdelen. Dat is nodig om een organisatie te laten 'marcheren'. Het gaat ook om de juiste balans tussen mensen met verschillende *drivers*. Pas dan krijgen we een organisatie die niet alleen marcheert, maar die ook beziel is.

De maakbaarheid van organisaties

De principes van Human Business Engineering helpen organisaties de weg te vinden naar duurzaam succes. Human Business Engineering is de dynamische verbinding tussen droom en werkelijkheid. De droom is niets anders dan de ware identiteit van een organisatie: het

collectief ‘ideaal’ dat wordt nagestreefd. Als alles klopt is dit ideaal gelijk aan de gekozen strategie en (besturings)principes van de organisatie. Die bezieling is alleen mogelijk als het organisatieontwerp – de kudde – toegesneden is op de individuele talenten en drijfveren van mensen. Dáár ligt wat ons betreft het aangrijpingspunt voor duurzaam succes.



Afbeelding 1.1

Het managen van duurzaam succes vooronderstelt dat we herkennen wat de drivers van mensen zijn, en vooral dat we blijven investeren in een omgeving waarin die mensen kunnen gedijen. Aan die investering zitten grenzen. Er is altijd een bepaalde mate van discipline nodig om alle dingen voor elkaar te krijgen die moeten worden gedaan. Zelf zien we het als een van de belangrijkste kwesties die dienen te worden georganiseerd: diversiteit benutten en vrijheid geven aan de ene kant, en tegelijk zorgen dat verantwoordelijkheden worden opgepakt aan de andere kant. De grote vraag is dan ook: hoe kunnen we onze organisatie dynamisch houden zonder dat onze bedrijfsvoering gevaar loopt?

Human Business Engineering onderkent dat het belangrijk is om vast te stellen welk type personeelsmanagement het best past bij het type bedrijfsvoering. Zo zullen we laten zien dat het personeelsma-

nagement – wij spreken liever over het managen van vertrouwen – gebaseerd moet zijn op de aard van het afbreukrisico dat mensen hebben binnen de onderneming.

Human Business Engineering heeft al met al een dubbel gezicht: operationeel en strategisch, toetsbaar op doelmatigheid maar ook op bezieling en bezieldeheid. Het kan dan ook moeilijk verward worden met het P&O-vak zoals dat gegroeid is: volkomen ontziend geraakt. De beleidsinstrumenten zijn als gevolg van deze ontzieling zo puur technisch en beheersmatig geworden, dat je ze net zo goed kunt uitbesteden – het maakt toch niet meer uit wie ze toepast. En de organisatieontwikkelingskant van het vak is nooit uit de verf gekomen, bij gebrek aan eigen opvattingen.

Daarmee is verklaard waarom P&O in de klassieke zin irrelevant is geworden. De link met de ziel van de organisatie ontbreekt, en daarmee ook met de strategiebepalende delen van de organisatie in de top. Dat laatste zit veel P&O'ers dwars, en begrijpelijk. Maar ze beginnen bij het verkeerde eind. Ze moeten eerst de basisvraag weer leren stellen. De vraag naar de ziel van de organisatie, de werkelijke identiteit van de kudde.