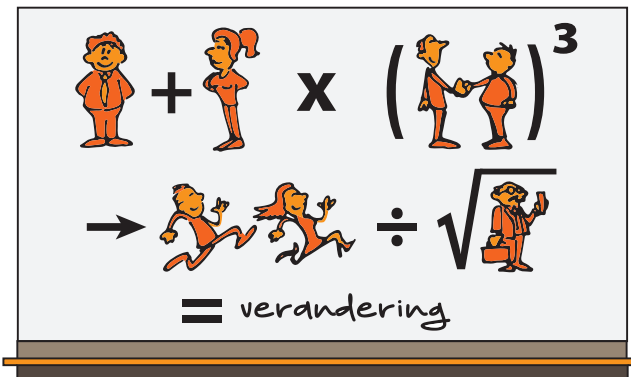


# DE VERANDER FORMULE

9 inzichten voor blijvende  
organisatieverbetering





# De Veranderformule

Jorien Weerdenburg

© 2016 Futuro Uitgevers BV, Amsterdam

Eindredactie: Tamara Geraeds  
Vormgeving en zetwerk: az grafisch serviceburo b.v., Den Haag  
Auteursfoto: Renaldo Haurissa

Mail: [welkom@futurouitgevers.nl](mailto:welkom@futurouitgevers.nl)  
Websites auteur: [www.veranderformule.nl](http://www.veranderformule.nl) en [www.veranderformule.be](http://www.veranderformule.be)

ISBN 9789492221490  
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Futuro Uitgevers BV en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

[www.futurouitgevers.nl](http://www.futurouitgevers.nl)    [www.twitter.com/futurouitgevers](https://twitter.com/futurouitgevers)    [www.facebook.com/futurouitgevers](https://www.facebook.com/futurouitgevers)

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	5
<b>Blijvende organisatieverbetering</b>	13
<b>Quick scan</b>	27
<b>Inzicht 1</b>	31
Het is cruciaal dat jijzelf, je medewerkers en je klanten de grotere context, het ‘waarom’, en daarmee de urgentie van veranderen snappen.	3
<b>Inzicht 2</b>	41
Je wilt een helder, concreet en aantrekkelijk doel schetsen met duidelijke prioriteiten en kaders, zodat je medewerkers hun speelveld kennen.	
<b>Inzicht 3</b>	51
Als het doel scherp genoeg is en de kaders bekend zijn, kan (en moet!) je daarbinnen keuzevrijheid laten aan je medewerkers voor de invulling.	
<b>Inzicht 4</b>	61
Alles begint en eindigt met persoonlijk leiderschap, in alle lagen van de organisatie; het goede voorbeeld geven door het zelf (voor) te doen en niet alleen te vertellen.	
<b>Inzicht 5</b>	71
De focus van veel organisaties ligt op het creëren van antecedenten, maar consequenties bepalen uiteindelijk het gedrag; met een voorkeur voor het stimuleren van gewenst gedrag.	

	<b>Inzicht 6</b>	81
	Prestaties en gedrag hoogfrequent en pragmatisch meetbaar maken, zorgt voor inzicht en overzicht op team- en individueel niveau en maakt dat je tussentijds al successen kunt vieren.	
	<b>Inzicht 7</b>	91
	Door één taal te creëren binnen de organisatie wordt onderling communiceren makkelijker en zullen er minder misverstanden ontstaan.	
	<b>Inzicht 8</b>	101
	Structuren en systemen moeten zo ingericht worden dat ze het gewenste gedrag ontlokken; dus niet mensen die de processen ondersteunen, maar precies omgekeerd.	
4	<b>Inzicht 9</b>	111
	Je kunt continu verbeteren pas echt onderdeel maken van het dagelijks werk, door de menselijke maat te hanteren.	
	<b>Negen inzichten in blijvende organisatieverbetering... En nu?</b>	121
	<b>Checklist</b>	129
	<b>Literatuurlijst</b>	133
	<b>Dankwoord</b>	137

# Inleiding

Hoe maak je jezelf elke dag een stukje beter? Het is een vraag die ik mezelf, net als veel andere mensen, regelmatig stel. Mijn ervaring is dat we ons dit niet alleen afvragen als individu, maar vaak ook vanuit het grotere geheel van onze professionele verantwoordelijkheid. Hoe kunnen dingen beter binnen de organisatie? Hoe zorgen we ervoor dat we ons kunnen blijven onderscheiden? En net zoals bij jezelf, zal je merken dat het ontzettend lastig is om deze goede intenties om te zetten in actie en duurzame verbetering.

5

Ik werk al bijna mijn hele professionele leven als consultant. Het grootste voordeel daarvan vind ik dat je veel organisaties van binnen ziet, en dat je wordt gevraagd als externe impuls om iets te helpen verbeteren. Wat mij opvalt, is dat er veel wordt geïnvesteerd in de laatste nieuwe 'trend' in organisatieverbetering, zoals dit een aantal jaar geleden vooral Lean of Lean Six Sigma was en nu vooral Customer Excellence of Agile. Daarmee wil ik zeker niet zeggen dat ik iets tegen deze methodieken heb, integendeel, maar ik zie in de praktijk wel dat de uitvoering vaak een stuk instrumenteler is dan deze ooit bedoeld is vanuit de achterliggende principes.

Dan krijg je organisaties waarbij het implementeren van de methodiek het doel is geworden in plaats van het middel om tot blijvende organisatieverbetering te komen. Dan zie je dat audits de overhand beginnen te krijgen in de borging, en de mensen hieraan meedoen omdat ze erop afgerekend kunnen worden. Terwijl je natuurlijk eigenlijk wilt zien dat je mensen van een organisatieverbetering gaan sprankelen, dat de energie en het ondernemerschap toenemen.

Ik geloof dat, ongeacht de methodiek, de mensen in je organisatie het verschil maken tussen tijdelijke en duurzame resultaten. Alleen als zij bereid zijn de veranderingen echt te adopteren, zal je merken dat het geen methodiek meer is, maar de nieuwe manier van werken.

Ik heb in de loop der jaren met een flink aantal voor mij belangrijke mensen mogen werken. Soms waren het klanten en soms waren het collega's. Soms waren het zulke prettige mensen om mee samen te werken dat het vrienden werden, en soms waren het zulke lastige mensen dat ik er 's nachts van wakker lag. Wat ze gemeen hebben is dat het allemaal mensen zijn die mij belangrijke inzichten hebben gebracht.

In dit boek ben ik met een aantal van deze mensen in gesprek gegaan over de lessen die zij me hebben geleerd. Deze lessen vormen voor mij de basis van de inzichten die ik in de loop der jaren heb opgedaan. In eerste instantie wilde ik me focussen op organisatieverbetering, maar later leerde ik van de mensen die je verderop in het boek zult ontmoeten, dat je succes maar zolang duurt als je verbetering blijvend is. Vandaar ook de focus in dit boek op *blijvende* organisatieverbetering in plaats van alleen op organisatieverbetering.

6 Ga maar eens na, wie waren de mensen die jij bent tegengekomen gedurende je werkende leven en die je zijn bijgebleven? Wie hebben echt een verschil gemaakt in je carrière en hoe je naar je werk kijkt?

De behoeften van klanten veranderen veel sneller dan vroeger. De vraag naar consultancy is mee veranderd van het neerleggen van een meerjarenstrategie op basis van de ontwikkelingen in de markt tot het werkend maken van strategie en plannen. Een aantal van de meest gehoorde uitdagingen van de afgelopen jaren is dan ook:

- De strategie is inhoudelijk precies goed, maar komt lastig tot uitvoering.
- Ingezette procesverbeteringen zakken na verloop van tijd weer weg.
- Ik krijg mijn medewerkers onvoldoende in beweging, ze tonen zo weinig eigenaarschap.

Als we iets dieper in deze uitdagingen duiken geeft dat het volgende beeld.

## Strategie

Ondanks dat de strategie van een organisatie kortcyclischer is geworden, is en blijft het een belangrijk onderwerp. Het grootste probleem is dat de strategie vaak moeite heeft om van papier te komen en dus in een bureaulade verdwijnt. De inhoud is meestal geënt op marktontwikkelingen en klopt vanuit het perspectief van de directie en buitenstaanders zoals consultants en klanten, maar houdt vaak onvoldoende rekening met het onderscheidende van de organisatie, zoals de cultuur.



Vergelijk de strategie en visie van je eigen organisatie maar eens met die van je belangrijkste concurrenten. Je zult over het algemeen zien dat deze op papier niet heel veel afwijken. Dit komt doordat de toegang tot informatie, mede dankzij het internet, dusdanig is verbeterd dat de trends in bedrijfsvoering en klantbehoeften steeds transparanter worden en het 'wat' van een bedrijf dus niet langer het verschil maakt, maar het steeds meer om het 'hoe' gaat. Het betekent dat met alleen de inhoud van de strategie je het onderscheid niet gaat maken richting de klant.

## Procesverbeteringen

Procesverbetering concentreert zich wel meer op het 'hoe'. Ook daarbij merk je dat het meestal wel een impuls geeft aan de resultaten van een organisatie, maar vaak niet blijvend. In samenwerking met de werkvloer, de belangrijkste mensen uit het desbetreffende proces, wordt data verzameld, geanalyseerd en gekeken naar waar de verbetermogelijkheden zitten. De medewerkers die elke dag in het proces werken, weten immers het beste waar en hoe het beter kan. Onderbouwd met data wordt het voorstel voor het nieuwe proces uitgewerkt en geïntroduceerd, inclusief de potentiële resultaten.

7

Vaak zie je dat met deze procesverbeteringen mooie resultaten in bijvoorbeeld verkorten van doorlooptijd of reduceren van kosten behaald kunnen worden, zeker op de korte termijn. Nadeel is dat in de praktijk de verbetering niet altijd volledig doorgevoerd kan worden of men niet volgens het nieuwe proces blijft werken. Dit betekent dat je ook met alleen een procesverbetering het onderscheid ten opzichte van je concurrenten niet gaat maken op de langere termijn.

Eigenaarschap, en het in beweging krijgen van je medewerkers, is ook typisch zo'n onderwerp dat in bijna alle organisaties rondzingt. Er lijkt altijd een gebrek aan eigenaarschap te zijn. Eigenaarschap gaat over verantwoordelijkheid nemen voor problemen, maar ook voor je eigen acties en je persoonlijke ontwikkeling. Eigenaarschap kan je niet afdwingen. Mensen hebben het of niet, en kunnen het alleen zelf ontwikkelen als ze voelen dat ze hiervoor de ruimte krijgen en deze willen nemen. Je kunt eigenaarschap dus wel faciliteren, met het juiste leiderschap.

## Eigenaarschap

Eigenaarschap is belangrijk voor een organisatie, omdat hier het onderscheidende vermogen in zit. Als iedereen binnen je organisatie zich eigenaar gaat voelen van zijn werkzaamheden en de klanten, komt er een ontzettende kracht los. Het probleemoplossend vermogen, zowel intern als voor de klant, gaat met sprongen vooruit. Dit is ook een reden waarom veel organisaties graag met zzp'ers werken; zij laten vaak het ultieme eigenaarschap zien, omdat ze zich voor hun inkomsten veel directer afhankelijk voelen van jou als klant dan je medewerkers. Eigenlijk wil je dus een soort mini-bv's binnen je eigen organisatie faciliteren.

Menno Bol, COO van Aviko Groep, geeft een voorbeeld van de uitdagingen die er speelden bij een van zijn fabrieken, Aviko Lomm, voordat er een organisatieverbetering werd ingezet. Je ziet hierin zowel de uitdaging in het werkend krijgen van een strategie als de behoefte aan eigenaarschap in de organisatie terug.

8

*'Als ik naar Aviko Lomm van een aantal jaren terug kijk, dan zie ik een organisatie die naar binnen is gericht, met een eigen werkwijze die een soort Calimero-effect met zich meebracht in de rest van de organisatie. De organisatie had moeite om de best practices van andere organisaties naar binnen te trekken. Ze hadden een informele manier van werken, die niet altijd de beste werkwijze was.*

*Voor mij was belangrijk: hoe krijg ik Lomm beter geïntegreerd in het totale Aviko Operations apparaat? Hoe krijg ik het Calimero-effect en de negatieve sfeer eruit en hoe bouwen we hier een positieve, proactieve groep van? Dit zou moeten resulteren in het positieve product dat we in Lomm maken. Uiteindelijk is dat de toekomst van Lomm, in termen van kosten en kwaliteit.*

*Daar komt een extra uitdaging bij, in termen van strategische ontwikkelingen. Het zien van oplossingen voor bijvoorbeeld het afnemende volume van verse friet en de groeiende brede vraag. Dat geeft een andere invulling aan Lomm vandaag ten opzichte van vijf jaar geleden.'*

Blijvend veranderen is lastig. Maar hoe doe je dit dan toch? Alleen als de mensen op de werkvloer en in het middelmanagement de verandering adopteren, wordt het een blijvende verandering. Middelmanagers vormen de cruciale vertaling tussen de strategie en grote lijnen aan de top en de daadwerkelijke uitvoering waar de klant elke dag iets van merkt, op de werkvloer. Dit zijn dan ook vaak de mensen die klem komen te zitten tussen de ambities en plannen van de top van het bedrijf en de mogelijkheden en onmogelijkheden van de dagelijkse praktijk op de werkvloer. Zeker als de twee niet goed op elkaar aansluiten. De mensen op de werkvloer zijn de absolute experts op het gebied van hun werkzaamheden en vaak de eersten die het merken als er iets niet goed dreigt te gaan. Veel antwoorden voor blijvende verandering liggen dan ook op de werkvloer.

Begrijp me niet verkeerd, ook strategie en procesverbeteringen zijn nodig, maar zij komen wat mij betreft pas tot hun recht als je deze mensen in je organisatie mee hebt. Maar hoe krijg je mensen zover de verandering echt te adopteren?

Hersenen, en daarmee mensen, houden in de basis niet van veranderingen. Alles waar we niet over na hoeven te denken, bijvoorbeeld doordat we dit gestandaardiseerd hebben, kost minder energie en verloopt dus relatief gemakkelijk en goed. Het standaardiseren van dagelijkse dingen, en dus ook van je werk, lijkt dan ook een goede oplossing. Helaas is het wel zo dat, tenzij je de bedrijfsstandaard hebt aangeleerd tijdens het inwerken voor je baan, je jezelf een standaard aanleert die voor jou het beste werkt. En die hoeft niet altijd dezelfde te zijn als die van een collega.

9

Hersenen zijn voorgeprogrammeerd om de makkelijkste weg te kiezen en dus zo veel mogelijk te blijven doen wat ze deden. Dus als je jezelf eenmaal een standaard hebt aangeleerd, leer je deze lastig weer af. Eigenlijk veranderen we maar om een van de twee volgende redenen:

- We willen weg waar we nu zijn, omdat dit moet of omdat de huidige situatie oncomfortabel is (en veranderen dus aantrekkelijker is dan blijven); of
- We willen ergens echt heel graag naartoe, omdat we geloven dat het daar aanzienlijk beter is en we daar dus veel gelukkiger zullen zijn.

Als je dit vertaalt naar organisaties wordt het al snel een stuk complexer. Organisaties zijn eigenlijk niet meer of minder dan een verzameling mensen die ooit hebben besloten voor deze organisatie te gaan werken. Ze hebben dus de organisatie, die hen verbindt, maar blijven tegelijkertijd ook allemaal individuen. En elk mens bezit dankzij zijn opvoeding en ervaringen in het leven zijn eigen beeld op de wereld, met onderliggende overtuigingen en drijfveren.

De redenen om te veranderen zullen zeker niet bij iedereen in dezelfde mate aanwezig zijn, en de vraag is of je dit altijd moet willen. Je ziet dit bijvoorbeeld wel in het geval van dreigende reorganisaties of faillissementen, deze creëren een noodzaak om te veranderen, maar komen vaak al te laat. Wel geeft dat iedereen in het bedrijf opeens de prikkel om creatief om te gaan met wat er mogelijk is en verandering dus te versnellen.

Hoe moet je dan wel veranderen? Ik denk dat de basis ligt in het verbinden van resultaat en gedrag. Het resultaat in de vorm van 'wat' je wilt bereiken en gedrag in de vorm van 'hoe' je dat wilt doen. De optelsom van alle gedragingen in een organisatie zijn immers de input voor het resultaat van die organisatie. Gedrag bestaat voor mij in deze context uit alle bewuste of onbewuste handelingen die ook daadwerkelijk waarneembaar zijn. Resultaat is voor mij wat je bereikt nadat je iets hebt gedaan of gemaakt. Het is wederom zichtbaar, maar kan zowel kwantitatief als kwalitatief zijn. In het geval van kwantitatief kan je bijvoorbeeld denken aan de verhoging van een bedrijfsresultaat in euro's of een verkorting van de doorlooptijd in dagen of uren. Bij kwalitatief denk ik bijvoorbeeld aan toegenomen energie of betrokkenheid in een team, die zichtbaar is en meetbaar met een tevredenheidsonderzoek.

10

Menno Bol vertelt weer over Aviko Lomm, waarbij het succes van de organisatieverbetering zowel gedrag als resultaat beslaat.

*'Voor mij is het resultaat van ons verbeterprogramma tweeledig. Eén: een duidelijk zichtbare cultuurverandering in Lomm, die overigens nog steeds gaande is. Twee: een helder plan, een nieuwe toekomst voor Lomm. Ik denk dat we een heel mooie kapstok hebben gevonden, die is doorvertaald in allerlei plannen en investeringen die Lomm toekomst kunnen geven. Het is belangrijk om vast te stellen dat we er nog niet zijn.'*

*Aviko Lomm, dat als organisatie op zoek was naar zijn toekomst, heeft weer een rol weten te vinden die in het hart ligt van de strategie. Dat vind ik een heel mooie constatering. Het feit dat we die richting hebben gevonden, in de breedte van het veld, niet alleen in termen van hardware of de markt, maar zeker ook in cultuur en organisatie; het potentieel staat er. Ik merk wel dat de doorvertaling naar echt resultaat, naar echte best practices, langer duurt en taaier is dan ik had verwacht. Het is niet de vraag: komen ze er? Maar: hoe snel komen ze er?'*

Je mag ervan uitgaan dat bijna alle mensen elke ochtend opstaan om hun best te doen op hun werk. Dit is te herleiden naar de piramide van Maslow. Als je hiernaar kijkt zijn we tegenwoordig in de basis allemaal op zoek naar waardering, erkenning en zelfontplooiing. Vroeger ging het nog vooral om veiligheid, zekerheid en sociaal contact. Deze waardering en erkenning krijg je bijvoorbeeld door je best te doen en meerwaarde te leveren voor je organisatie.

Dat er toch nog suboptimale resultaten zijn betekent dat er blijkbaar verschillen van mening zijn over wat dan goed is. Als dit voor iedereen hetzelfde zou zijn, zouden we als organisatie altijd optimaal presteren. Nu werken verschillende teams en afdelingen elkaar onbewust nog weleens tegen. Deels omdat ze op andere zaken gestuurd worden, die in ieder geval op het eerste gezicht tegengesteld zijn, deels omdat ze een andere beleving hebben van wat nodig is om de klant optimaal te bedienen.

Het gaat dus vooral om hoe je de energie van je mensen richt naar je organisatiedoelen. Helaas is ook dit niet zo simpel als het klinkt. In de loop van mijn carrière heb ik negen inzichten opgedaan, die je in de loop van een verandering in verschillende mate inzet om dit te realiseren. Deze inzichten zijn wat mij betreft alle negen cruciaal om als organisatie blijvend te verbeteren.

11

En als je het voorgaande nu eens vertaalt naar jouw organisatie? Wat zijn dan de thema's waar je aan zou willen werken, maar waar je op de een of andere manier niet voldoende aan toekomt? En hoe zorg je ervoor dat, als je hieraan wilt gaan werken, het ook blijvend verandert? Je bent immers niet alleen in je organisatie; hoe krijg je al die mensen in beweging en in de door jou gewenste richting?

Ik neem je in dit boek graag dieper mee in de negen inzichten en wat ze voor jou kunnen betekenen. Mijn vraag aan jou: Welke verandering (hoe groot of klein dan ook) zou je willen realiseren? Ik nodig je uit om deze als uitgangspunt te nemen bij het lezen van het boek.



# Blijvende organisatieverbetering

Waarom ik dit boek 'De Veranderformule' heb genoemd? Ik geloof steeds minder in standaard tools of kortetermijnoplossingen, tenzij je deze inzet als middel naar je doel. De tools, die verderop in dit boek genoemd worden, zijn dan ook alleen maar mogelijke opties om invulling te geven aan je eigen verandering. De veranderformule vraagt wat mij betreft dus om zelf nadenken over wat geschikt is voor je eigen organisatie en niet automatisch op zoek gaan naar de makkelijke oplossingen voor moeilijke problemen als organisatieverbetering. Als er echt een wondermiddel bestond, was deze allang uitgevonden.

13

Het Wiki woordenboek geeft onder andere de volgende twee definities voor 'veranderformule'. Deze sluiten het beste aan bij hoe ik het bedoeld heb:

1. *Opzet, werkwijze, plan van aanpak.*  
*De programmamaker is op zoek naar een nieuwe formule die het goed zal doen bij het publiek.*
2. *(Wiskunde) beschrijving van een wiskundige regel of vergelijking in symbolische notatie.*  
*De bekende formule  $A^2 + B^2 = C^2$  is onderdeel van de stelling van Pythagoras.*

De eerste definitie 'opzet, werkwijze, plan van aanpak' sluit goed aan. De veranderformule gaat over onderdelen van een werkwijze, die handvatten biedt zonder beperkend te willen zijn. Zoals in de genoemde formule van een programmamaker, bijvoorbeeld voor televisie. Je zoekt naar iets waarvan je weet dat het zal werken. De beste programmamakers hebben een neus voor formules die wereldwijd werken. Hoe het er dan in detail uit komt te zien, is voor hen van secundair belang. De exacte invulling per land komt pas na het adopteren van de formule.

Hopelijk ervaar je dit ook zo na het lezen van dit boek. Je kunt zelf bepalen hoe je de inzichten invult binnen je eigen organisatie, zodat deze ook echt aansluiten bij het DNA van je organisatie. Ik ben er wel van overtuigd dat alle inzichten nodig zijn om op de lange termijn succesvolle organisatieverbetering te realiseren. De formule blijft wat mij betreft dus gelijk, de invulling verschilt per organisatie.

De tweede definitie '(wiskunde) beschrijving van een wiskundige regel of vergelijking in symbolische notatie' sluit op het eerste gezicht minder aan. Er is helaas geen wiskundige formule voor verandering. Hoe fijn zou dit zijn! Veel leidinggevendenden zijn op zoek naar de rationele, inhoudelijke oplossing voor hun organisatie-uitdagingen. Een wiskundige formule om hiermee om te gaan zou dan ook goed van pas komen.

De uitleg van de stelling van Pythagoras bracht me echter aan het twijfelen. Deze stelling klopt immers altijd, maar de waarde van  $a$ ,  $b$  en  $c$  kan wisselen. Dit sluit goed aan bij mijn eerdere uitleg. De formule blijft altijd hetzelfde, maar de waarde van de verschillende elementen kan verschillen. Wel is er een onderlinge verhouding tussen de elementen.

14

De naam 'De Veranderformule' sluit voor mij dus goed aan bij de lading die ik het probeer te geven. Waar is die formule dan uit opgebouwd? Hieronder vind je een eerste uitleg van de negen inzichten.

## **Inzicht 1:**

**Het is cruciaal dat jijzelf, je medewerkers en je klanten de grotere context, het 'waarom', en daarmee de urgentie van veranderen snappen.**

Dit is de noodzaak tot verandering, maar ook je toevoegde waarde binnen de grotere context van de organisatie. Snappen waarom de verandering nodig is geeft veranderurgentie. Dit maakt veranderen makkelijker. Snappen wat jouw functie is binnen de organisatie en waarom je nodig bent voor het eindresultaat, geeft je een gevoel van eigenwaarde en verantwoordelijkheid. Verander dus ook niet de zaken die goed gaan.

Als we dit inzicht vertalen naar mogelijke uitspraken zou een leidinggevende hierover kunnen zeggen: 'Ik kan uitleggen waarom we moeten veranderen en wat ik van iedereen hierin verwacht.'

Een medewerker zou eerder zeggen: 'Mijn bedrijf heeft mij nodig om de gewenste resultaten te realiseren en ik ben daar graag toe bereid.'



**Inzicht 2:**

**Je wilt een helder, concreet en aantrekkelijk doel schetsen met duidelijke prioriteiten en kaders, zodat je medewerkers hun speelveld kennen.**

Dit zorgt voor focus en richting, waarna je ruimte kunt laten voor keuzevrijheid daarbinnen. Een scherp en helder doel, dat frequent en consistent gecommuniceerd wordt, zorgt voor duidelijkheid in alle lagen van de organisatie. Dit helpt focus aan te brengen in activiteiten, en prioriteiten te stellen. Kaders zijn noodzakelijk en heb je eigenlijk altijd (denk bijvoorbeeld aan wet- en regelgeving). Door deze concreet te maken en ook te communiceren, kan je daarbinnen meer ruimte laten.

Een leidinggevende zou hierover kunnen zeggen: 'Ik bepaal en communiceer waar we naartoe moeten of willen en welke 'spelregels' er zijn.'

Een medewerker zou eerder zeggen: 'Het is mij helder wat belangrijk is voor mijn bedrijf en ik weet binnen welke kaders ik me kan bewegen.'

15

**Inzicht 3:**

**Als het doel scherp genoeg is en de kaders bekend zijn, kan (en moet!) je daarbinnen keuzevrijheid laten aan je medewerkers voor de invulling.**

Deze verantwoordelijkheid maakt dat mensen zich echt eigenaar voelen van een werkwijze. Als je zelf hebt mogen bepalen hoe je iets invult, voel je je ook meer verantwoordelijk voor de consequenties van die keuze. Daarnaast zorgt dit ervoor dat leidinggevendenden eventueel micromanagement los kunnen laten en daarmee kunnen focussen op hun eigen activiteiten. Dit verbetert dus ook de aansturing van de organisatie.

Een leidinggevende zou hierover kunnen zeggen: 'Ik bepaal niet voor mijn medewerkers hoe ze hun taak invullen. Ik bepaal alleen richting en kaders.'

Een medewerker zou eerder zeggen: 'Ik bepaal zelf hoe ik mijn taak invul, binnen de gegeven richting en kaders.'