



Hoe creëren CEO's FIT, IMPACT en GRIP

in een steeds complexer wordende omgeving?

Marcel van Marrewijk
Maart 2017

De toenemende complexiteit en dynamiek in onze maatschappij en economie heeft ver gaande consequenties voor het besturen van organisaties. De vertrouwde, op macht en controle gerichte werkwijzen functioneren niet goed meer, en werken soms zelfs averechts.

- *Hoe blijft een organisatie 'fit for the future'?*
- *Hoe behouden directies van grote complexe organisaties 'grip' op de uitvoering van hun strategische doelstellingen en op hun meest kritische bedrijfsprocessen?*
- *Welke interventies generen de grootste impact en*
- *Welke aanpak zorgt dat directies in de 'driving seat' blijven?*

Inhoud	Pagina
1 Inleiding	2
2 Exponentiële ontwikkeling	2
3 Organisatieontwikkeling	3
4 De toegevoegde waarde van werknemers en organisaties	7
5 Wat betekent dit voor bestuurders?	10
6 Data-analyse voor inzicht en performanceverbetering	15
7 Wat is Workmetrics?	17

1. Inleiding

Deze *whitepaper* gaat in op de noodzaak van directieleden om hun besluitvorming te ondersteunen met kennis – gebaseerd op eigen databronnen – die inzicht verschaffen in de belangrijkste risico's en hefboomen voor verandering. De focus hierbij is gericht op de effectiviteit van de *workforce*. Ten eerste omdat de kracht en potentie van werknemers dikwijls het verschil maken. “*Get the right people on the bus*”, gaf Jim Collins ons ooit als beste tip mee, want machines innoveren niet. Het is de passie, creativiteit, verbeeldingskracht en het doorzettingsvermogen van mensen die groei en innovatie te weeg brengen. Bovendien vormen arbeid en de daaraan gerelateerde kosten het merendeel van de bedrijfskosten. Dat betekent dat het vergroten van het rendement op *workforce* de grootste impact heeft op het bedrijfsresultaat. Daarmee is *workforce analytics* van strategische importantie.

De *whitepaper* is als volgt opgebouwd. In het eerste deel wordt de dynamiek geschetst die de organisaties uitnodigt zich te transformeren naar nieuwe vormen van organiseren en samenwerken. Zonder een actieve betrokkenheid van bestuurders of/ en directieleden komt deze transformatie niet op gang en zeker niet tot een goed einde. Daarnaast zullen juist directieleden ervaren dat de oude, op macht en beheersingsgerichte wijze van besturen steeds meer contraproductief werken in tijden van toenemende dynamiek en complexiteit. ‘De lijn’ wordt minder dominant en professionals krijgen meer bewegingsruimte. Zo verliezen directies hun grip op het bestuurlijk proces. Hun verantwoordelijkheid vraagt echter dat juist in tijden van onzekerheid en snelle veranderingen directieleden de regie moeten zien te behouden - in ‘*the driving seat*’ moeten blijven - maar hoe kunnen zij dit waarmaken?

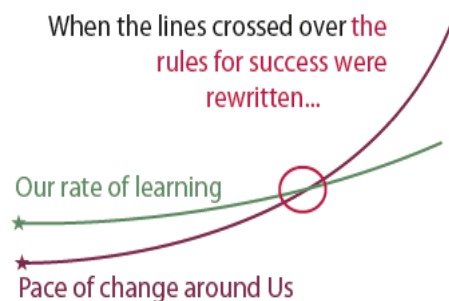
Daarna volgen recente bedrijfskundige inzichten die bestuurders in staat stellen hun verantwoordelijkheid opnieuw vorm en inhoud te geven. Ter afronding wordt Workmetrics geïntroduceerd, een aanpak die directies inzicht geeft ter ondersteuning van de ontwikkeling en prestaties van de organisaties.

2. Exponentiële ontwikkelingen

Als je 30 stappen zet ben je aan de overkant van de straat, maar als de lengte van iedere stap exponentieel zou zijn brengen 30 stappen je 26 keer rond de aarde! Dat is de kracht van exponentiële ontwikkeling. Vele van ons kennen de wet van Moore, medeoprichter van Intel, waardoor onze smartphones een miljoen keer goedkoper en duizend keer krachtiger zijn dan een supercomputer van 40 jaar geleden. Er zijn echter veel technologische ontwikkelingen die wij nog nauwelijks waarnemen. Een ontwikkelsnelheid van 0,01% – 0,02% – 0,04% – 0,08% maakt niet veel indruk, het blijft verwaarloosbaar klein, maar experts herkennen reeds het patroon van de exponentiële ontwikkeling en weten dat de impact zich weldra zal aandienen. Met disruptie gevolgen voor mens en organisatie als resultaat.

In januari 2017 concludeerde *McKinsey Global Institute* dat de helft van alle betaalde activiteiten geautomatiseerd kan worden, zelfs op basis van reeds gedemonstreerde technieken. Dat staat gelijk aan 1,1 miljard banen wereldwijd.

Wij mensen zijn niet gewend aan exponentiële ontwikkeling. Wij zijn *wel* vertrouwd met een lineair en een circulair tijdsbesef. De klok telt elke dag 24 uur en onze klimaatzone kent vier seizoenen, ieder jaar opnieuw. Dit repeterende appelleert aan ons gevoel voor ritme, veiligheid en stabiliteit en met name veel ‘slachtoffers’ van disruptie ontwikkelingen, zoals de globalisering, verlangen naar de tijden van weleer.



Figuur 1. *Smart failure for a fast-changing World* (Obeng, 2012)

Managementtrainer Eddie Obeng¹ introduceerde figuur 1, met daarin de weergave van het exponentiële tempo van veranderingen – *the pace of change around us*. Deze vorm is op zich al intimiderend, want hoe houden we ons staande wanneer ‘alles’ om ons heen zo snel verandert? De tweede lijn illustreert de ontwikkeling van ons leervermogen dat weliswaar stijgt, maar bijna lineair blijft. Voorbij het snijpunt waar de twee lijnen elkaar kruisen zijn de “*rules for success rewritten*”.¹ De context is namelijk wezenlijk veranderd.

Zolang wij snapten wat er nodig was om ons te handhaven, werkten we planmatig, hiërarchisch gestructureerd en bereikten we, door richtlijnen en procedures nauwkeurig op te volgen, stap voor stap ons gewenste doel. Door met hiërarchisch toezicht de autonomie van werknemers op de werkvloer in te perken behielden directieleden ‘grip’ op de bedrijfsvoering. De grote voorspelbaarheid en geringe dynamiek – kenmerkend voor de ontwikkeling tot aan het snijpunt – staan macht en beheersing als wijze van aansturing toe. De prijs van deze wijze van organiseren is hoog: de structuur is rigide, de organisatiewijze is inflexibel, de inspraak en diversiteit zijn gering. De hiërarchische, veelal bureaucratische wijze van organiseren is niet geschikt voor de dynamiek voorbij het snijpunt. De vraag is welke aanpak en besturingswijze *wel* geschikt zijn?

3. Organisatieontwikkeling

De Cubrix, een modern bedrijfskundig raamwerk beschrijft het verleden, het heden en de toekomst van organisatieontwikkeling². Er is namelijk een verband tussen het tempo van verandering en de wijze waarop een organisatie zich inricht en haar werkzaamheden organiseert. Aanvankelijk speelt macht een centrale rol. De bedrijven die een stabiele, goed voorspelbare omgeving aantreffen – eveneens ‘links van het snijpunt’ – richten zich op ‘beheersing’. Met name *corporates* excelleren hierin.

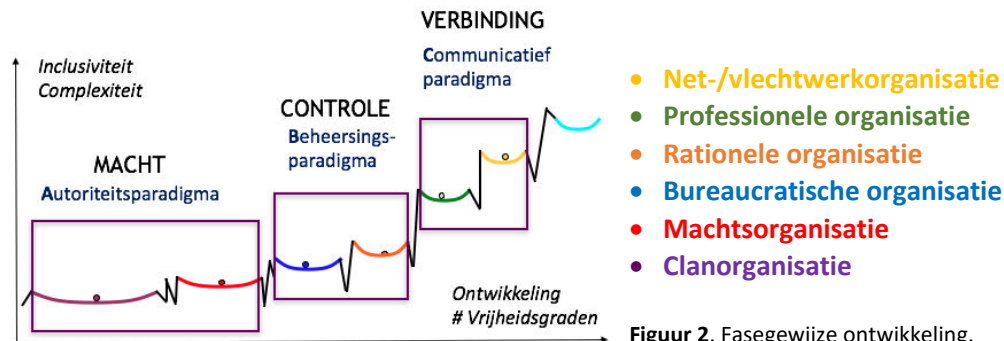
Rechts van het snijpunt is een wezenlijk andere context actueel: een complexe omgeving die getypeerd kan worden aan de hand van vier woorden: VODA – volatiel, onzeker, dynamisch en ambigue³. Figuur 2 schetst het evolutionaire perspectief van organisatieontwikkeling.

¹ Eddie Obeng (2012), *Smart failure for a fast-changing World*, TED Global 2012

² Marcel van Marrewijk (2014) *Handboek Organisatieontwikkeling*. Academic Service/Boom Uitgeverij

³ Gangbaar is VOCA, waarbij de C staat voor ‘Complexiteit’. Mijns inziens zijn VODA facetten van complexiteit.

De Cubrix is onderdeel van een school die veronderstelt dat de groei en ontwikkeling van organisaties, niet lineair verloopt, maar sprong- of schoksgewijs (figuur 2). Met andere woorden: er zijn telkens nieuwe inzichten nodig die beter inspelen op de toenemende complexiteit van de wereld waarin wij leven.



Figuur 2. Fasegewijze ontwikkeling, volgens de Cubrix/ van Marrewijk (2011, 2014)²

De ontwikkeling van links naar rechts van het snijpunt benadrukt de overgang van controle naar verbinding – zie figuur 2 en tabel 1. Thans bevinden veel organisaties zich in de transformatie naar meer open, meer mensgerichte en meer veerkrachtige organisaties. Jan Rotmans heeft terecht opgemerkt dat wij niet in een tijdperk van verandering leven, maar een verandering van tijdperk ervaren. Dit impliceert dat organisaties de complexiteit moeten leren omarmen en proberen open, ontvankelijk, adaptief, flexibel en gebalanceerd te zijn.

Systeemwereld (controle)	Leefwereld (verbinding)
C3 - Command, Control en Communication	V3 – Visie, Vakmanschap en Vertrouwen
Rule-based (protocollen en gedetailleerde taken)	Principle-based (gemeenschap-pelijke waarden en ambities)
Kwaliteit via structuren/ systemen; extrinsiek	Kwaliteit via mensen, en hun vakmanschap; intrinsiek
Sturen op wantrouwen	Sturen op vertrouwen
Macht en hiërarchie	Dialoog en verbondenheid
Lineair	Circulair en exponentieel
Concurrentie	Coöperatie
Human resources	Professionals

Tabel 1. Van een systeem- naar leefwereld, van Anglo-Amerikaans naar Rijnslands.

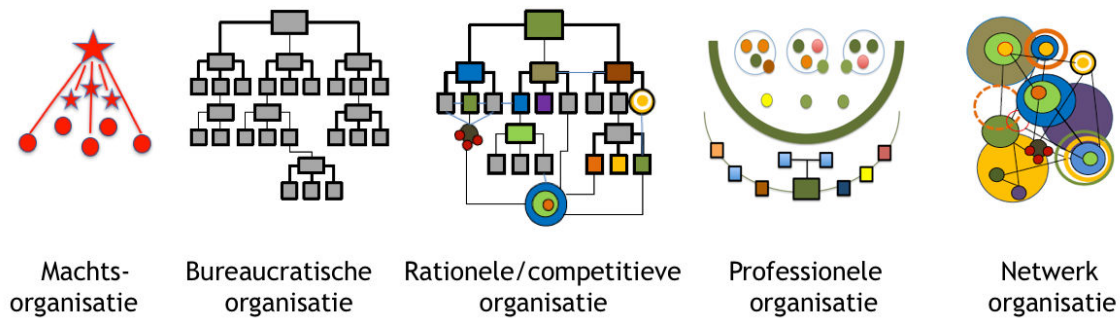
De complexiteit van de omgeving is de belangrijkste indicator hoe de organisatie het best kan worden ingericht², welke werkwijze het meest geschikt is, welke leiderschapsstijl het meest effectief is, welke type strategie en bedrijfsvoering het best passend is en dus ook welke aansturing het meest geschikt is voor het effectief beheren van de *workforce*.

We werken twee facetten van organisatieontwikkeling uit: de structuur en de onderliggende waarden. Figuur 3 toont icoontjes van vijf opeenvolgende - ideaaltypische - organisatie-structuren, waarbij de eerste drie hiërarchisch gestructureerd zijn en toegepast kunnen worden links van het snijpunt. Rechts ervan zijn met name de professionele organisatie en de netwerkorganisatie geschikt. Een korte introductie van de laatste twee:

- De **professionele organisatie** is een gemeenschap van mensen die streeft naar het faciliteren van de behoeften en belangen van alle relevante stakeholders door het proces van organiseren. Door afstemming, dialoog en draagvlakvorming met alle belanghebbenden wordt kennis en ervaring uitgewisseld die een nieuwe bron van groei biedt en toegevoegde waarde levert aan alle stakeholders. Goed werkgeverschap bindt en

boeit de professionals en dienende leiders ondersteunen de individuele en professionele ontwikkeling van werknemers.

- De **netwerkorganisatie** is een al dan niet tijdelijke gemeenschap of coalitie die is geformeerd om een gedeeld doel tot stand te brengen of een gemeenschappelijk vraagstuk op te lossen. Het netwerk- of vlechtwerkproces maakt energie, toewijding en creativiteit vrij bij de leden van het netwerk, waardoor doorbraken tot stand komen die niet alleen alle belanghebbenden voordelen bieden, maar die tevens veelal de werkwijzen transformeren naar een meer duurzaam niveau.



Figuur 3. Fasegewijze ontwikkeling van organisatiestructuren, volgens de Cubrix/ van Marrewijk (2011, 2014)²

Er zijn inmiddels enkele voorbeelden bekend van netwerkorganisaties, zoals Buurtzorg en Wikipedia, en in de Verenigde Staten bijvoorbeeld Patagonia (*outdoor clothing & equipment*) en Morning Star (voedselverwerking)⁴. Ook onder de zogenaamde exo-organisaties - startups die gebruik maken van exponentiële technologieën - treffen we netwerkstructuren aan⁵. Deze organisatievorm is echter kwetsbaar en vereist onder meer een grote taakvolwassenheid van de werknemers. Voor het transformatieproces van bestaande organisaties is de professionele organisatievorm relevanter, of tenminste een noodzakelijk tussenstap. Hier is autonomie van de professional, de nadruk op diens professionaliteit (*mastery*) en grote betrokkenheid bij de doelstellingen van de organisatie (*purpose*) kenmerkend. Deze aanpak vereist een intelligente, op maat toegesneden supportstructuur en een dienende leiderschapsstijl. Een typerende uitspraak van CEO's van professionele organisaties is: *"We take care of the people and the people take care of the business."*⁶

De organisatiestructuren van figuur 3 weerspiegelen de onderliggende waarden. Een congruente set van waarden of waardesysteem helpt mensen een gepast antwoord te vinden op uitdagingen die de omgeving stelt. Het creëren en adopteren van waarden is een overlevingsstrategie of een vorm van *coping behaviour* om je in specifieke omgevingen te kunnen handhaven. Een organisatievorm faciliteert het gedrag dat gerelateerd is aan de onderliggende waarden. Zie tabel 2.

⁴ Frederique Laloux (2015) *Reinventing Organizations - A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*

⁵ Salim Ismael & Yuri van Geest (2015) *Exponentiële organisaties - Waarom nieuwe organisaties tien keer beter, sneller en goedkoper zijn - en hoe jij dat ook wordt*. Singularity University

⁶ Gehoord tijdens *Great Place to Work*-conferentie in Boston, 2007

Machts-organisatie	Bureaucratische organisatie	Rationele organisatie	Professionele organisatie	Netwerk-organisatie
Autoritair, passie, wilskracht, strijdvaardig, respect voor kracht en positie; meedogenloos, direct, assertief, stoutmoedig en actiegericht.	Gehoorzaam Gedisciplineerd Geordend, plicht, gehoorzaamheid, deskundigheid, rechtvaardigheid, integriteit (vanuit normen), kwalificaties, perfectie	Ondernemerschap, productiviteit, imago, prestige, competitie, continue strevend naar verbeteringen, korte termijn oriëntatie	Intrinsieke motivatie, harmonie, consensus, empathie, compassie, geduld, vriendelijkheid, gelijkheid, eerlijkheid	Systeem denken, begrijpen, inzicht, flexibiliteit, lange termijn oriëntatie, flow, duurzaam, authentiek, visionair
POSITIONEREN Bevoorrecht worden	STRUCTUREREN Straffen	PRESTEREN Belonen	RELATEREN Gewaardeerd worden	INZICHT CREËREN Zinvol bezig zijn

Tabel 2. Waardensystemen volgens de Cubrix²/Spiral Dynamics⁷

Een transformatie naar een volgend of zelfs nieuw waardesysteem ontstaat alleen wanneer nieuwe, meer complexe uitdagingen het besef doen groeien dat vertrouwde waarden en gedragspatronen geen adequaat antwoord meer bieden; dat de huidige structuren als knellend worden ervaren; dat twijfels ontstaan ten aanzien van het gekoesterde wereldbeeld; dat nieuwe verhalen inspireren; dat pioniers eindelijk gehoord en ingeschakeld worden om de weg te leiden naar een nieuw niveau van ontwikkeling.

Ter afsluiting van dit conceptuele gedeelte – en van groot belang voor het goed begrijpen van veranderkundige ambities – is het principe onderliggend aan fasegewijze ontwikkeling, namelijk *transcend & include*: het omvatten en overstijgen van oude waardesystemen. Met andere woorden, het includeren van oude waarden en vaardigheden ter ondersteuning van de emergente ontwikkeling op het meer complexe niveau. Dit principe verklaart onder meer waarom geen ontwikkelstappen overgeslagen kunnen worden, omdat het includeren van de tussenliggende waarden en vaardigheden voorwaardelijk zijn voor het kunnen ontwikkelen van verder op het ontwikkelpad gelegen organisatievormen. Of, zoals een oud gezegde: “Je moet eerst kunnen kruipen voordat je kunt leren lopen.”

Meerdere organisatievormen tegelijk.

In de praktijk van grote organisaties kun je elementen van verschillende – ideaaltypische – organisatievormen tegelijk aantreffen. Het draait om de ‘fit’. Niet de meest complexe organisatievorm, maar de meest eenvoudige vorm die in staat is de beoogde activiteiten adequaat uit te kunnen voeren, is het meest geschikt. De complexiteit van de verschillende activiteiten en deelprocessen zijn ongelijk: het administratieproces van de boekhoudafdeling is wezenlijk anders dan de creatieve en explorerende activiteiten in de research & development-afdeling. Dit is uitdagend voor directies, want idealiter behoren bestuurders rekening te houden met de diversiteit aan contexten en situaties op verschillende plaatsen in hun organisatie.

⁷ Chris Cowan & Don Beck (1996) *Spiral Dynamics. Mastering values, leadership and change*. Blackwell

Wat betekent dit voor de grip van bestuurders en directieleden?

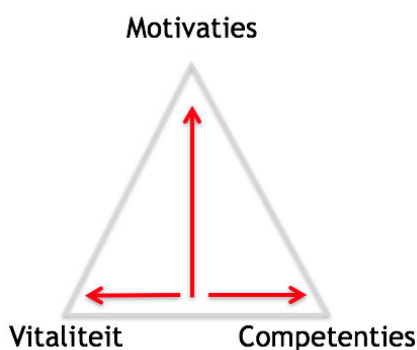
Klassieke – hiërarchische – organisaties benadrukken de autoriteit van hun bestuurders. Het (bestuurlijk) verantwoordelijk zijn voor de organisatie vertaalt zich in een vorm van ‘grip’ die gebaseerd is op een zekere dwang en controle over werknemers. Deze werkwijzen ondermijnen de flexibiliteit van een organisatie. In een stabiele, voorspelbare omgeving is dat geen probleem. De complexe omgeving van de huidige tijd daagt verticaal gestructureerde organisaties echter uit te transformeren tot meer moderne organisatievormen, zoals de professionele organisatie en – nog verder op het ontwikkelpad – de netwerkorganisatie. De vraag is nu: Hoe kun je als bestuurder verantwoordelijk zijn voor een organisatie – hoe blijf je in de *driving seat* – terwijl de professionals zelf ‘aan het stuur staan’?

Om deze vraag te beantwoorden introduceren wij een nieuwe visie op de verantwoordelijkheden van werknemers en die van bestuurders, functionerend in een complexe omgeving.

4. De toegevoegde waarde van werknemers en organisaties

Werknemers, of professionals⁸, zijn – per definitie – verantwoordelijk voor hun eigen motivatie, competenties en vitaliteit. Waarom? Omdat deze kwaliteiten ‘*embodied*’ zijn:

niemand anders kan dit voor hen doen! Dit geldt voor werknemers in alle organisatievormen. Met name de aard van de motivatie differentieert tussen de verschillende stadia en kan per individu heel verschillend zijn: van puur inkomen genererend tot betekenisvol zijn. Hoe diverse ook, met de inzet op motivatie, competenties en vitaliteit probeert een medewerker relevant te zijn voor zijn of haar organisatie.



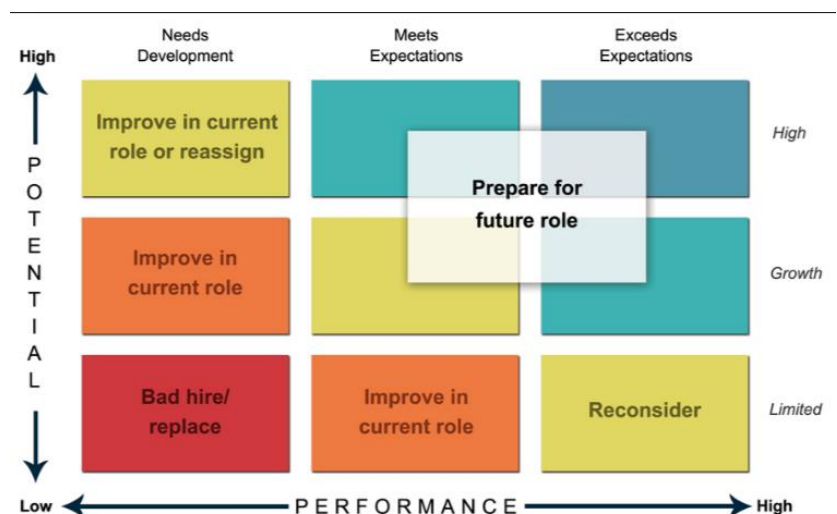
Figuur 4: regelvermogen van de werknemer (geïnspireerd op publicatie van AAVN)

De werkgever ervaart de relevantie van werknemers, en kan hun potentie en toegevoegde waarde voor de organisatie

evalueren, door deze bijvoorbeeld te positioneren in een zogenaamde 9-grid. Dit model maakt inzichtelijk welk gedeelte van de medewerkers optimaal functioneert. Rechtsboven zijn de *stars* en in het hart de *core performers*. Zie figuren 5.

Figuur 5. 9-gridmodel

Of een organisatie de relevantie en potentie van medewerkers nu



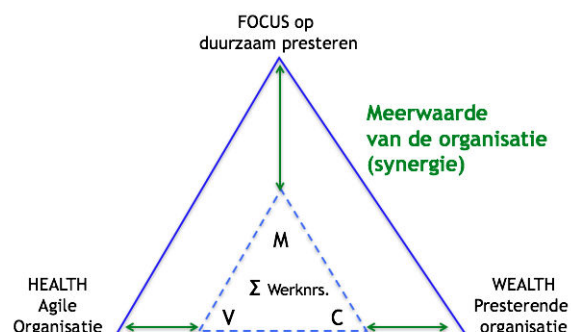
⁸ Werknemers die gedrag vertonen dat congruent is met het functioneren in een professionele organisatie noem ik professionals. Bijvoorbeeld samenwerken, kennis en ervaring delen, elkaar helpen en feedback geven.

evalueert of niet, het is en blijft van belang werknemers te ondersteunen in het op peil houden en ontwikkelen van de drie kernthema's vitaliteit, motivatie en competenties. Dit is het domein van HRM. Deze stafdienst heeft te maken met een veelheid en verscheidenheid aan werknemers die allemaal geworven zijn, waarmee onderhandeld is en waarmee juridisch bindende afspraken zijn gemaakt. Alle werknemers worden regelmatig beloond, hun professionaliteit ontwikkeld, hun afwezigheid geadmistreerd, hun functioneren beoordeeld en ze worden zo goed mogelijk ingepast in het werkproces. HR is een ondersteunende dienst aan het primaire proces van een organisatie.

Belangrijkste risico's

Analoog aan de regeldriehoek van de individuele werknemer (figuur 4) kan de primaire oriëntatie van organisaties eveneens worden voorgesteld aan de hand van drie kernthema's en tevens de drie meest cruciale risicodomeinen van een organisatie: (1) focus op duurzaam presteren – *de goede dingen doen*; (2) Het doen renderen van het primair proces, m.a.w. de conversie van inzet, talent en middelen tot toegevoegde waarden voor stakeholders – *de dingen doen* en (3) en tot stand brengen van een gezonde, veerkrachtige (*agile*) organisatie – *de dingen op de juiste manier doen*.

Figuur 6: Regelvermogen van organisaties
(van Marrewijk-2016)



Focus

Het creëren van focus behelst een besluitvormingsproces dat leidt tot strategische keuzes en de acceptatie van alle geledingen binnen de organisatie om gezamenlijk de doelstellingen te helpen realiseren. In een klassieke organisatie worden deze keuzes in de top gemaakt, vertaald in gedetailleerde taakbeschrijvingen en opgelegd aan werknemers op de werkvloer. In de daaropvolgende organisatievormen neemt de mate van inspraak, de kwaliteit van de dialoog en de betrokkenheid van uiteenlopende stakeholders toe. Focus impliceert de *alignment* tussen de individuele drijfveren en motivatie (M) van de professionals en de collectieve ambities. De *strategic alignment* is een belangrijke indicator voor het succes van een organisatie.

Waardecreatie

Het volgende risicodomein is het primaire proces van waardencreatie, het genereren van voldoende toegevoegde waarde: lukt dit onvoldoende, dan houdt het uiteindelijk op! Abstract geformuleerd dient een organisatie de inzet en kwaliteiten – de Competenties (C) – van werknemers te combineren⁹ en om te zetten – te converteren – in toegevoegde waarde voor de stakeholders, met name de klanten van de organisatie. Dit proces kun je meten aan de hand van concrete (harde) performance indicatoren. Hier is reeds veel ervaring mee opgedaan. Het probleem van de traditionele KPI's was vaak de eenzijdige dominante van financiële indicatoren.

⁹ Uiteraard worden ook de productiefactoren kapitaal, energie en techniek ingezet, in combinatie met arbeid om toegevoegde waarde te generen.

Agile

Met elkaar 'de juiste dingen doen' (*strategic alignment*) en 'de dingen juist doen' (*organisation performance*) vraagt nog een derde kwaliteit: 'de wijze waarop de dingen worden gedaan'. Dit is het domein van de *agile organisation*.

Je wilt als organisatie prestaties kunnen volhouden en dit vereist dat werknemers niet onnodig belast worden, dat zij een veilige omgeving ervaren waarin zij zich kunnen ontwikkelen – niet in de laatste plaats om de technologische ontwikkeling bij te houden. Op 'lange termijn kunnen presteren' impliceert dat werknemers niet structureel overbelast mogen worden en dus vitaal kunnen blijven, hun veerkracht kunnen ontwikkelen en vaardigheden op peil houden. Het bouwen aan en in stand houden van een gezonde, veerkrachtige organisatie is daarbij essentieel.

Tegenwoordig is de '*agile organisation*' een kernbegrip in de moderne management literatuur en wellicht een betere omschrijving dan *organisation health*. Agile, veelal vertaald als veerkrachtige organisatie, behelst de volgende organisatievaardigheden: *responsiveness* (ontvankelijk zijn voor ontwikkelingen in de omgeving), *adaptability* (aanpassingsvermogen), flexibiliteit en balans. Balans slaat ten eerste op het gelijke belang van responsief, adaptief en flexibel. Balans speelt ook een rol tussen bijvoorbeeld belasting en belastbaarheid; werk en privé; inzet en ontspanning; professionele en individuele ontwikkeling, en tussen geven en nemen.

Wealth en health

De in figuur 6 geïntroduceerde begrippen *health* en *wealth* zijn ontleend aan een studie van de McKinsey onderzoekers Keller & Price. Zij stelden dat een organisatie gezond en veerkrachtig is wanneer het in staat is zich soepel aan te passen aan veranderende omstandigheden, het vermogen ontwikkelt snel te ageren en de kwaliteit bezit te innoveren en zichzelf opnieuw 'uit te vinden'.¹⁰ Hierin herken je de eigenschappen van de agile organisatie.



Figuur 7. Duurzaam presteren. Van Marrewijk, geïnspireerd op Keller & Price, McKinsey

Het onderzoek onder koplopers leerde de McKinsey auteurs dat het belang van *organisation performance* (wealth) en *organisation health* even zwaar wegen en evenveel aandacht vergen van de leiding van een organisatie. Keller & Price concludeerden dat de winstgevendheid van gezonde bedrijven 220% hoger is dan dat van ongezonde bedrijven en hun groei is 200% hoger!¹⁰

Gezond functionerende organisaties tref je meer aan in moderne organisatievormen, maar deze relatief complexe vormen zijn ook kwetsbaarder.

¹⁰ Scott Keller & Collin Price (2011) *Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage*. John Wiley & Sons

5. Wat betekent dit voor bestuurders?

Uit het voorgaande is duidelijk geworden dat werknemers en werkgevers een gemeenschappelijk belang hebben, en dat beide hun eigen verantwoordelijk moeten nemen. De twee driehoeken (figuren 4 en 6) in combinatie met de fasegewijze ontwikkeling van organisaties (figuur 2 en 3) geven een nieuw inzicht in de drie essentiële directiethema's: fit, impact en grip. We gaan nu dieper op deze thema's in.

FIT

Een gezonde, agile organisatie is optimaal afgestemd op de uitdagingen in de omgeving waarin het functioneert. De complexiteit van de omgeving is de belangrijkste indicator *hoe* de organisatie het best kan worden ingericht. Dit noemen we FIT. Darwin's *survival of the fittest* – “*It is not the strongest of species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change*” – gaat ook op voor de moderne bedrijfskunde.

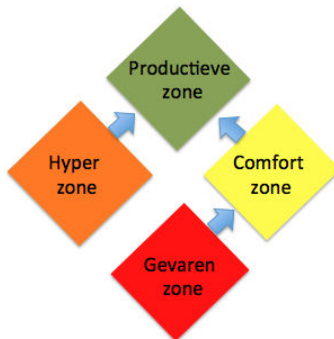
FIT begint met contextsensitiviteit¹¹: de openheid voor ontwikkelingen buiten de organisatie en het vermogen om de complexiteit van de omgeving goed in te schatten. Vervolgens behoort een organisatie te weten, of door experimenten snel te leren, welke aanpassingen de organisatie moet maken om weer aan te sluiten op de veranderde omgeving^{2 en 7}. De toenemende complexiteit vergt meer openheid en diversiteit. Vandaar dat procedures en routines plaats maken voor vormen van zelforganisatie. De leiderschapsstijl wordt meer dienend en faciliterend. Professionals weten zich *empowered* om hun vakmanschap te ontwikkelen en toe te passen, gericht op het bijdragen aan gemeenschappelijk doelen. Wij definiëren professionals als een categorie werknemers die aansluiten op de professionele organisatie: zij zijn intrinsiek gemotiveerd; voldoen aan Daniel Pink's kenmerken van autonomie, vakmanschap (*mastery*) en zingeving (*purpose*); werken graag en goed samen, delen kennis en ervaring; geven elkaar constructieve feedback, en leren van elkaar. Professionals zijn taakvolwassen en *kunnen* goed functioneren in een zelf-georganiseerd verband.

De FIT slaat zowel op ontwikkelingen buiten als binnen de organisatie. Organisaties kunnen hun FIT namelijk ook versterken door te reageren op ongewenste situaties binnen de organisatie. Dat kan een mismatch zijn tussen een werknemer en diens rol en verantwoordelijkheden; het niet adequaat functioneren van een leidinggevende of de werksfeer in een team. Het is de bedoeling een ongewenste situatie ten eerste te voorkomen en wanneer deze zich alsnog voordoet zo snel mogelijk te veranderen tot een gewenste situatie.

Van de drie genoemde voorbeelden licht ik 'werksfeer' kort toe:

¹¹ Een Cubrix-term die overeenkomt met de eerdergenoemde agility-principe *responsiveness* - het ontvankelijk zijn voor de dynamiek buiten de organisatie - en het evolutionaire principe van *Communion*, ontvankelijk zijn voor de complexiteit van de omgeving.

Je kunt vaststellen of een team zich in een productieve zone bevindt en dat werknemers enthousiast werken aan gemeenschappelijke doelstellingen. Het kan ook een comfortzone zijn waarin de werknemers weliswaar plezier in hun werk ervaren, maar waar voornamelijk de status quo verdedigd wordt. In teams die functioneren als een hyperzone regeert de waan van de dag, neemt verzet tegen



werkdruk toe, tot en met uitingen van onprettig en ondermijnend gedrag. In de gevarenzone is cynisme gangbaar en is iedere betrokkenheid van werknemers verdwenen. Medewerkers zijn weliswaar verantwoordelijk voor hun eigen motivatie, vitaliteit en competentieontwikkeling, maar in een dergelijk omgeving voert desinteresse en het ontlopen van verantwoordelijkheid de boventoon.

Figuur 9. (On)Gewenste situaties afgeleid van energieprofielen (van Marrewijk, geïnspireerd op van der Loo¹² en Bruch¹³)

Uit onderzoek van Prof.dr. Heike Bruch¹³ in het Duits taalgebied blijkt dat zowel teams in de comfortzone als in de hyperzone 20% tot 30% minder presteren tenopzicht van de gewenste situatie: functioneren als in een productieve zone. Dus wat moet je doen om een team terug te brengen in de productieve zone? Die kennis bestaat en de impact van dergelijke interventies zijn zeer rendabel.

IMPACT

Na de FIT is het van groot belang dat directies inzicht hebben welke interventies het meest IMPACT hebben op performanceverbetering. De ambitie duurzaam presteren wordt immers beperkt door de (gegeven) beschikbaarheid van tijd, geld en energie. Met andere woorden: hoe kan ik een gegeven budget optimaal besteden? Het antwoord ligt voor de hand: door de meest effectieve maatregelen uit te voeren! De vraag is natuurlijk: Kun je in een complexe, dus vrij onvoorspelbare omgeving vooraf de meest rendabele maatregel bepalen en onverkort uitvoeren? Het is niet eenvoudig, maar wel mogelijk.

Het vraagt ten eerste om een zorgvuldige, kort-cyclische monitoring van bijvoorbeeld de teamperformance om überhaupt de ongewenste situaties vast te stellen. Het genereren en benutten van data komt in de afsluiting van deze *whitepaper* aan de orde.

Het creëren van impact maakt - naast data - ook gebruik van de veranderkundige kennis. Je kunt namelijk op voorhand een selectie maken welke interventies aansluiten op je veranderkundige ambities. In de Cubrix² maakt van Marrewijk onderscheidt tussen vier type verandertrajecten, afgeleid van de fasegewijze ontwikkeling van teams en organisaties. In toenemende mate van complexiteit zijn dit:

1. Vitaliseren
2. Optimaliseren
3. Heroriënteren
4. Transformeren

¹² Hans van der Loo (2011) *We hebben er zin in? Hoe dan?* Van Duuren Management

¹³ Heike Bruch & Bernd Vogel (2011) *Fully Charged - How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*. Harvard Business Review Press

Vitaliseren

Vitaliseren is het versterken van het fundament onder organisatieontwikkeling en performanceverbetering; het versterken en zo nodig herstellen van de ondersteunende kwaliteiten van onderliggende waardesystemen. Een moderne organisatie – rechts van het snijpunt van figuur 1 – steunt op de kwaliteiten van de machts- en beheersorganisaties, ontwikkeld links van het snijpunt. Ooit waren deze kwaliteiten dominant en onderscheidend. Nu zijn ze van ondersteunend belang en onmisbaar voor het optimaal presteren. Het herstellen – vitaliseren – van ondersteunende kwaliteiten heeft een hoog rendement en voorkomt het ontstaan van ongewenste situaties. Voorbeelden van het herstellen van ondersteunende kwaliteiten zijn het garanderen van sociale veiligheid; het helder positioneren van verantwoordelijkheid en het borgen en nakomen van besluiten en afspraken.

Met andere woorden: organisaties met een gebrek aan saamhorigheid, onvoldoende daadkracht, onduidelijk richtlijnen *kunnen* niet optimaal presteren. Ze ondermijnen de veerkracht en schaden het vertrouwen in organisaties. Dit moet je eerst onderkennen en vervolgens daadkrachtig aanpakken.

Optimaliseren

Optimaliseren zijn veranderingen gericht op het benutten van de kracht en mogelijkheden van de meest geschikte organisatievorm en dus het optimaal benutten van het onderliggende waardensysteem. Hierbij dien je met name te letten op het consistent ontwikkelen van de verschillende bedrijfskundige facetten in de huidige werkwijzen. Bijvoorbeeld de leiderschapstijl, strategie, en wijze van besluitvorming behoren op elkaar aan te sluiten en elkaar te versterken. In termen van Wilber: intenties, gedrag, cultuur en systeem zijn onderling congruent.¹⁴

Onder optimaliseren valt ook het benchmarken, het leren van andere organisaties die in een vergelijkbare context en situatie functioneren.

Heroriënteren

Transities vinden plaats als gevolg van het heroriënteren van strategische prioriteiten. De context en organisatievorm blijven hetzelfde, alleen de richting en met name de aandacht wordt verlegd. Heroriëntaties zijn nodig wanneer ongewenste situaties zich voordoen op het strategisch pad of wanneer een nieuw systemische knelpunt zich nadrukkelijk manifesteert. Stel bijvoorbeeld dat de productiecapaciteit groter is dan het commercieel vermogen om de productie aan de man te brengen. De transitie is dan gericht op het versterken van de marketing en sales activiteiten, totdat de verkoop de maximale productiecapaciteit optimaal benut. Van transitie is eveneens sprake wanneer een ongewenste situatie door middel van een reeks passende interventies wordt hersteld tot een gewenste situatie (zie FIT).

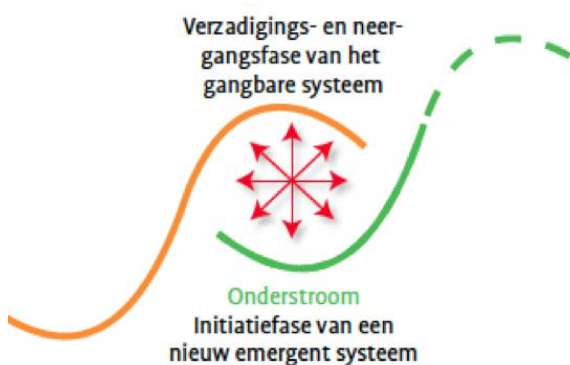
Transformeren

Transformaties zijn de meest complexe veranderambities en worden ingezet wanneer nieuwe uitdagingen te complex zijn voor de huidige werkwijze. De oude oplossingen schieten te kort of werken zelfs averechts. Er moet worden geëxperimenteerd met nieuwe

¹⁴ AQAL-model (*all quadrants all levels*) uit: Ken Wilber (1996) *Sex, ecology and spirituality-the spirit of evolution*.

waarden, kennis en vaardigheden om uiteindelijk adequate werkwijzen te ontwikkelen die beter aansluiten op de meer complexe uitdagingen waarmee de organisatie wordt geconfronteerd. Dit impliceert een sublimatie naar *next level* en vergt uiteindelijk een *paradigma shift* in alle disciplines. Dit betekent overigens niet dat alle werknemers die transformatie moeten doorgaan. Het volstaat wanneer een kritisch aantal, met name werknemers op cruciale posities, de nieuwe werkwijze zich eigen maken. De collega's die werkzaamheden verrichten die minder complex zijn kunnen dat op vertrouwde wijze blijven doen, maar zullen wel moeten aansluiten en rekening houden met de toegenomen diversiteit aan gedrag en werkwijzen.

Transformaties zijn zeer complex, voelen voor alle betrokkenen erg spannend en onveilig en vragen veel vertrouwen en standvastigheid van directies.



Figuur 10. Veranderambities gepositioneerd in evolutionaire ontwikkeling, Cubrix (van Marrewijk)²

Resumerend: begin met vitaliseren. Hou tijdens het optimaliseren rekening met heroriënteren en als de mogelijkheden van deze drie veranderambities uitgewerkt zijn beschikt de organisatie over de meest ideale uitgangspositie wanneer een transformatie naar een volgend ontwikkelniveau aan de orde is.

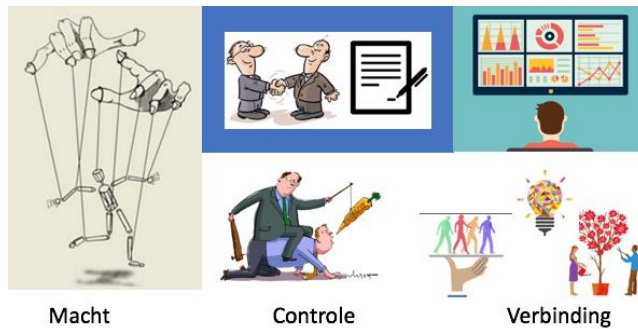
GRIP

Grip geeft houvast. Dat is noodzakelijk wanneer je verantwoordelijk bent voor het wel en wee van een totale organisatie. De context en daaraan gerelateerde organisatievorm bepalen hoe je als bestuurder of leidinggevende grip kunt houden. In machtsorganisaties houden bestuurders grip op de processen door dwang uit te oefenen of door nadrukkelijk toezicht te houden. Ook manipulaties en verleiding passen in het klassiek repertoire van het uitoefenen van grip.

De volgende stap in de ontwikkeling van grip was het maken van duidelijke afspraken en het juridische beschermen van deze afspraken, zodat op de uitvoering kan worden toegezien. Belonen werkt echter beter dan straffen zodat weldra beloningsstructuren ontstonden die werknemers in het gareel hielden.

Deze wijze van grip verstarde de organisaties en benadrukte angst en wantrouwen. Het mag duidelijk zijn dat deze wijze van grip niet past in moderne organisatievormen. Hoe dan wel, want de verantwoordelijkheid van bestuurders is niet veranderd?

De nieuwe vormen van grip moet aansluiten op de behoefte van professionals, met name de ruimte voor autonomie, vakmanschap en zingeving en behoort de flexibiliteit van de



organisatie te ondersteunen. De nieuwe vorm van grip moet afgestemd zijn het communicatief paradigma en een werkwijze waarin ruimte en perspectief centraal staan.

Figuur 11. Grip in drie opeenvolgende ontwikkelfasen (Cubrix).

De nieuwe grip ontstaat juist door los te laten en te durven vertrouwen op de intrinsieke motivatie van professionals. Door een hoogwaardige relationele kwaliteit te ontwikkelen in de dialoog met alle stakeholders. Door een gemeenschappelijk en aantrekkelijk perspectief te formuleren dat professionals inspireert om aan te werken. Door een cultuur te stimuleren die aansluit op de ambities van de organisatie. Door waarden te benoemen die professionals kunnen omarmen en die het beste in hen naar boven brengt.

Bestuurders doen er goed aan de *flow* in teams te bewaken en dat doe je niet de druk op te voeren en door angst te verspreiden, maar door ruimte te geven voor experimenten, door feedback te geven, snel van elkaar te leren en successen met elkaar te vieren.

Gezien de dynamiek in de omgeving kan de leiding van een organisatie niet langer de beste oplossingen voorzien. Bestuurders moeten de inhoud dus loslaten, maar zij kunnen wel de regie behouden op het proces. Dat geeft ook houvast!

Tabel 3 vat de ontwikkeling van fit, impact en grip kort samen.

	FIT	IMPACT	GRIP
MACHT (crisis, overlevingsstand)	Agency: eenzijdig van binnen-naar-buiten; aanbodgestuurd	Directieven vanuit de top	Autoriteit gericht op bewerkstelligen van gehoorzaamheid , dmv dwang, verleiding en manipulatie
CONTROLE (stabiel en voorspelbaar)	Optimaliseren van regelsysteem , reagerend op kleine veranderingen in de omgeving	Implementeren van strategisch plan en resultaat management en aansluitende bonus-regelingen	Standaardiseren en reguleren van gewenste uitkomsten dmv gedetailleerde regels en procedures.
VERBINDING (Complex, VODA)	Balans Agency & Communion: adaptief en responsief en variabele organisatie-vormen	Authentiek en dienend leiderschap + inzicht verkrijgen in de hefbomen voor verbetering.	Inspireren en faciliteren van sleutelspelers in het veld, dmv hoogwaardige communicatieve praktijken en workmetrics .

Tabel 3. Ontwikkeling van fit, impact en grip (van Marrewijk, Cubrix)

De in de tabel genoemde principes van *Agency* en *Communion* zijn ontleend aan de evolutie-leer en drukken het vermogen uit zichzelf van-binnen-naar-buiten te manifesteren (*agency*) of optimaal aan te sluiten op de behoeften van derden, dus van-buiten-naar-binnen (*Communion*).

6. Data-analyse voor inzicht en performanceverbetering

“Insights are invaluable to your business. They can shape the goals and operations of the entire company, dramatically improve and optimize performance, and provide you with counterintuitive ideas or hidden data for a strategic advantage over competitors.”¹⁵

Peter Diamandis, Oprichter Paypal en verschillende exo-organisaties

De toenemende complexiteit daagt organisaties uit om zich te adapteren tot open, meer flexibele organisatievormen. De consequentie is dat fit, impact en grip – de drie cruciale kwaliteiten in het repertoire van directieleden – zich aanpassen. In plaats van het toepassen van macht en beheersing zullen leidinggevendenden zich meer vertrouwd moeten maken met communicatieve en verbindende vaardigheden.

Daarnaast kunnen ze voortbouwen op de reeds ingezette trend van data-analyse. Fit, impact en grip kunnen namelijk uitstekend worden ondersteund met moderne data-analyse technieken, met name de besluitvorming ten aanzien van interventies.

Juist in een omgeving waarin dynamiek en complexiteit (exponentieel) toenemen sturen organisaties meer op de nieuw ontstane krapte van tijd, geld en talent. Inzicht is daarbij cruciaal.

Moderne organisaties doen er goed aan de dynamiek beter en frequenter te monitoren en de bestaande databronnen effectiever te gebruiken. De complexiteit nodigt organisaties uit het besluitvormingsproces te verbreden en te verbeteren. Het sturen op schaarse, meest kritische factoren, vraagt ook om inzicht. Hoe kan het budget het best worden besteed? Waar kan talent het best worden ingezet? Waaraan kunnen we onze aandacht en tijd het best besteden?

Welbeschouwd is het genereren en duiden van data om inzicht te krijgen in de complexer worden werkelijkheid een poging om juist die complexiteit te reduceren en risico's te verminderen. Als je namelijk in staat bent de inzichten te vertalen tot een selectie van de meest krachtige hefboomen voor verbetering dan maak je een onzekere werkelijkheid beter behapbaar. Je reduceert de complexe werkelijkheid tot een optimalisatievraagstuk die het bestuurlijk proces vergemakkelijkt.

In veel organisaties wordt de *workforce* als het grootste asset gezien, de belangrijkste bron van toegevoegde waarde. Doordat de kosten van *workforce* bovendien het grootste aandeel in de bedrijfskosten vormen, is het rendement op *workforce*, het sturen op talent, op de inzet van werknemers, cruciaal.

Het recente gepubliceerde boek: *“The basic principles of people analytics – learn how to use HR data to drive better outcomes for your business and employees”* van Workmetrics collega Erik van Vulpen is dan ook zeer relevant. Hij gaat onder meer in op de vier maturiteit niveaus van databewerking. De onderstaande percentages geven het aandeel weer van de organisaties in het betreffende niveau.¹⁶

¹⁵ Peter Diamandis & Steven Kotler (2015) *Bold – How to create wealth and impact the world*. Simon & Schuster

¹⁶ Erik van Vulpen (2017) *The basic principles of people analytics – learn how to use HR data to drive better outcomes for your business and employees*. AnalyticsinHR



Figuur 12. *Maturiteitsniveau databewerking (Vulpen, Steenhuis, 2017)¹⁴*

Niveau 1 – Operational reporting (56%)

Data wordt reactief vergaard, veelal in meerdere niet gekoppelde systemen. Er is aandacht om dit tijdig, nauwkeurig en consistent te doen. Men meet eenvoudige indices, zoals het aantal fte's, het verlooppercentage en de trainingskosten van het personeel.

Niveau 2 – Advanced reporting (30%)

De organisatie maakt proactief descriptieve - beschrijvende - rapporten die besluitvormingsprocessen ondersteunen. Zij voegen benchmarkgegevens toe aan haar eigen data. Dit wordt weergegeven in dashboards voor de directie. De focus is veelal op efficiency vraagstukken. Hoofd- en bijzaken worden nog matig onderscheiden.

Niveau 3 – Advanced analytics (10%)

Het analyseren van data is gericht op het ontwikkelen van relevante modellen die in staat zijn voorspellingen te doen over strategisch relevante thema's als input voor besluitvorming. Analisten stellen zich de vraag wat zij van de data kunnen leren en combineren data uit verschillende bronnen. Zij zorgen ervoor dat zij weten welke vraagstukken concrete en uitvoerbare oplossingen nodig hebben.

Niveau 4 – Predictive analytics (4%)

Dit is business intelligence (BI) in optima forma. De nieuwste data-analyse technieken, waaronder artificiële intelligentie en *machine learning*, worden ingezet om betere voorspellingen te maken. Ook toekomstscenario's worden genereerd die de directie beter inzicht geven welke ontwikkelingen het meest risicovol zijn. Strategische workforce planning toont de impact van interne trends en reacties op externe ontwikkelingen. Conclusies en analyses worden toegankelijk gevisualiseerd.

De toenemende complexiteit en dynamiek die veel directies tegenwoordig ervaren verplicht organisaties om frequenter te monitoren en beter gebruik te maken van bestaande data. Door bovendien de *data intelligence* op niveau 3 en bij voorkeur niveau 4 te organiseren ontstaat voldoende inzicht om de fit, impact en grip te ontwikkelen en in stand te houden. We hebben zojuist gezien dat slechts 14 procent van de organisaties deze niveaus weten te realiseren.

Workmetrics BV heeft zich ten doel gesteld de overige 86% hierbij te ondersteunen.

7. Wat is Workmetrics?

Met de toename van complexiteit behoren organisaties zich meer te openen, door bijvoorbeeld de dialoog aan te gaan met meerdere stakeholders. Professionals hebben daardoor meer ruimte en mogelijkheden nodig om deze dialoog te onderhouden, om te leren van hun ervaringen en beter in te spelen op de wensen en behoeften van diverse stakeholders. Niet in de laatste plaats die van de klanten. De afstand tussen professionals en leidinggevendenden, met name tussen werkvloer en directie, wordt groter, ondanks dat managementlagen er tussenuit zijn gehaald. Het is daarom belangrijk te investeren in de kwaliteit van de relatie, want wederzijds vertrouwen is cruciaal.

Naast deze “softe” communicatieve vaardigheden is een tweede aanpak in deze *whitepaper* geïntroduceerd die houvast geeft in het besturen van complexe organisaties: data-analyse gericht op het genereren van concrete oplossingen voor de meest strategische vraagstukken. Bij voorkeur uitgevoerd op maturiteitsniveau vier, zodat voorspellen ook in een complexe context mogelijk wordt.

Workmetrics is gebaseerd op de inzichten die in deze *whitepaper* zijn geïntroduceerd:

- de keuze voor *workforce* als het meest relevante domein;
- de fasegewijze ontwikkeling (van beheersing naar verbinding);
- de drie kernthema's en dus ook de belangrijkste risicogebieden van organisaties (focus, veerkracht en toegevoegde waarde), en;
- de criteria voor strategische besluitvorming (fit, impact en grip).

Workmetrics kan organisaties op drie manieren ondersteunen:

1. *Performance analytics* - Geavanceerde datamining technieken zorgen voor nieuwe inzichten en vormen de basis voor voorspellende modellen.
2. *Interactive dashboards* - Gebruiksvriendelijke dashboards geven op ieder gewenst moment inzicht in de relevante *metrics*.
3. *Analytics Excellence* - Beschikking over een volwaardig *analytics* team. Toets beslissingen en beleid van tevoren.

Marcel van Marrewijk

marcel@vanmarrewijk.nl

Workmetrics BV

Blaak 516 - 3011 TA Rotterdam

+31(0)10 7071613

www.workmetrics.nl

PERFORMANCE ANALYTICS
INTERACTIVE DASHBOARDS
ANALYTICS EXCELLENCE

The logo for workmetrics, featuring a stylized red 'wm' above the word 'workmetrics' in a lowercase, sans-serif font.