

Vragenlijst interviews

Veranderen in netwerken

Klantgestuurd leren samenwerken in woonzorgzones

De hierna volgende vragen vormen een houvast voor de interviews met acht directeuren in het kader van een onderzoek naar de kansen van en ervaringen met samenwerking in Bredase woonzorgzones. Uitgangspunt is dat de acht organisaties de ambitie hebben dusdanig samen te werken dat ouderen, ook als ze kwetsbaar worden, hun zelfstandigheid behouden en onbekommerd kunnen wonen. Dit vraagt om een werkwijze waarin de klant centraal staat. De acht organisaties komen uit een traditie waarin dat niet het geval is en zijn allen, al dan niet gepland, bezig te veranderen en samenwerking te zoeken met andere organisaties. Doel van de interviews is per organisatie de stand van zaken op dit moment te bepalen. De vragen hebben betrekking op de volgende drie thema's:

- ◆ De klant centraal: klantvriendelijk, klantgericht, klantgestuurd opereren.
- ◆ Veranderen van organisaties: ontwerpen en ontwikkelen
- ◆ Samenwerken in netwerken: de zachte aspecten die het geheel meer maken dan de som der delen

De vragenlijst vloeit voort uit literatuuronderzoek naar succesfactoren voor klantgericht organiseren in netwerken, en interviews met directies van samenwerkingsverbanden in de sfeer wonen-welzijn-zorg die als vernieuwend te boek staan.

Denk aan een kwetsbare oudere of kwetsbaar echtpaar dat je persoonlijk kent. Houd deze persoon of dit paar voortdurend voor ogen als je de vragen beantwoordt.

Geef bij de vragen waar 1 – 5 als optie wordt genoemd een cijfer: 1 betekent 'in zeer geringe mate', 5 betekent 'in zeersterke mate'.

Inleidende vragen	Scores																		
<p>◆ In woonzorgzones wordt, als het om doelen gaat, wel eens gesproken over 'onbekommerd wonen'. Denk aan jouw kwetsbare oudere of jouw echtpaar.</p> <p>◇ Wat betekent dan 'onbekommerd wonen' in concreto?</p> <p>◇ Wat is er voor hen nodig wil er sprake zijn van onbekommerd wonen? Geef een zo volledig mogelijk antwoord op deze vraag.</p> <p>◇ Wat kan er in de nabije toekomst in de situatie van jouw oudere of jouw echtpaar veranderen en zijn dan andere of extra dingen nodig?</p> <p>◇ Welke ambities heeft jouw organisatie, willen we dit realiseren? Formuleer je antwoord concreet.</p>																			
<p>◆ Beschrijf je organisatie (karakteriseert de aard en complexiteit van veranderprocessen):</p> <p>◇ Rechtsvorm, aantal personeelsleden, balanstotaal, organogram, bestuursvorm, mandatering (management, middenkader, werkvloer).</p> <p>◇ Hoe typeer je jouw organisatie in termen van Mintzberg (structuur)?</p> <p>◇ Idem wat betreft organisatiecultuur (Quinn en Cameron: familie/adhocratie/markt/hiërarchie), Handy (rol/taak/personen/macht).</p> <p>◇ Hoe beoordeel je jouw organisatie op de volgende zes dimensies</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">procesgericht</td> <td style="width: 30%;">1 – 2 – 3 – 4 – 5</td> <td style="width: 30%;">resultaatgericht</td> </tr> <tr> <td>mensgericht</td> <td>1 – 2 – 3 – 4 – 5</td> <td>werkgericht</td> </tr> <tr> <td>organisatiegebonden</td> <td>1 – 2 – 3 – 4 – 5</td> <td>professioneel</td> </tr> <tr> <td>open</td> <td>1 – 2 – 3 – 4 – 5</td> <td>gesloten</td> </tr> <tr> <td>strakke controle</td> <td>1 – 2 – 3 – 4 – 5</td> <td>losse controle</td> </tr> <tr> <td>pragmatisch</td> <td>1 – 2 – 3 – 4 – 5</td> <td>normatief</td> </tr> </table> <p>◇ Wat zijn de strategische doelen van jouw organisatie voor de komende drie tot vijf jaar?</p> <p>◇ Kennen alle medewerkers deze doelen en kunnen zij voor zichzelf aangeven welke bijdrage zij hieraan leveren?</p> <p>◆ Zo ja, evalueren zij deze bijdrage regelmatig, bijvoorbeeld elk kwartaal?</p> <p>◇ Wat zijn de kerncompetenties van jouw bedrijf? Welke zijn onderscheidend (ten opzichte van andere potentiële partners in woonzorgzones)? Waarom?</p>	procesgericht	1 – 2 – 3 – 4 – 5	resultaatgericht	mensgericht	1 – 2 – 3 – 4 – 5	werkgericht	organisatiegebonden	1 – 2 – 3 – 4 – 5	professioneel	open	1 – 2 – 3 – 4 – 5	gesloten	strakke controle	1 – 2 – 3 – 4 – 5	losse controle	pragmatisch	1 – 2 – 3 – 4 – 5	normatief	
procesgericht	1 – 2 – 3 – 4 – 5	resultaatgericht																	
mensgericht	1 – 2 – 3 – 4 – 5	werkgericht																	
organisatiegebonden	1 – 2 – 3 – 4 – 5	professioneel																	
open	1 – 2 – 3 – 4 – 5	gesloten																	
strakke controle	1 – 2 – 3 – 4 – 5	losse controle																	
pragmatisch	1 – 2 – 3 – 4 – 5	normatief																	
	1 – 2 – 3 – 4 – 5																		

<ul style="list-style-type: none"> ◇ Noem drie redenen intern in jouw organisatie die kunnen verhinderen dat de strategische doelen worden gerealiseerd. ◇ Noem drie redenen buiten jouw organisatie die dit kunnen verhinderen. ◇ Beschikt jouw organisatie over een systeem van prestatiemeting waarin de voortgang in de realisatie van de strategie wordt gemeten, en wordt dit systeem toegepast door zowel leidinggevendenden als uitvoerenden? 	 1 – 2 – 3 – 4 – 5
<h2>1. De klant centraal</h2>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Hanteert jouw organisatie een klantwaardestrategie (Porter, Treacy/Wiersema)? <ul style="list-style-type: none"> ◇ Zo ja, welke? Welke gevolgen heeft dat het afgelopen jaar gehad voor de bedrijfsvoering in jouw organisatie? Noem drie concrete voorbeelden. ◇ Zo nee, wat is het onderscheidende waardevolle dat jouw bedrijf aan klanten wil bieden? Wat heeft jouw bedrijf het afgelopen jaar gedaan om hier beter in te worden? Noem drie concrete voorbeelden 	ja - nee
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Als je moet kiezen uit de volgende drie niveaus van klantoriëntatie: hoe typeer je dan jouw organisatie? <ul style="list-style-type: none"> ◇ Klantvriendelijk: houding. Wij zijn wie we zijn, bejegenen klanten correct, en trainen hiervoor onze medewerkers. ◇ Klantgericht: houding + processen. Wij richten onze werkprocessen zo in dat ze een goede dienstverlening aan klanten bevorderen, en we gaan correct om met klanten. ◇ Klantgestuurd: houding + processen + besturing. De leiding faciliteert de medewerkers zodanig dat ze zich laten sturen door klanten, wij richten onze werkprocessen zo in dat ze een goede dienstverlening aan klanten bevorderen, en we gaan correct om met klanten, ◇ Geen van deze drie. <p>Geef een toelichting op je keuze. Geeft je keuze de gewenste situatie aan of hoe het daadwerkelijk is? In het laatste geval, waaraan zie je dat?</p> 	1 – 2 – 3
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Veel traditionele organisaties zijn opgebouwd rondom producten en kennen een sterke taakverdeling en specialisatie teneinde een hoog niveau van standaardisatie en efficiëntie te realiseren. Overgaan naar vraaggericht werken betekent integratie van activiteiten vanuit het perspectief van de klant, c.q. denken in processen: ketens van activiteiten die beginnen bij de klant en erop zijn gericht de klant zo goed mogelijk te bedienen. Hoe ver is jouw/jullie organisatie gevorderd met dit overstappen van positioneel naar transactioneel organiseren? Geef een toelichting. 	1 – 2 – 3 – 4 – 5
<ul style="list-style-type: none"> ◆ De dienstverlening aan de klant wordt in een vraaggericht bedrijf geleverd door medewerkers en teams dichtbij de klant (klantenteams, accountmanagers, consulenten, frontoffice, loket e.d.). Deze teams en medewerkers hebben de volledige regie over de achterliggende processen die nodig zijn om de 	1 – 2 – 3 – 4 – 5

dienstverlening te realiseren; ze zijn integraal verantwoordelijk voor de kwaliteit van de dienstverlening bij de klant, en fungeren voor de klant als aanspreekpunt voor het hele proces. In hoeverre is dit in jouw organisatie het geval?																																														
<p>◆ Dit transactioneel organiseren vraagt doorgaans van medewerkers in organisaties een andere attitude: overstappen, gechargeerd, van werken voor de baas naar werken voor de klant. Dit impliceert actorschap, niet afschuiven van verantwoordelijkheden maar juist verantwoordelijkheid nemen, transparant willen opereren, leren van fouten e.d. In welke mate is deze andere, nieuwe attitude bij de medewerkers in jouw organisatie gerealiseerd?</p> <p>◇ Welke interventies zijn er gepleegd om dit te realiseren?</p> <p>◇ Als de resultaten tot nu toe tegenvallen, beschikt jouw organisatie dan over de juiste medewerkers en leidinggevendenden om een klantgerichte organisatie te worden?</p>	1 – 2 – 3 – 4 – 5																																													
<p>◆ Ook intern werken vraaggerichte organisaties klantgericht. Als er sprake is van deelprocessen fungeren de ontvangende teams als klanten van de toeleverende teams. In welke mate is dit in jullie organisatie gerealiseerd?</p>	1 – 2 – 3 – 4 – 5																																													
<p>◆ Vraag- of klantgericht opereren betekent dat de klant 'de baas' wordt. Intern verliezen stafafdelingen (financiën, personeelszaken, secretariaat, directie-secretariaat, communicatie e.d.) positie ten gunste van teams die direct met de klanten te maken hebben.</p> <p>◇ In welke mate werken in jouw organisatie stafafdelingen vraaggericht, lerend in plaats van belerend, helpend in plaats van dirigerend e.d. ?</p> <p>◇ Hoe beoordeel je de houding van de stafafdelingen naar de lijnafdelingen?</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">voorschrijven</td> <td style="width: 30%;">1 – 2 – 3 – 4 – 5</td> <td style="width: 30%;">verkopen</td> </tr> <tr> <td>beleren</td> <td>1 – 2 – 3 – 4 – 5</td> <td>leren</td> </tr> <tr> <td>uitleggen</td> <td>1 – 2 – 3 – 4 – 5</td> <td>helpen</td> </tr> <tr> <td>afgrenzen</td> <td>1 – 2 – 3 – 4 – 5</td> <td>veroveren</td> </tr> <tr> <td>deskundigheid bepaalt</td> <td>1 – 2 – 3 – 4 – 5</td> <td>meerwaarde bepaalt positie</td> </tr> <tr> <td>gelijk hebben</td> <td>1 – 2 – 3 – 4 – 5</td> <td>gelijk krijgen</td> </tr> <tr> <td>bewijs vragen</td> <td>1 – 2 – 3 – 4 – 5</td> <td>bewijs leveren</td> </tr> <tr> <td>afwachten</td> <td>1 – 2 – 3 – 4 – 5</td> <td>initiatief</td> </tr> </table> <p>◇ En de houding van de lijnafdelingen naar de stafafdelingen?</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">aanvaarden, berusten</td> <td style="width: 30%;">1 – 2 – 3 – 4 – 5</td> <td style="width: 30%;">opdracht geven</td> </tr> <tr> <td>tegenspreken</td> <td>1 – 2 – 3 – 4 – 5</td> <td>ja/nee zeggen</td> </tr> <tr> <td>hun probleem</td> <td>1 – 2 – 3 – 4 – 5</td> <td>eigen probleem</td> </tr> <tr> <td>afschuiven</td> <td>1 – 2 – 3 – 4 – 5</td> <td>lijn is verantwoordelijk</td> </tr> <tr> <td>grensgevechten</td> <td>1 – 2 – 3 – 4 – 5</td> <td>kernbeslissingen</td> </tr> <tr> <td>harmonie</td> <td>1 – 2 – 3 – 4 – 5</td> <td>conflict</td> </tr> <tr> <td>passief</td> <td>1 – 2 – 3 – 4 – 5</td> <td>actief</td> </tr> </table>	voorschrijven	1 – 2 – 3 – 4 – 5	verkopen	beleren	1 – 2 – 3 – 4 – 5	leren	uitleggen	1 – 2 – 3 – 4 – 5	helpen	afgrenzen	1 – 2 – 3 – 4 – 5	veroveren	deskundigheid bepaalt	1 – 2 – 3 – 4 – 5	meerwaarde bepaalt positie	gelijk hebben	1 – 2 – 3 – 4 – 5	gelijk krijgen	bewijs vragen	1 – 2 – 3 – 4 – 5	bewijs leveren	afwachten	1 – 2 – 3 – 4 – 5	initiatief	aanvaarden, berusten	1 – 2 – 3 – 4 – 5	opdracht geven	tegenspreken	1 – 2 – 3 – 4 – 5	ja/nee zeggen	hun probleem	1 – 2 – 3 – 4 – 5	eigen probleem	afschuiven	1 – 2 – 3 – 4 – 5	lijn is verantwoordelijk	grensgevechten	1 – 2 – 3 – 4 – 5	kernbeslissingen	harmonie	1 – 2 – 3 – 4 – 5	conflict	passief	1 – 2 – 3 – 4 – 5	actief	1 – 2 – 3 – 4 – 5
voorschrijven	1 – 2 – 3 – 4 – 5	verkopen																																												
beleren	1 – 2 – 3 – 4 – 5	leren																																												
uitleggen	1 – 2 – 3 – 4 – 5	helpen																																												
afgrenzen	1 – 2 – 3 – 4 – 5	veroveren																																												
deskundigheid bepaalt	1 – 2 – 3 – 4 – 5	meerwaarde bepaalt positie																																												
gelijk hebben	1 – 2 – 3 – 4 – 5	gelijk krijgen																																												
bewijs vragen	1 – 2 – 3 – 4 – 5	bewijs leveren																																												
afwachten	1 – 2 – 3 – 4 – 5	initiatief																																												
aanvaarden, berusten	1 – 2 – 3 – 4 – 5	opdracht geven																																												
tegenspreken	1 – 2 – 3 – 4 – 5	ja/nee zeggen																																												
hun probleem	1 – 2 – 3 – 4 – 5	eigen probleem																																												
afschuiven	1 – 2 – 3 – 4 – 5	lijn is verantwoordelijk																																												
grensgevechten	1 – 2 – 3 – 4 – 5	kernbeslissingen																																												
harmonie	1 – 2 – 3 – 4 – 5	conflict																																												
passief	1 – 2 – 3 – 4 – 5	actief																																												

◆ Als de ultieme ambitie om vraaggericht te worden inhoudt dat de vraag of de klant (en in het verlengde: de medewerker die de organisatie bij de klant vertegenwoordigt) sturend wordt in de bedrijfsprocessen, hoe zie jij dan jouw eigen positie als bestuurder?	
◆ Vraaggericht gaan werken kan op allerlei manieren. De SOB doet dit aan de hand van vijf thema's die hieronder worden genoemd. Per thema volgen enkele vragen.	
◇ Focus: concentreren op de goede klanten. Klantgerichte ondernemingen jagen niet elk mogelijk voordeel achterna maar richten zich exclusief op klantgroepen die ze het best denken te kunnen bedienen.	
◆ Werkt jouw organisatie voor een specifieke doelgroep?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
◆ Zo ja, welke? Wat onderscheidt de doelgroep?	
◆ Communiceert het management gemeenschappelijke doelstellingen aan de organisatie?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
◇ Informatie over klanten verzamelen, verwerken en gebruiken. Klantgerichte ondernemingen verzamelen niet willekeurige informatie over klanten zoals vaak gebeurt maar verzamelen nauwkeurig die informatie die ze nodig hebben om de dienstverlening te verbeteren en doen dat vervolgens ook.	
◆ Wordt de mening van klanten over de kwaliteit van producten en diensten regelmatig gevraagd?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
◆ Is men gewend aan verbeteringen te werken?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
◆ Hebben klanten een rol in de individuele beoordeling en ontwikkeling van medewerkers?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
◆ Toont de top commitment bij het verbeteren ten behoeve van klanten ?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
◇ Totale samenwerking, gericht op de klant. In klantgerichte ondernemingen werken verschillende teams frequent samen en is iedereen bereid en in staat zich effectief en teamgericht te dragen. De hele onderneming is één hecht team. Dit veronderstelt een open communicatie die niet wordt vertroebeld door bazenstress of competitie tussen medewerkers of afdelingen.	
◆ Zijn teams in hun presteren (grotendeels) onafhankelijk van andere teams c.q. afdelingen?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
◆ Weten bestaande teams wie hun (in- dan wel externe) klanten zijn?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
◆ Als twee medewerkers, op verschillende momenten, diensten verlenen aan eenzelfde klant, weten ze dat dan van elkaar?	1 – 2 – 3 – 4 – 5
◆ Wordt ondernemerschap in teams gestimuleerd, bijvoorbeeld door een profitcenter-structuur?	1 – 2 – 3 – 4 – 5

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Bestaat er een 'wij'-gevoel binnen de organisatie als groter geheel? 	1 – 2 – 3 – 4 – 5
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Denk aan een willekeurige medewerker op de werkvloer: is diens primaire referentie (a) het eigen werk (als individu), (b) het werk van het eigen team, of (c) het werk van de hele organisatie? 	a – b – c
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Beschikken de teams in jouw organisatie over eigen teamdoelstellingen? 	1 – 2 – 3 – 4 – 5
<ul style="list-style-type: none"> Als je 4 of 5 scoort: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Kunnen de medewerkers een relatie leggen tussen hun eigen werk en de doelen van het team waarvan zij deel uit maken? 	1 – 2 – 3 – 4 – 5
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Beschikken de medewerkers over persoonlijke doelstellingen en persoonlijke werkplannen? 	1 – 2 – 3 – 4 – 5
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Wisselen de medewerkers binnen teams onderling kennis en ervaringen uit? 	1 – 2 – 3 – 4 – 5
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Wisselen de medewerkers tussen teams onderling kennis en ervaringen uit? 	1 – 2 – 3 – 4 – 5
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Is er consequente aandacht voor de voortgang van teams? 	1 – 2 – 3 – 4 – 5
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Beschikt jouw organisatie, per klant, over een integraal klantbeeld, en zo ja, in welke vorm: door (a) teamoverleg en intern netwerken, (b) een klapper bij de klant thuis, (c) een geautomatiseerd systeem met gegevens over klant en dienstverlening, (d) anders? 	a – b – c – d
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Een onuitwisbare indruk op de klant maken. Klantgerichte ondernemingen mikken niet op onderscheidende diensten of producten maar op een onderscheidende klantervaring. Het verschil zit in de omgang met de klanten die altijd persoonlijk en bijzonder is. Van de medewerkers vraagt dit, naast kennis en vakmanschap, toewijding en inlevingsvermogen. 	1 – 2 – 3 – 4 – 5
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Is er binnen de organisatie een cultuur gericht op dienstverlening? 1 – 5 <p>Licht je antwoord toe: wat versta jij precies onder dienstverlening, en hoe kun je aan de cultuur aan jouw organisatie zien of die wel of niet is gericht op dienstverlening?</p>	1 – 2 – 3 – 4 – 5
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Contactleiderschap. Leidinggevend in klantgerichte bedrijven zijn geen bureaucratische managers hoog in de organisatie maar onderhouden frequent en echt contact met klanten en medewerkers, komen regelmatig op de werkvloer en helpen medewerkers de bedrijfsvisie te vertalen in de alledaagse praktijk. 	1 – 2 – 3 – 4 – 5
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Is de cultuur gericht op verantwoordelijkheid nemen? 	1 – 2 – 3 – 4 – 5

<p>◆ Zijn managers in staat om medewerkers binnen de kaders los te laten?</p> <p>Dit gaat vaak niet vanzelf maar met pijn en moeite. Leidinggevend zijn vaak de bewakers van dat wat er is (normen, procedures, inzichten) en veranderen moeilijk. Kun je drie voorbeelden noemen van groeistruipen, pijn, conflicten, afleren, ontwikkeling die zich in jouw organisatie bij leidinggevend hebben voorgedaan?</p> <p>◆ Is onder medewerkers duidelijk hoe ver zij kunnen gaan in hun zelfstandige verbeter(initiatieven)?</p>	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	1 – 2 – 3 – 4 – 5
<h2>2. Veranderen van gedrag van/in organisaties</h2>	
<p>De klant of de vraag centraal stellen betekent dat traditionele organisaties anders moeten gaan werken.</p> <p>◆ Heb jij in jouw organisatie veranderingen op gang gebracht, en zo ja, wat is het doel dat je met die verandering wilt realiseren? Kosten besparen? Marktaandeel veroveren? Profit-bedrijf worden? Overleven temidden van concurrenten? De beste worden (en waarin dan)?</p>	
<p>◆ Kun je iets vertellen over de veranderaanpak: wat je intern hebt gedaan om dit doel te bereiken? Wat is jouw inschatting van de verandercapaciteit van jouw organisatie? Welke interventies heb jij gepleegd?</p>	
<p>◆ Er wordt veel onderzoek gedaan naar organisatieverandering en er bestaat veel literatuur over. Ten Have noemt vier succesfactoren voor organisatieverandering: richting, consistentie, samenhang en feedback. Kun je hieronder voor elk van deze vier aangeven in welke mate dit in jouw organisatie is gerealiseerd?</p> <p>◇ Richting - Alle leidinggevend in jouw organisatie zijn persoonlijk overtuigd van nut en noodzaak van het veranderproces en communiceren hierover continu en in openheid met hun medewerkers.</p> <p>◇ Samenhang – Werkprocessen worden georganiseerd vanuit de vraag van de klant; alle activiteiten zijn afgestemd op het beantwoorden aan deze vraag; alle teams hebben in- en extern duidelijke (wederzijdse) afspraken gemaakt met toeleveranciers en stafdiensten (en deze afspraken zijn <u>unisono</u>: stafdienst / toeleverancier vertelt hetzelfde verhaal als productieteams).</p> <p>◇ Consistentie – Voor elke medewerker van hoog tot laag in de organisatie is duidelijk wat zijn of haar bijdrage aan het veranderproces is en welke activiteiten hij of zij hiervoor uitvoert.</p>	

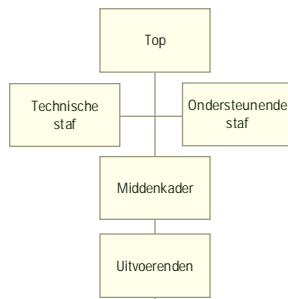
<p>◇ Feedback – De organisatie heeft de activiteiten zodanig georganiseerd dat deze continu worden gemeten en geëvalueerd, de resultaten regelmatig worden beoordeeld en teams en medewerkers expliciet leren van opgedane ervaringen.</p>	<p>1 – 2 – 3 – 4 – 5</p>																																																																																											
<p>◆ Veranderen van aanbod- naar vraaggericht werken vereist een heleboel veranderingen tegelijkertijd. Het moeilijkst is het tot stand brengen van enerzijds ondernemend, initiatiefrijk, zelfwerkzaam gedrag bij medewerkers op de werkvloer, anderzijds coachend, ondersteunend, transparant gedrag van leidinggevend. Boonstra onderscheidt grofweg twee veranderbenaderingen: een ontwerpbenadering en een ontwikkelbenadering. Andere auteurs zoals Wierdsma en Swieringa noemen ongeveer hetzelfde onderscheid en spreken van ‘reizen’ en ‘trekken’. Reizen gebeurt volgens een vast reisschema dat van tevoren is uitgestippeld door het management of een kleine werk- of projectgroep. Doel, werkwijze en tijdpad zijn van tevoren precies bekend. Trekken is een collectief proces waarbij doel, werkwijze en tijdpad al werkende worden bepaald en ook kunnen worden verlegd. Veranderingen die initiatief, verantwoordelijkheidsgevoel, zelforganisatie bij medewerkers beogen lijken alleen te slagen als dit echt kan worden geoefend, met andere woorden: als deze componenten zijn ingebakken in de veranderaanpak. Dit impliceert een ontwikkelbenadering en een geringere sturing door het management.</p> <p>◇ Kun je aangeven in welke mate in jouw organisatie een ontwikkelbenadering wordt toegepast?</p> <p>◆ Geef tenminste drie voorbeelden waaruit dit blijkt?</p> <p>◇ Ontwikkelen zonder vanuit het management te interveniëren is moeilijk. Vaak komt het voor dat leidinggevend terugvallen in een directieve ontwerpbenadering. Gebeurt dit in jouw organisatie ook? Geef een toelichting.</p>	<p>1 – 2 – 3 – 4 – 5</p>																																																																																											
<p>◆ Bekijk onderstaande afbeelding. Welke van de rechts genoemde effecten herken je in jouw organisatie? Onderschrijf je de genoemde oorzaken?</p> <table border="1" data-bbox="211 1438 1006 1890"> <tr> <td>Visie</td><td>+</td><td>Consensus</td><td>+</td><td>Vaardigheden</td><td>+</td><td>Prikkels</td><td>+</td><td>Middelen</td><td>+</td><td>Plan van aanpak</td><td>=</td><td>Verandering</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td>Consensus</td><td>+</td><td>Vaardigheden</td><td>+</td><td>Prikkels</td><td>+</td><td>Middelen</td><td>+</td><td>Plan van aanpak</td><td>=</td><td>Verwarring</td> </tr> <tr> <td>Visie</td><td>+</td><td></td><td>+</td><td>Vaardigheden</td><td>+</td><td>Prikkels</td><td>+</td><td>Middelen</td><td>+</td><td>Plan van aanpak</td><td>=</td><td>Sabotage</td> </tr> <tr> <td>Visie</td><td>+</td><td>Consensus</td><td>+</td><td></td><td>+</td><td>Prikkels</td><td>+</td><td>Middelen</td><td>+</td><td>Plan van aanpak</td><td>=</td><td>Ongesteldheid</td> </tr> <tr> <td>Visie</td><td>+</td><td>Consensus</td><td>+</td><td>Vaardigheden</td><td>+</td><td></td><td>+</td><td>Middelen</td><td>+</td><td>Plan van aanpak</td><td>=</td><td>Weerstand</td> </tr> <tr> <td>Visie</td><td>+</td><td>Consensus</td><td>+</td><td>Vaardigheden</td><td>+</td><td>Prikkels</td><td>+</td><td></td><td>+</td><td>Plan van aanpak</td><td>=</td><td>Frustratie</td> </tr> <tr> <td>Visie</td><td>+</td><td>Consensus</td><td>+</td><td>Vaardigheden</td><td>+</td><td>Prikkels</td><td>+</td><td>Middelen</td><td>+</td><td></td><td>=</td><td>Werkdruk</td> </tr> </table>	Visie	+	Consensus	+	Vaardigheden	+	Prikkels	+	Middelen	+	Plan van aanpak	=	Verandering			Consensus	+	Vaardigheden	+	Prikkels	+	Middelen	+	Plan van aanpak	=	Verwarring	Visie	+		+	Vaardigheden	+	Prikkels	+	Middelen	+	Plan van aanpak	=	Sabotage	Visie	+	Consensus	+		+	Prikkels	+	Middelen	+	Plan van aanpak	=	Ongesteldheid	Visie	+	Consensus	+	Vaardigheden	+		+	Middelen	+	Plan van aanpak	=	Weerstand	Visie	+	Consensus	+	Vaardigheden	+	Prikkels	+		+	Plan van aanpak	=	Frustratie	Visie	+	Consensus	+	Vaardigheden	+	Prikkels	+	Middelen	+		=	Werkdruk	
Visie	+	Consensus	+	Vaardigheden	+	Prikkels	+	Middelen	+	Plan van aanpak	=	Verandering																																																																																
		Consensus	+	Vaardigheden	+	Prikkels	+	Middelen	+	Plan van aanpak	=	Verwarring																																																																																
Visie	+		+	Vaardigheden	+	Prikkels	+	Middelen	+	Plan van aanpak	=	Sabotage																																																																																
Visie	+	Consensus	+		+	Prikkels	+	Middelen	+	Plan van aanpak	=	Ongesteldheid																																																																																
Visie	+	Consensus	+	Vaardigheden	+		+	Middelen	+	Plan van aanpak	=	Weerstand																																																																																
Visie	+	Consensus	+	Vaardigheden	+	Prikkels	+		+	Plan van aanpak	=	Frustratie																																																																																
Visie	+	Consensus	+	Vaardigheden	+	Prikkels	+	Middelen	+		=	Werkdruk																																																																																

<p>◆ In welke mate zijn onderstaande zaken van toepassing in jouw organisatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Veranderen is anders gaan werken en moet niet ontaarden in theoretische exercities waarin het middel het doel wordt (denk aan competentie-management, prestatiemeting, cultuurinterventies e.d.). De veranderingen hebben direct te maken met verbeteringen voor klanten en betreffen verbetering van het gewone werk van de organisatie. ◇ Er zijn resultaatverwachtingen voor alle medewerkers, met inbegrip van de leidinggevende; de resultaatverwachtingen betreffen <u>zowel output als gedrag</u> (verkennen, registreren, evalueren, leren, open communiceren). ◇ Procesmanagement – Leidinggevend en fungeren als procesmanagers en hebben een duidelijk beeld van de te bereiken veranderingen in het werk en de activiteiten die nodig zijn om deze veranderingen te realiseren. ◇ Afspraak=afsprak – In de veranderaanpak in jouw organisatie is niet alleen uitgangspunt maar ook <u>geborgd</u> dat de medewerkers de afspraken die zij wederzijds maken correct nakomen. ◇ Debat (interne variëteit) – De organisatieverandering is het product van interactie en vrije discussie. Er was en is niet alleen de mogelijkheid voor alle teams en medewerkers om de veranderaanpak te beïnvloeden maar ze hebben dat ook daadwerkelijk gedaan en doen dat nog steeds. Alle standpunten worden rationeel tegen elkaar afgewogen zodat iedereen in de organisatie de onderliggende ratio voor gemaakte keuzes kan reproduceren. 	<p>1 – 2 – 3 – 4 – 5</p> <p>1 – 2 – 3 – 4 – 5</p> <p>1 – 2 – 3 – 4 – 5</p> <p>1 – 2 – 3 – 4 – 5</p> <p>1 – 2 – 3 – 4 – 5</p>
<p>◆ Heb je voor de verandering (a) externen ingeschakeld, (b) eigen stafmedewerkers, of (c) leidinggevend en uit de lijn?</p>	<p>a – b – c</p>
<p>◆ Als je gebruik maakt van bewuste leercycli, kun je vertellen welke activiteiten jouw organisatie kent op het gebied van planning, meting en evaluatie op zowel strategisch, tactisch als uitvoerend niveau?</p>	
<h3>3. Samenwerken in netwerken</h3>	
<p>◆ Welke concrete verwachtingen heb jij de komende drie tot vijf jaar van samenwerking met de SOB? Noem er tenminste drie (als je die althans hebt), formuleer ze smart, rangschik ze naar belangrijkheid.</p>	
<p>◆ Als je kijkt naar de kerncompetenties van jouw organisatie (zie boven) en wat jouw bedrijf wil bereiken voor klanten, met welke aanvullende competenties kan de SOB jou helpen om de doelen van jouw organisatie te realiseren? Formuleer je antwoord concreet; denk aan jouw kwetsbare oudere of ouder echtpaar</p>	

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Idem, als je kijkt naar de doelen en competenties van de SOB: met welke aanvullende competenties waarover jouw organisatie beschikt kan jouw organisatie de SOB helpen haar doelen te realiseren? Formuleer je antwoord concreet; denk aan jouw kwetsbare oudere of ouder echtpaar 	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Welke samenwerkingsinitiatieven heeft jouw organisatie de afgelopen twee jaar genomen? <ul style="list-style-type: none"> ◇ Waren dat initiatieven die voortkwamen uit en werden bestuurd door de centrale top of staf, of kwamen ze in de lagere echelons of decentraal tot stand? ◇ Zijn van tevoren doelen bepaald en zijn de beoogde doelen gerealiseerd? ◇ Wat heeft het de klant opgeleverd? ◇ Wat waren hierbij de succesfactoren in je eigen organisatie? ◇ En de faalfactoren? 	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Samenwerken lukt beter naarmate de partners die samenwerken hun doelstellingen explicieter benoemen en duidelijk afspreken welke doelstellingen ze gezamenlijk willen realiseren. In welke mate is jouw organisatie er in het kader van woonzorgzones of gebiedsgewijze samenwerking in geslaagd om met samenwerkingspartners expliciete doelstellingen te benoemen? 	1 – 2 – 3 – 4 – 5
<ul style="list-style-type: none"> ◆ De kans op succesvolle samenwerking neemt toe als van alle betrokkenen duidelijk is waarom ze samen sterker zijn dan alleen. Vergelijk het met het bakken van een taart: de partners brengen elk ingrediënten in en maken van tevoren afspraken over hoe ze na afloop de taart gaan verdelen. <ul style="list-style-type: none"> ◇ Is samenwerking in woonzorgzone te vergelijken met het bakken van een taart? ◇ Zo ja, welke ingrediënten heeft jouw organisatie ingebracht of wil jouw organisatie graag inbrengen? ◇ Wil je na het bakken een stuk van de taart en zo ja, hoe ziet dat stuk eruit? 	1 – 2 – 3 – 4 – 5
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Wat zijn volgens jou succesfactoren voor samenwerking in woonzorgzones? 	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ En faalfactoren? 	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Welke toekomstverwachting heb jij van samenwerking wonen-zorg-welzijn in de komende drie jaar? 	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Wewlk 	

Bijlage 1 – Modellen

Mintzberg – organisatiestructuren



Mintzberg onderscheidt vijf soorten organisaties en doet dit aan de hand van de structuur van organisaties. Uitgangspunt is het harkje met een top, middenkader, technische staf¹, ondersteunende staf², middenkader en uitvoerders. In elk type dat Mintzberg onderscheidt is een van deze onderdelen het dominerende onderdeel. In het kleinbedrijf is dat vaak de baas/eigenaar en is dus de top dominant terwijl in een grote organisatie zoals een autofabriek of een sociale dienst de sturing vaak komt uit de technische staf.

De vraag welk onderdeel dominant is bepaalt ook hoe het werk is verdeeld (mate van centralisatie en specialisatie) en hoe de organisatie wordt bestuurd. Een doorsnee boer op een boerderij bijvoorbeeld stuurt door middel van direct toezicht, is centralistisch (de boer is de baas) en kent weinig specialisatie (iedereen helpt mee met alles). Een directeur van een sociale dienst heeft veel minder te vertellen omdat daar het werk is vastgelegd in regels en procedures en de directeur in hoge mate afhankelijk is van deskundigen die gespecialiseerd zijn in het uitleggen en toepassen van de complexe regels (de technische staf). Sturing gebeurt aan de hand van regels en voorschriften (die ook gelden voor de directeur).

Hieronder vind je korte beschrijvingen van de vijf typologieën. Stel eerst voor jezelf vast welk van de vijf onderdelen in jouw organisatie de toon zet, wat het belangrijkste coördinatiemechanisme in jouw organisatie is, en in welke mate er sprake is van centralisatie of decentralisatie. Bepaal daarna aan de hand van onderstaande tabel op welk van de vijf types jouw organisatie het meest lijkt (tabel komt uit Mintzberg, H., Organisatiestructuren, 2001, Schoonhoven).

Voornaamste deel van de organisatie	Primair coördinatie-mechanisme	Mate en soort van decentralisatie	Soort organisatie	Voorbeelden
Strategische top	Direct toezicht	Verticale en horizontale centralisatie	Eenvoudige organisatie	Boerderij, aannemer,
Technische staf	Standaardisatie van werkproces	Bepaalde horizontale decentralisatie	Machine-bureaucratie	Autofabriek, sociale dienst, ziekenhuis (verzorgenden)
Uitvoerenden	Standaardisatie van vaardigheden	Verticale en horizontale decentralisatie	Professionele bureaucratie	Universiteit, advocatenkantoor, welzijnsinstelling, ziekenhuis (medici)
Middenkader	Standaardisatie van output	Bepaalde verticale decentralisatie	Divisie-structuur	Business units van grote concerns (Shell Middle East, Albert Heijn binnen Ahold, Philips halfgeleiders)
Ondersteunende staf	Onderlinge aanpassing	Selectieve decentralisatie	Adhocratie	Softwarebedrijf, netwerkorganisatie, adviesbureau

¹ Denk aan productie- en roosterplanning, ontwerpen en inrichten van werkprocessen, bijbehorende opleiding en training van personeel, arbeidsanalyse, controlling.

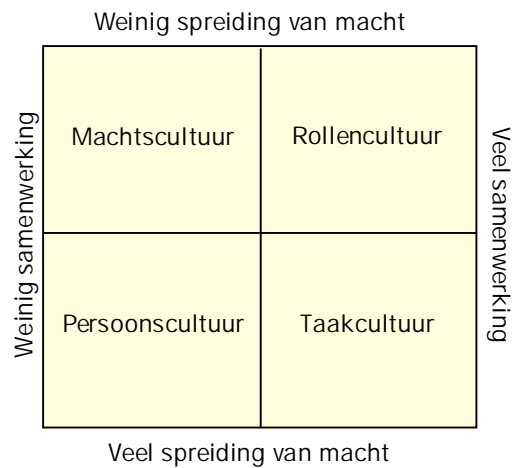
² Bijvoorbeeld secretariaat, receptie, public relations, onderzoek en ontwikkeling, postkamer, kantine.

Handy en Harrison – Organisatiecultuur

Is in jouw organisatie de macht geconcentreerd bij de directeur of een kleine groep personeelsleden (weinig spreiding van macht), of is iedereen in hoge mate vrij om zelf te bepalen wat er gedaan wordt en hoe dat gebeurt (veel spreiding van macht)?

Hebben de medewerkers elkaar nodig om hun werkzaamheden uit te voeren (veel samenwerking) of werken ze in hoge mate zelfstandig en los van elkaar (gewaardeerde collega's, weinig samenwerking)?

Bepaal aan de hand van de antwoorden op deze vragen en onderstaande matrix welk cultuurtype in jouw bedrijf overheerst.



Op de volgende bladzijde vind je korte omschrijvingen van de vier culturen. Controleer of de beschrijving van de door jou geselecteerde cultuur past bij jouw organisatie.

Machtscultuur – Zeus

In een machtscultuur draait alles om de topfiguur waarin alle macht van de organisatie is samengebald. De topfiguur omringt zich met medewerkers die trouw en loyaal zijn. Kenmerkend voor deze cultuur zijn onderling vertrouwen, informele communicatie en betrokkenheid bij de organisatie. Omdat de medewerkers over het algemeen precies zo denken als de leider zijn er weinig regels en procedures nodig. Vaak zijn deze organisaties trots en zelfbewust. Men vindt het fijn om te werken voor de topfiguur die meestal over een groot charisma beschikt. Organisaties met een machtscultuur zijn vaak flexibel en beschikken over een groot aanpassingsvermogen.

Rollencultuur - Apollo

In een rollencultuur zijn functies of rollen belangrijker dan de mensen die ze hebben. Mensen worden gewaardeerd voor de prestaties die ze boeken in hun rol. Prestaties die niet bij de rol horen worden niet gewaardeerd. De macht is in een rollencultuur niet verbonden aan een persoon maar aan een positie die iemand bekleedt. De rollencultuur is gebaseerd op wetten en voorschriften en verwacht dat iedereen zich daarnaar gedraagt. Medewerkers zijn radertjes in een machine die het best functioneert als iedereen doet wat hij of zij behoort te doen.

Personencultuur - Dionysos

Is een cultuur waarin het individueel belang van medewerkers voorop staat. Als er al sprake is van machtsuitoefening is zij gebaseerd op kennis of expertise. Andere manieren om invloed uit te oefenen worden niet geaccepteerd. In het algemeen verrichten de leden alleen maar taken die ze goed kunnen of waarvoor ze belangstelling hebben. Coördinatie tussen de verschillende taken vindt volledig plaats door onderlinge afstemming.

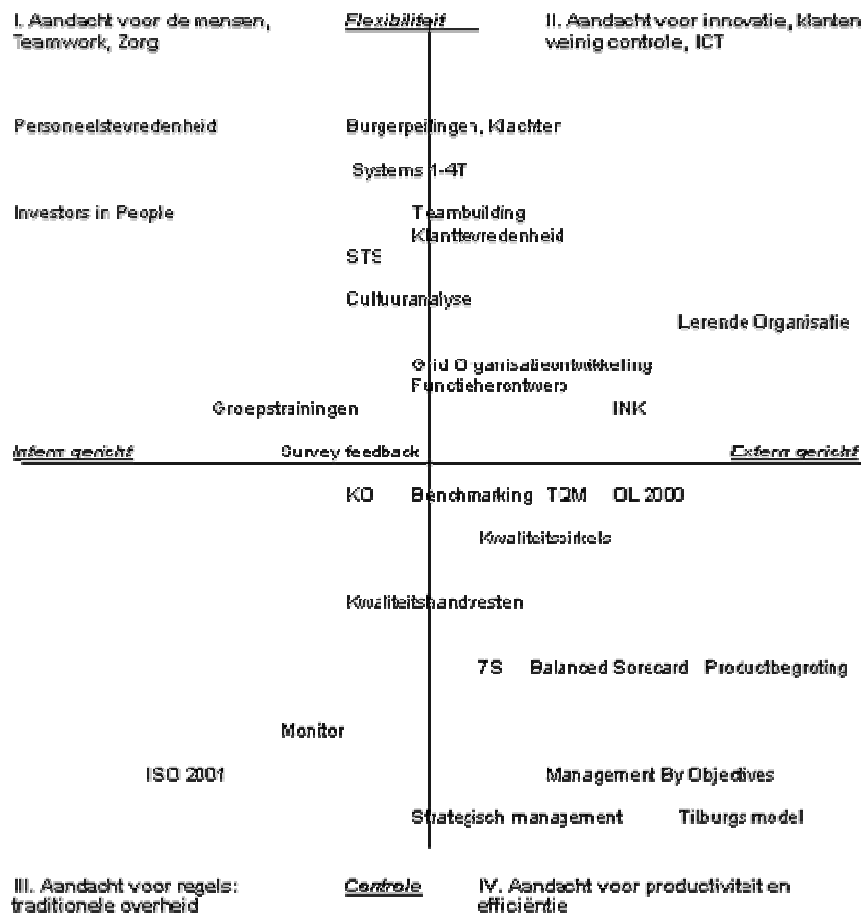
Taakcultuur – Pallas Athene

In een taak- of teamcultuur gaat het niet om personen maar om taken en ligt de nadruk op het afmaken van het werk. Om dit te bereiken vertrouwen de leden van de organisatie op de expertise die hun collega's en zij zelf hebben. Typisch voor deze organisatie is dat verschillende specialisten vaak tijdelijke eenheden vormen om zo een bepaalde klus te klaren. Een van de moeilijkheden van een taakcultuur is dat de individuele specialisten vaak hun eigen doelen hebben en dat deze zich niet altijd laten verenigen met de doelen van de gehele organisatie. Precies door het vormen van teams probeert men de individuele capaciteiten van de medewerkers dienstbaar te maken aan het algemene doel. De teams worden meestal door de directie vrijgelaten in hoe ze hun werk doen. Slechts de resultaten worden gecontroleerd.

Quinn en Cameron – Organisatiecultuur

In principe zijn er vier verschillende bedrijfsculturen onderscheiden die te maken hebben met de hoeveelheid controle of flexibiliteit binnen een bedrijf en de gerichtheid naar buiten of naar binnen.

Op de verticale as vinden we in het eerste kwadrant een bedrijfscultuur die intern gericht is met weinig controle. Een voorbeeld hiervan zijn zorginstellingen; menselijke relaties zijn erg belangrijk. Hier hebben werkers veel flexibiliteit en teamgericht werken komt hier vaak voor. In het tweede kwadrant (hoge flexibiliteit, extern gericht, ook wel 'open systems' genoemd) vinden we vaak ICT bedrijven, de 'snelle jongens'. In het derde kwadrant (intern gericht en veel controle) vinden we de traditionele (hiërarchische) op regels gerichte instellingen zoals de overheid. Een bedrijf met een rationeel doel en nadruk op klantgerichtheid, efficiëntie en productie, kenmerkt het laatste kwadrant.



<p>Familiecultuur</p> <p>Een zeer vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en die veel weg heeft van een grote familie. De leiders, of de hoofden van de organisatie, worden beschouwd als mentoren en misschien zelfs als vader- of moederfiguren. De organisatie wordt bij elkaar gehouden door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot. In de organisatie ligt de nadruk op de lange termijn voorwaarden van human resource-ontwikkeling en hecht men grote nadruk op onderlinge samenhang en moreel. Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van ontvankelijkheid voor de behoeften van de klant en zorg voor de mensen. De organisatie hecht grote waarde aan teamwerk, participatie en consensus.</p>	<p>Adhocratiecultuur</p> <p>Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen steken hun nek uit en nemen risico's. De leiders worden beschouwd als innovatoren en risiconemers. Het bindmiddel dat de organisatie bijeen houdt is inzet voor experimenten en innovaties. De nadruk ligt op toonaangevendheid. Voor de lange termijn ligt in de organisatie de nadruk op groei en het aanboren van nieuwe bronnen. Succes betekent de beschikking hebben over nieuwe producten of diensten; hierin voorop te lopen wordt als belangrijk beschouwd. De organisatie bevordert het individueel initiatief en vrijheid.</p>
<p>Hiërarchische cultuur</p> <p>Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving. Procedures bepalen wat de mensen doen. De leiders zijn er trots op dat ze goede, op efficiëntie gerichte coördinatoren en organisatoren zijn. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is het meest cruciaal. Formele regels en beleidsstukken houden de organisatie bijeen. De zorg voor de lange termijn gaat uit naar stabiliteit en resultaten, gepaard gaande met een efficiënte en soepel verlopende uitvoering van taken. Succes wordt gedefinieerd in het kader van betrouwbare levering, soepele planning en lage kosten. Het personeelsmanagement moet zorgen voor zekerheid over de baan en voorspelbaarheid.</p>	<p>Marktcultuur</p> <p>Een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. De mensen zijn er competitief ingesteld en doelgericht. De leiders zijn opjagers, producenten en concurrenten tegelijk. Ze zijn hard en veeleisend. Het bindmiddel dat de organisatie bijeen houdt is de nadruk op winnen. Reputatie en succes zijn belangrijke aandachtspunten. Voor de lange termijn richt men zich op concurrerende activiteiten en het bereiken van meetbare doelen en doelstellingen. Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van marktaandeel en marktpenetratie. Concurrerende prijsstelling en markt-leiderschap zijn belangrijk. De organisatorische stijl is er een van niets ontziende competitie.</p>

Klantwaardestrategie (Treacy en Wiersema)

	Focus op proces: operational excellence (Aldi, Zeeman, Dell) laagste prijs leverbetrouwbaarheid beperkt assortiment krachtige besturing	Focus op product: product leader (Sony, Nikon, Saab) technologisch voorop innovatief superieur merkimago korte time-to-market	Focus op klant: customer intimacy (AH, KLM) mass customization 1-to-1 marketing integratie klantsystemen partnership, risicodeling
Waardebod	Combinatie van kwaliteit, prijs en gemak bij de aankoop waar niemand in de markt tegenop kan. Erg goed in de uitvoering; acceptabele en voordelige producten zonder veel franje of gedoe.	Biedt gewoon het beste product en innoveert voortdurend om de beste te blijven.	Biedt niet zozeer product maar maatwerk: de beste oplossing per klant; kent klanten door en door, weet welke producten en diensten ze nodig hebben en levert deze tegen redelijke prijzen.
Niet inbegrepen	Service, maatwerk, innovatie, vernieuwing, relatie met klant.	Laagste prijzen; relatie met klant.	Nieuwste van het nieuwste; allerlaagste prijzen.
Accenten in bedrijfsvoering	Efficiency, coördinatie, stroomlijnen van mensen en processen, standaardisatie, schaalvoordelen, hechte relaties met leveranciers, laagst mogelijke kosten, weinig diversiteit en variatie.	Gericht op uitvinden en ontwikkelen van nieuwe producten en het razendsnel op de markt brengen van de nieuwe vondsten; los-vaste en multidisciplinaire teams; talent is belangrijk; experimenteren volop en stimuleren creativiteit.	Cultiveren lange termijnrelaties met klanten; deskundig personeel; informatiesystemen die systematisch wensen van voorkeursklanten scannen; leveren maatwerk aan individuele klanten, variatie, klanten meer geven dan ze verwachten; groot mandaat voor medewerkers (doe wat nodig is om het de klant naar de zin te maken).

Wierdsma en Swieringa: ontwerpen en ontwikkelen, c.q. reizen en trekken

	Reizen	Trekken
Doel	Nieuw evenwicht	Blijvende ontwikkeling
Aangrijpingspunt	Structuur/Systemen Cultuur	Gedrag
Startpunt	Topdown	De klantvraag
Strategie	Blauwdruk	Richting, missie, bandbreedte
Aanpak	Organisatiebreed	Sneeuwbalgewijs
Sturing door	Macht/Regel Management Belonen/Straffen	Markt Leiderschap Helpen leren
Sturing van	Inhoud	Proces

Ten Have – Acht 'soorten' organisaties

