

koers **bekenners**

**Leergang Mensgerichte
Organisatie**

Leergang Mensgerichte Organisatie

Subsidietraject: Kansen voor West II
Opdrachtgever: TNO
Opdrachtnemer: Koersbekenners

Project: De Motor in Beweging
Rapportage: Leergang Mensgerichte Organisatie
Kenmerk: 231231-kb22006-R01-a-Leergang
Auteurs: N. Cranen & R.L. Landman
Uitvoeringsperiode: Jan 2022 – dec 2023
Datum: 31-12-2023
Plaats: Rotterdam



Door:

koersbekenners

en



In samenwerking met:

TNO

Inhoudsopgave

Introductie	1
Module 1 – De intake	3
Leerdoelen:.....	3
Voor wie is deze module:.....	3
Voor de facilitator:	4
Module 2 – Organisatie-DNA.....	6
Leerdoelen:.....	6
Voor wie is deze module:.....	6
Voor de facilitator:	7
Module 3 – Een strategisch kader	9
Leerdoelen:.....	9
Voor wie is deze module:.....	9
Voor de facilitator:	9
Module 4 – De bedrijfsvoering ontrafeld	11
Leerdoelen:.....	11
Voor wie is deze module:.....	11
Voor de facilitator:	12
Module 5 – Een bestuurbaar verhaal.....	13
Leerdoelen:.....	13
Voor wie is deze module:.....	13
Voor de facilitator:	14
Module 6 – Verankering Ontwikkelperspectief	16
Leerdoelen:.....	16
Voor wie is deze module:.....	16
Voor de facilitator:	17

Introductie

Op Rotterdam Zuid bestaat een sterke behoefte aan het realiseren van meer ontwikkelperspectief voor praktisch geschoolden. Daarom is met het Rotterdamse arbeidsmarktonderzoek *'Motor in Beweging'* onderzocht hoe de instroom en doorstroom op de arbeidsmarkt verbeterd kunnen worden.

In een eerder onderzoek genaamd *'De Startmotor'* is aangegeven dat meer ontwikkelperspectief voor praktisch geschoolden vraagt om een systemische verandering die zowel de werkgever, gemeente, instanties voor matching en mobiliteit en onderwijs raken. Er moet niet alleen anders gewerkt worden binnen deze sectoren maar ook anders samengewerkt. Omdat er (nog) geen gedeelde taal is en de belangen lang niet altijd op 1 lijn liggen, begint deze transitie met het goede gesprek.

Het doel van deze leergang is een bijdrage leveren aan meer bewustzijn bij het MKB op de kansen die een mensgerichte organisatie of bewust ontwikkelingsgerichte organisatie (BOO) biedt aan zowel de werknemers als het bedrijf zelf. Dit uiteraard met als doel meer ontwikkelperspectief en het goede gesprek en als bijvangst een toekomstbestendige economie. Met deze leergang helpen we werkgevers om op duurzame wijze werkplekken te faciliteren die optimaal ontwikkelperspectief bieden voor werknemers.

De leergang

Werkgevers in de vorm van de bestuurders en leidinggevenden verkennen in zes modules grondig hun bedrijfsvoering om kansen voor mensgerichtheid te ontdekken. Mensgericht zijn kent verschillende interpretaties, maar in deze leergang baseren we ons op het *Motor in Beweging* onderzoek 2023.

De modules bevatten eenvoudige oefeningen gebaseerd op bekende managementinstrumenten zoals het businessmodel canvas en de SWOT-analyse. De begeleiders van de leergang helpen werkgevers om effectief gebruik te maken van deze tools en om de juiste vragen te stellen.

Het creëren van een mensgerichte bedrijfscultuur is eigenlijk heel simpel én mag niet onderschat worden. Tijdens het ontwerpen van de leergang leerden de makers: samenwerking is essentieel, en een bedrijf en mensen ontwikkelen zich samen. Durf jij deze reis aan?

Een mensgerichte organisatie

In deze leergang worden individuele ambities en talenten van medewerkers gezien als een waardevolle brandstof voor groei en innovatie. Want: het succes van je bedrijf rust op de koers die je vaart en de mogelijkheden om daarbinnen ontwikkelkansen voor medewerkers te creëren. Dit houdt in dat:

- **Talent (h)erkent dient te worden:** heb oog voor talenten, benoem ze, plan ontwikkeldoelen, monitor deze doelen en erken vooruitgang.
- **Talent en ambitie benut worden in bedrijfsprocessen:** Bedrijfsprocessen (e.g. projectwerkzaamheden, HR, administratie, communicatie, marketing, hart en ziel zaken en acquisitie) hebben elk hun eigen talent nodig, maak de match! Vergeet ook niet dat ieder talent op een andere manier (bege)leiding nodig heeft.
- **Expliciet gemaakt wordt hoe iedereen bijdraagt:** Maak voor iedereen duidelijk hoe dagelijkse werkzaamheden bijdragen aan de ontwikkeling van het bedrijf en zichzelf.

Een mensgerichte organisatie en bijbehorende cultuur is *'eigen'* en daarmee geen kant-en-klaar product. Het wordt voor en door mensen gemaakt. Deze leergang helpt werkgevers bij het maken van een jaarplan als vertrekpunt om mee te oefenen.

Deze leergang is het resultaat van een pilot die onder de *Motor in Beweging* is uitgevoerd. In de pilot hebben we tezamen met een ambitieus MKB-bedrijf ontdekt welke aspecten van de bedrijfsvoering aandacht vragen bij het identificeren en vormgeven van een mensgerichte organisatie. De quotes die her en der in dit stuk zijn opgenomen zijn dan ook letterlijke uitspraken van de betrokken directieleden.

“Een jaarplan is niet nodig om te beginnen, wel om door te groeien en ontwikkelen. Als je eenmaal druk bent met ondernemen in het lastig de tijd te vinden een goed jaarplan te schrijven.”

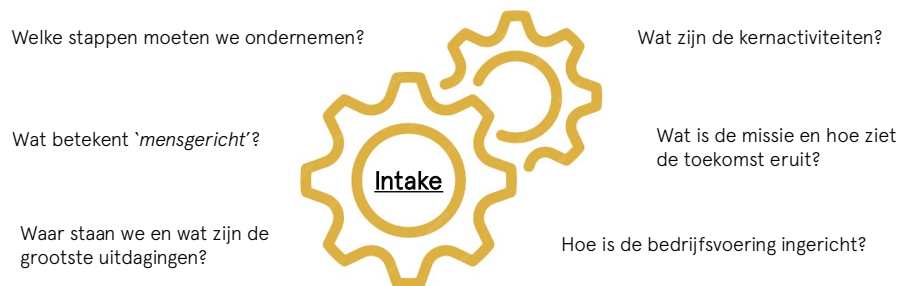
In onderstaande secties zetten we de 6 modules uiteen die leiden tot een jaarplan en sessie voor het verankeren van de nieuwe koers met:

- Module 1 – De intake
- Module 2 – Organisatie-DNA
- Module 3 – Een strategisch kader
- Module 4 – De bedrijfsvoering ontrafeld
- Module 5 – Een bestuurbaar verhaal
- Module 6 – Verankering Ontwikkelperspectief

Achtereenvolgens komen per module aanbod waarom de module relevant is, wat de leerdoelen zijn, en welke hulpvragen de basis vormen onder het bovenwater krijgen van gewenste inzichten. Ook maken we expliciet voor wie de modules relevant zijn, ofwel in welke situaties er waardevolle inzichten opgedaan kunnen worden.

Module 1 – De intake

De eerste module start met het verkennen van de status quo (i.e. waar het bedrijf staat) met een diepte-interview voor de leidinggevenden en directie en met een globale scan van de standaard bedrijfsaspecten (i.e. mens, systeem, proces, omgeving en doelstellingen). Erna gaan we in gesprek over de betekenis van 'mensgericht' en reflecteren we op de mogelijke ontwikkelstappen. De volgende vragen komen in ieder geval aan bod:



Leerdoelen:

- Vergaren van eerste inzicht in de bedrijfsvoering: Wat doet het bedrijf, hoe is het globaal ingericht, wat zijn de missie en visie en hoe ziet de gewenste toekomst er momenteel uit. Ook vergaren we inzicht in hoe de directie stuurt op de koers, hoe de operatie (e.g. samenwerking, kwaliteitsmanagement, projectsturing) verlopen, hoe de bedrijfsvoering is gepositioneerd in het grotere geheel en wat de grootste uitdagingen zijn.
- Vaststellen wat (bij aanvang) verstaan wordt onder mensgericht: Iedere mensgerichte organisatie is uniek. Het is daarom belangrijk uit te spreken wat 'mensgericht' binnen de context van het bedrijf betekent - wat is het gevoelsmatig wel en wat is het absoluut niet.

NB: Deze initiële definitie kan veranderen over tijd met nieuwe inzichten die worden opgedaan in de loop van het traject.

- Overzicht verkrijgen op te nemen stappen: De directie leidt het traject zelf en daarom brengen we eerst in kaart welk overzicht zij hebben over de te nemen stappen. Dit spiegelen we vervolgens tegen de stappen van de (modulaire) leergang om een duidelijke route uit te stippelen.

NB: Omdat modules op elkaar ingehaakt zijn, vraagt dit de nodige afstemming. Uit deze stap volgt een haalbare planning en een indicatie van wat het traject vraagt van betrokkenen.

Voor wie is deze module:

Deze module biedt waardevolle inzichten voor leidinggevenden die een actieve rol in de operatie vervullen en voor werkgevers die zich in het volgende dilemma herkennen:

"Wij zijn bijna familie en kennen elkaar door en door. Het is soms lastig om de balans te bepalen tussen empathie voor mensen hun privésituatie en de zakelijke verwachtingen."

Voor de facilitator:

Gebruikte methode: MBA in 1 dag van Ben Tichelaar (2021), open vraaggesprek

Hulpvragen:

Vergaren van eerste inzicht in de bedrijfsvoering:

- Hoe zou je op dit moment de bedrijfsvoering vanuit een helicopterview beschrijven?
- Wat zijn volgens jou de kernaspecten van de missie en visie van het bedrijf?
- Kun je de grootste uitdagingen benoemen waarmee het bedrijf momenteel wordt geconfronteerd?

Vaststellen van 'mensgericht' binnen de context van de organisatie:

- Hoe zou je, in de context van je organisatie, het begrip 'mensgericht' definiëren?
- Welke concrete voorbeelden zie je van mensgerichte praktijken in de huidige bedrijfsvoering?

Inzicht in de te nemen stappen:

- Heb je overzicht op de stappen die nodig zijn om een mensgerichte organisatie te implementeren?
- Hoe zie je jouw rol als leidinggevende in het leiden van dit traject?
- Zijn er specifieke uitdagingen of vragen waarvan je denkt dat ze aandacht behoeven bij het implementeren van mensgericht management?

Balans tussen empathie en zakelijke verwachtingen:

- Hoe navigeer je tussen empathie voor medewerkers en het handhaven van zakelijke verwachtingen?
- Zijn er specifieke situaties waarin je het lastig vindt om deze balans te behouden?

Haalbare planning en betrokkenheid:

- Hoe schat je in dat het team zal reageren op het voorgestelde traject richting een meer mensgerichte organisatie?
- Welke betrokkenheid verwacht je van de teamleden en hoe denk je deze te kunnen stimuleren?

Wetenschappelijke relevantie:

Betrokkenheid van leidinggevenden bij welzijn van medewerkers: Onderzoek toont aan dat leiderschap gericht op het ondersteunen van werknemers en het bevorderen van een positieve werkomgeving, leidt tot verhoogde betrokkenheid, tevredenheid en prestaties van medewerkers

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

Onvoorwaardelijk begrip bij verminderde prestaties door ziekte of nieuwe start: Studies benadrukken dat empathisch leiderschap en begrip voor werknemers in uitdagende situaties de motivatie en het welzijn van medewerkers bevorderen.

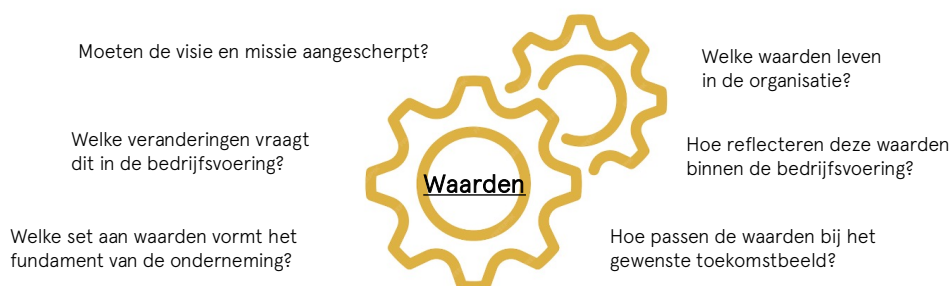
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 277-304.

Ruimte en steun voor persoonlijke ontwikkeling: Onderzoek suggereert dat organisaties die mogelijkheden bieden voor persoonlijke ontwikkeling en groei, een positieve invloed hebben op het welzijn en de prestaties van werknemers

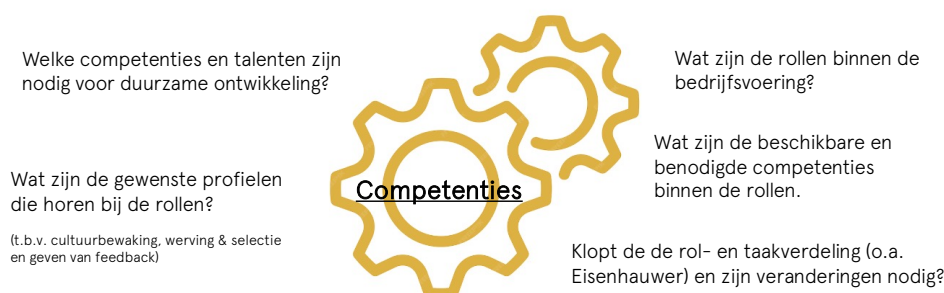
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182-185.

Module 2 – Organisatie-DNA

In deze module duiken we diep in de kern van jouw organisatie. We identificeren de waarden van jouw organisatie en achterhalen of deze voldoende ruimte bieden voor meer mensgerichtheid.



Parallel hieraan kijken we naar de functies of rollen in jouw organisatie en welke competenties nodig zijn om deze te vervullen. We schijnen in deze stap ook een licht op primaire doelstellingen (i.e. harde targets) en of deze bijten met je gewenste organisatie-DNA. In deze module komt aan het licht of je waarden de ruimte krijgen binnen de rollen van je organisatie en of ze dwars gezeten worden door doelstellingen. Ook krijgen we gevoel bij het type mens wat je nodig hebt om jouw bedrijfsvoering tot bloei te laten komen.



Leerdoelen:

- Leren waardegedreven opereren: Het leren (her)definiëren van je bedrijfswaarden en het vertalen van die waarden naar bedrijfscultuur, leiderschap, strategie, uitvoering en organisatie.
- Scherpstellen van de bedrijfsmissie en visie: Zeg je wat je bedoelt en bedoel je wat je zegt? Vergroot je bewustzijn op de impact van je boodschap, taal, toon en communicatievormen.
- Inzicht vergaren in rol & taak met bijbehorende competenties: Leer rolduidelijkheid te creëren door rollen en taken (met competenties en doelstellingen) te iken op basis van je bedrijfswaarden. Dit levert een beoordelingskader op en een leidraad bij werving en selectie.
- Het bouwen van een context om te reflecteren: Realiseer een werkende context die uitnodigt tot verbinding.

Voor wie is deze module:

Helderheid in wie je bent en waar je voor staat, trekt gelijkgestemden. Deze module is waardevol voor werkgevers die beter willen matchen tijdens werving en selectie. Een heldere rol en taakverdeling faciliteert het goede gesprek, voorkomt chaos en helpt betrokkenen te groeien in hun rol. Daarnaast biedt een navolgbare bedrijfscultuur essentiële handvatten bij het werven en selecteren van mensen, het borgen van die cultuur en het geven van richting en constructieve feedback in lastige situaties.

Voor de facilitator:

Gebruikte instrument: Het Eisenhower diagram¹, een open vraaggesprek

Hulpvragen:

Rol en taak

- Hebben jullie rol-duidelijkheid?
- Zijn alle taken die het bedrijf kent gevat in een rol - denk aan administratie, HR, Marketing & PR, relatiebeheer?
- Is er duidelijkheid over wat medewerkers van elkaar en hun leidinggevende verwachten?

Gespreksvaardigheden

- Hebben de leidinggevenden voldoende gespreksvaardigheden? De ervaring leert dat het helemaal niet zo gemakkelijk is om betekenisvolle gesprekken te voeren en medewerkers te 'coachen'.

Werving en Selectie

- Hoe maken jullie de match tijdens sollicitatieprocedures en hoe vergaat dit?
- Hoe verhoudt zich het hebben van diploma's tot het hebben van bepaalde vaardigheden bij een aanstelling?
- Hoe verhoudt zich het werven met oog op huidige behoeften en toekomstige bedrijfsontwikkelingen (o.a. m.b.t. strategische personeelsplanning)?

Mensgericht

- Welke associaties heb je bij mensgericht?
- Hoe voer je het goede gesprek en waar?
- Tref je hier voorbereidingen voor?
- Hoe voorkom je dat gesprekken direct weer verzanden in inhoudelijke beschouwingen?
- Maak je expliciet wat je als collega's in elkaar waardeert?
- Maak je expliciet hoe iemands rol van invloed is op het bedrijfssucces?
- Gebruiken jullie je teamoverleg ook voor het stilstaan bij projecten, het uitvragen op drijfveren, het prioriteren van zaken, vooruitblikken en de stip op de horizon?

¹ Toegeschreven aan Dwight David Eisenhower, president van de Verenigde Staten van 1953-1961 die gerenommeerd was om zijn vaardigheden in tijdmanagement en besluitvorming.

Wetenschappelijke relevantie:

Waardegedreven opereren:

Onderzoek in organisatiepsychologie benadrukt het belang van waarden in het vormgeven van organisatiecultuur en leiderschap. Een bekend concept is Transformationeel Leiderschap, waarbij leiders waarden en visie actief communiceren en deze integreren in het dagelijkse werk

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. Psychology Press.

Scherpstellen van de bedrijfsmissie en visie:

De Impact van communicatie op organisatiecultuur wordt ondersteund door studies in communicatiewetenschappen. Het begrijpen van de impact van taal en communicatie op gedeelde waarden en doelen is cruciaal voor effectieve organisatiecommunicatie.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.

Inzicht vergaren in rol & taak met bijbehorende competenties:

Het inrichten van rollen en taken op basis van waarden en competenties is consistent met het concept van Role Clarity in organisatiepsychologie. Het biedt werknemers duidelijkheid over verwachtingen en bijdraagt aan hun betrokkenheid.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60(2), 159-170.

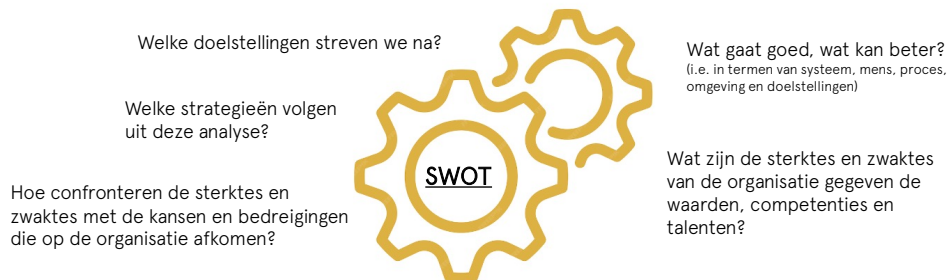
Het bouwen van een context voor reflectie en verbinding:

Het creëren van een omgeving die uitnodigt tot reflectie en verbinding kan worden ondersteund door literatuur over Organizational Learning en Mindfulness in de werkcontext. Een werkplek die ruimte biedt voor reflectie draagt bij aan beter leren en welzijn.

- Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization;
- Kabat-Zinn, J. (1994). Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life.

Module 3 – Een strategisch kader

In deze module starten we met het onderzoeken van de status quo van het bedrijf aan de hand van een globaal bedrijfsvoeringsmodel en zoeken we verdieping met het uitvoeren van een sterkte- & zwakteanalyse. Zo bekijken we hoe je gesteld staat voor het grijpen van kansen en afwenden van bedreigingen die op de organisatie afkomen. Met deze oefening wordt duidelijk wat de echte doelstellingen zijn, hoe ze geprioriteerd kunnen worden en hoe de implementatiestrategie eruit kan zien.



Leerdoelen:

- Maak snel een gedegen sterkte- zwakteanalyse voor de bedrijfsvoering (i.e. gegeven beschikbare talenten en de uitdagingen vanuit de omgeving);
- Formuleer vervolgens een strategisch kader met bijbehorende doelstellingen om de globale koers te duiden;
- Prioriteer (en faseer) de doelstellingen (o.a. gegeven beschikbare middelen).

Voor wie is deze module:

Voor iedereen die een heldere en te verantwoorden koers wil varen - een koers waarbij mensen proactief kunnen aanhaken op het waarmaken van de doelstellingen.

"We waren lekker aan het groeien op een organische manier. Dat maakt sturen lastig, want dan ontstaan veel zaken als 'vanzelf' - nu is het veel helderder waarop we überhaupt kunnen sturen."

Voor de facilitator:

Gebruikte instrument: SWOT-analyse, vraaggesprek

Hulpvragen:

SWOT

- Kun je de sterktes en zwaktes van je bedrijfsvoering beschrijven?
- Welke talenten zijn momenteel beschikbaar in het team en hoe worden deze benut?
- Wat zie je als de belangrijkste kansen en bedreigingen vanuit de externe omgeving?

Doelen

- Welke specifieke doelstellingen formuleer je om de globale koers van het bedrijf te bepalen?
- Hoe denk je dat deze doelstellingen bijdragen aan het verwezenlijken van de missie en visie van het bedrijf?

Prioriteren en faseren

- Hoe ga je om met het prioriteren van doelstellingen gegeven de beschikbare middelen?
- Zie je mogelijkheden om doelstellingen te faseren en waarom zou dat nodig kunnen zijn?
- Zijn er specifieke uitdagingen waarvan je denkt dat ze kunnen ontstaan bij het implementeren van deze koers?

Sturing en participatie

- Zie je specifieke voordelen in het bewust bepalen van een koers in plaats van vertrouwen op organische ontwikkelingen?
- Hoe denk je dat deze geformuleerde koers proactieve betrokkenheid van teamleden zal stimuleren?
- Hoe plan je om het team actief te betrekken bij het bepalen van de koers en doelstellingen?
- Welke mogelijkheden zie je om input van teamleden te integreren in het strategisch kader?

Wetenschappelijke relevantie:

Sterkte-zwakteanalyse:

Het uitvoeren van een SWOT-analyse helpt bij het identificeren van interne sterke en zwakte punten, evenals externe kansen en bedreigingen.

- Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis. Long Range Planning, 15(2), 54-66.

Formuleren van strategisch kader en doelstellingen:

Een helder geformuleerde doelstelling geeft medewerkers duidelijkheid over wat er van hen wordt verwacht. Dit leidt tot een hogere motivatie omdat werknemers een beter begrip hebben van hoe hun inspanningen bijdragen aan de bredere organisatiedoelen.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705-717.

Prioriteren en faseren van doelstellingen:

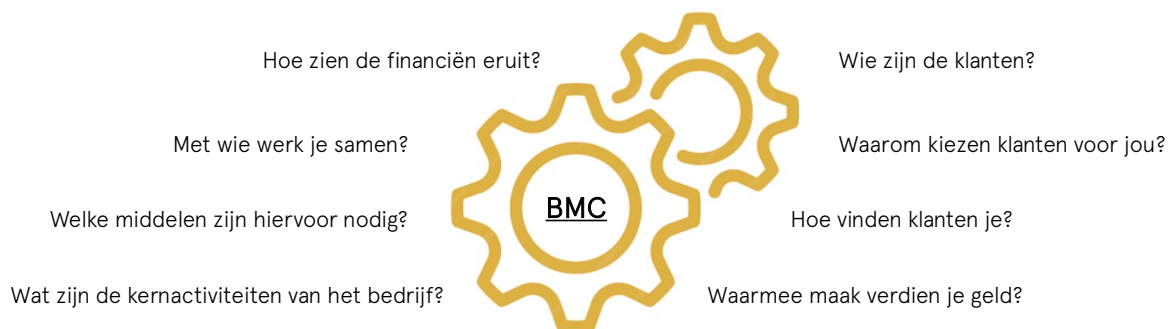
Medewerkers zijn meer gemotiveerd en betrokken wanneer ze begrijpen welke doelen prioriteit hebben. Het biedt duidelijkheid over de te behalen resultaten en helpt bij het stimuleren van betrokkenheid.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705-717.

Module 4 – De bedrijfsvoering ontrafeld

Een Business Model Canvas (BMC) legt het fundament om mensen met hun talenten en ambities te koppelen aan de processen en doelstellingen die het bedrijf doen groeien. Je ziet namelijk in een oogopslag hoe je bedrijf in elkaar steekt en welke rollen & taken er liggen. Zo gaan de ontwikkeling van mens en bedrijf hand in hand verlopen en komen talentontwikkeling en ontwikkelperspectief ten bate van de bedrijfsvoering. Ook levert het invullen van de BMC, inzicht in wat mogelijk onderbelicht of overbelicht is in de operatie.

Om zicht te verkrijgen op de ontwikkeling van alle processen zoeken we naar praktische bruikbare indicatoren die helpen bij kortere en langere termijn sturing op succes. Denk hierbij aan harde indicatoren als winst, declarabele uren, ziekteverzuim, maar ook zaken als 'aantal likes' op sociale media, het projectportfolio, werkgeluk en klanttevredenheid.



Leerdoelen:

Het motiveren en inspireren van medewerkers (en ook klanten en partners) wordt gestimuleerd door inzicht in de bedrijfsvoering. In deze module kijken we daarom naar je producten- en dienstenaanbod, in relatie tot je klantsegmentatie. We kijken naar de meerwaarde die je kunt bieden en we onderzoeken concrete richtlijnen voor ontwikkeling en vernieuwing ten gunste van je bedrijf en je medewerkers.

Voor wie is deze module:

Voor leidinggevenden die ontwikkeling van hun bedrijf en betrokken medewerkers gestructureerd willen sturen en die kansen voor ontwikkeling in overvloed willen kunnen duiden. Om te groeien naar scale-up is het op een bepaald moment nodig om uit de overlevingsfase te stappen. Een navolgbare koers uitzetten met kansen in overvloed inspireert tot draagvlak vanuit bestuur, maar ook betrokkenheid en toewijding vanuit medewerkers. Daarnaast is het prettig om gericht te sturen op naamsbekendheid en zichtbaarheid om vindbaar te zijn voor de juiste klanten voor het genereren van een werkvoorraad die past bij de behoeften van medewerkers. Uiteraard helpen naamsbekendheid en zichtbaarheid bij het werven van mensen met de juiste ambities en talenten.

"Het is verleidelijk heel druk te zijn met de inhoud. Daarmee vallen werkzaamheden voor de interne bedrijfsvoering (organisatie) bij ons vaak van de agenda."

Voor de facilitator:

Gebruikte instrument: Business Model Canvas (BMC)

Hulpvragen:

Klantsegmenten:

- Wie zijn onze klanten?
- Welke specifieke behoeften hebben onze klanten?

Waardepropositie:

- Wat maakt onze producten en diensten uniek en waardevol voor onze klanten?
- Welke problemen lossen we op voor onze klanten en welke voordelen bieden we?

Kanalen:

- Via welke kanalen willen onze klanten geïnformeerd, bereikt of bediend worden?
- Zijn er nieuwe kanalen of technologieën die we kunnen benutten om onze klanten beter te bereiken?

Klantrelaties:

- Welk type relatie streven we na met onze klanten (bijv. persoonlijk, geautomatiseerd, community-gebaseerd)?
- Welke feedbackkanalen bieden we aan klanten en hoe reageren we op hun input?

Wetenschappelijke relevantie:

Visualisatie en communicatie:

Het BMC biedt een visuele en gestructureerde weergave van alle belangrijke componenten van een bedrijfsmodel op één enkele pagina. Dit vergemakkelijkt niet alleen het begrip van het bedrijfsmodel, maar ook de communicatie ervan binnen teams en organisaties.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.

Snelheid en flexibiliteit:

Het gebruik van het BMC stelt organisaties in staat om snel en flexibel te itereren over verschillende aspecten van hun bedrijfsmodel. Het bevordert een dynamische benadering van bedrijfsontwikkeling en maakt het gemakkelijker om aanpassingen te maken in reactie op veranderende omstandigheden.

- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2-3), 172-194.

Interactieve en participatieve Analyse:

Het BMC is ontworpen om een interactieve en participatieve analyse van het bedrijfsmodel mogelijk te maken. Het betreft belanghebbenden bij het identificeren en begrijpen van de waardepropositie, klantsegmenten, inkomstenstromen en andere kernonderdelen.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. Communications of the Association for Information Systems, 16(1), 1-25.

Effectieve samenwerking:

Het BMC stimuleert effectieve samenwerking tussen verschillende afdelingen binnen een organisatie. Het fungeert als een gemeenschappelijk kader dat begrip en afstemming bevordert tussen marketing, operations, financiën en andere disciplines

- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? Journal of Management, 43(1), 200-227.

Module 5 – Een bestuurbaar verhaal

In deze module bundelen we alle voorgaande stappen tot een doordacht jaarplan. Dit plan vormt de basis voor een open dialoog met alle collega's, van de werkvloer tot het bestuur, over de voorgestelde koers voor een meer mensgerichte bedrijfsvoering en meer ontwikkelingsgericht (bege)leidinggeven.

Het verbinden van persoonlijke groei met bedrijfsdoelen en het toepassen van specifieke technieken is gebaseerd op een reeks gevestigde managementtheorieën en wetenschappelijke inzichten. Door deze benaderingen te integreren, kunnen organisaties een positieve werkomgeving creëren, de betrokkenheid van medewerkers vergroten en de prestaties op zowel individueel als organisatorisch niveau verbeteren.



“Veel middelen als het Business Model Canvas hebben we al eens ingezet. Het verband tussen al dit soort middelen en hun resultaten om tot een krachtig verhaal te komen is ons altijd ontgaan – daarmee hebben we nooit een samenhangend strategisch verhaal gesmeed.”

Leerdoelen:

Met een doordacht jaarplan kun je het gesprek met de mensen in je organisatie aangaan en daarmee dient het als de leidraad voor het realiseren van draagvlak voor de nieuwe koers. Het jaarplan dient ook als kader waarmee individuele groei en het bereiken van bedrijfsdoelen gemonitord kunnen worden.

Hoe dit precies werkt voor jouw organisatie wordt duidelijk in het laatste deel: het opstellen van de uitvoeringsagenda. Dit is een overzicht van alle inspanningen die nodig zijn om de visie en missie waar te maken, met data en personen eraan gelinkt. Aanvullend worden er ook meetbare resultaten en succesfactoren gedefinieerd, zodat de prestaties van betrokkenen op een meer objectieve manier kunnen worden beoordeeld en geëvalueerd.

Voor wie is deze module:

Deze module is bij uitstek geschikt voor leidinggevendenden die streven naar een goed onderbouwde en heldere koers. Het is bedoeld voor hen die niet alleen inspirerend leiderschap willen tonen, maar ook draagvlak willen creëren en gelijkgestemden willen aantrekken om gezamenlijk de missie te verwezenlijken.

Voor de facilitator:

- Gebruikte instrument:** Een algemeen jaarplanmodel (i.e. visie, missie, doelen, implementatie strategie, uitvoeringsagenda, monitoring en evaluatie, communicatie)
- Hulpvragen:**
- Reflectie op het verleden:**
- Wat waren de belangrijkste prestaties en uitdagingen van het afgelopen 3 jaar?
 - Welke lessen kunnen worden getrokken uit deze ervaringen?
- Missie en visie:**
- Hoe zou je de missie en visie van de organisatie beschrijven?
 - Hoe kunnen de kernwaarden worden vertaald naar concrete doelen voor het komende jaar?
- Stakeholderbetrokkenheid:**
- Welke belanghebbenden moeten worden betrokken bij het jaarplan?
- Persoonlijke ambities en ontwikkeling:**
- Hoe kunnen de individuele ambities van medewerkers worden geïntegreerd in de organisatiedoelen?
 - Op welke manier kan het jaarplan bijdragen aan de professionele ontwikkeling van het team?
- Concrete acties en tactieken:**
- Welke concrete acties en tactieken kunnen worden ingezet om de strategische doelen te bereiken?
- Mensgerichte elementen:**
- Welke mogelijkheden zijn er voor training, coaching en het bevorderen van een positieve organisatiecultuur?
- Communicatiestrategie:**
- Hoe ga je de communicatie over het jaarplan zowel intern als extern aanpakken?
 - Op welke manier kun je transparantie bevorderen en betrokkenheid stimuleren?
- Meetbare resultaten en evaluatie:**
- Welke KPI's zijn relevant voor het volgen van de voortgang?
 - Hoe vaak en op welke manier ga je de effectiviteit van het jaarplan evalueren?
- Budgettering en middelen:**
- Hoe ga je financiële middelen toewijzen aan verschillende initiatieven in het jaarplan?
 - Op welke manier kun je de kosten onder controle houden?
- Risicobeheer:**
- Welke mogelijke risico's zie je in de uitvoering van het jaarplan?
 - Hoe kun je proactief omgaan met risico's?

Wetenschappelijke relevantie:

Het opstellen van een doordacht jaarplan en uitvoeringsagenda wordt ondersteund door wetenschappelijke inzichten uit strategisch management, doelgericht leren, organisatorisch leren, prestatie management, leiderschap en de vorming van organisatorische identiteit. Door deze concepten te integreren, biedt de module een gestructureerde aanpak voor leidinggevendenden om een heldere koers uit te zetten, draagvlak te creëren en gezamenlijk bedrijfsdoelen te realiseren.

Strategisch Management en Jaarplanning:

Vanuit het perspectief van strategisch management benadrukt Porter het belang van een duidelijke bedrijfsstrategie. Een jaarplan fungeert als een praktisch instrument en biedt een leidraad voor het realiseren van draagvlak. Studies, zoals die van Mintzberg, ondersteunen de waarde van planning als een coördinatiemechanisme.

- Porter, Michael E. "Competitive strategy." *Measuring business excellence* 1.2 (1997): 12-17.
- Mintzberg, H. (1993). *Strategic Planning*. *California Management Review*, 36(1), 32-47.

Waardegericht Leiderschap:

Studies als die van R. Edward Freeman tonen aan dat aandacht voor individuele ontwikkeling en organisatie waarden, de betrokkenheid, tevredenheid en prestaties van medewerkers stimuleren. Ook de verbinding tussen persoonlijke waarden en bedrijfswaarden bevordert motivatie en toewijding van medewerkers.

- Freeman, R. Edward. *Ethical leadership and creating value for stakeholders*. In: *Business ethics*. Routledge, 2016. p. 94-109.
- Blanchard, K., & Broadwell, R. (2021). *Servant leadership in action: How you can achieve great relationships and results*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Meetbaarheid en Prestatiemanagement:

Kaplan en Norton's Balanced Scorecard benadrukt het belang van meetbare resultaten en succesfactoren voor effectief prestatie management. Het integreren van meetbare elementen in de uitvoeringsagenda stelt organisaties in staat prestaties objectief te beoordelen en te evalueren.

- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Module 6 – Verankering Ontwikkelperspectief

Ruimte maken voor het cyclisch evalueren en steunen van mensen hun ontwikkeling is geen sinecure. In deze module ga je in gesprek met je medewerkers over hun ambities binnen jouw organisatie. Je leert doeltreffende coaching-technieken te gebruiken. De kunst ligt in het identificeren van kansen voor de groei van je mensen en je organisatie. Daarmee wordt persoonlijke ontwikkeling een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering en minder afhankelijk van de waan van de dag.

“Wij ervaren dat ontwikkeling als vrijblijvend wordt ervaren en daarmee is het lastig om mens en bedrijf echt met elkaar te verbinden – als gevraagde ontwikkeling lastig is of slecht getimed, dan haakt men vaak af.”



Leerdoelen:

Om dieper inzicht te verkrijgen in de ambities en aspiraties van teamleden of personeel, gaan we in op hun waarden, ambities, en aspiraties, evenals de werkfacetten die hen zowel goed liggen als minder goed. Hierbij ontdekken we aan welke doelstellingen medewerkers intrinsiek willen en kunnen bijdragen.

Er wordt door de medewerker een ontwikkelplan geschreven met specifieke leerdoelen, waarbij ook expliciet gemaakt wordt wat daarbij verwacht wordt van leidinggevende en organisatie. Het ontwikkelplan wordt door alle betrokkenen erkend (e.g. ondertekend), waardoor helderheid ontstaat voor het voeren van juiste onderlinge gesprekken.

Verder onderzoeken we wat medewerkers nodig hebben om hun ambities te verwezenlijken. Dit kan variëren van het faciliteren van een stageplek tot het volgen van een cursus of het ontvangen van coaching. Ontwikkeling wordt niet alleen gezien als de verantwoordelijkheid van de medewerker; de organisatie neemt hierin ook een actieve rol.

Daarnaast identificeren we nieuwe uitdagingen voor werving en selectie, waarbij de inzet van mogelijke schaarse middelen wordt besproken en doelen worden geprioriteerd en gefaseerd.

Ter afsluiting brengen we het volledige team samen. Met behulp van interactieve werkvormen, zoals systeemopstellingen en plenaire dialoog, krijgen we snel en effectief inzicht in wat er leeft en mogelijk nog aandacht behoeft. Op deze manier bouwen we aan intrinsieke toewijding aan de nieuwe koers (en minder sociaal wenselijke).

Voor wie is deze module:

Deze module is geschikt zijn voor leidinggevend en managers die nieuwsgierig zijn naar de ambities en aspiraties van hun medewerkers en daarbij streven naar een holistische benadering van personeels- en bedrijfsontwikkeling. Het kan ook waardevol zijn voor HR-professionals die betrokken zijn bij het ontwerpen en implementeren van strategieën voor personeelsontwikkeling en werving.

Voor de facilitator:

Gebruikte instrument: Teamopstellingen (systeemopstellingen), line-ups, persoonlijke ontwikkelplannen, vraag- en antwoordsessies.

Hulpvragen:

Verbinding met teamleden:

- Hoe goed ken je de professionele ambities en persoonlijke waarden van je teamleden?

Effectieve communicatie:

- Hoe benader je medewerkers om openhartige gesprekken te voeren over hun ambities en ontwikkeling?
- Welke strategieën gebruik je om een vertrouwelijke omgeving te creëren?

Waardecreatie:

- Op welke manier integreer je de individuele ambities van medewerkers in de bredere organisatiesontwikkeling?
- Hoe draagt het begrip van de ambities van je team bij aan het bereiken van de organisatiedoelen en hoe maak je dat zichtbaar?

Ondersteuning en middelen:

- Hoe faciliteer je de behoeften van medewerkers voor hun professionele ontwikkeling?
- Zijn er specifieke middelen of ondersteuningsmechanismen die je denkt te moeten verbeteren?

Feedback en erkenning:

- Hoe geef je constructieve feedback aan medewerkers over hun ontwikkeling?
- Op welke manier erken je de inzet en groei van individuele teamleden?

Teamdynamiek en samenwerking:

- Welke maatregelen neem je om een cultuur van samenwerking te bevorderen?

Leiderschapsrol:

- Hoe zie je jouw rol als leider in het ondersteunen van de individuele ontwikkeling van teamleden?
- Welke leiderschapskwaliteiten acht je belangrijk bij het begeleiden van de ontwikkeling van anderen?

Motivatie en Obstakels:

- Hoe kun je als leidinggevende de motivatie van medewerkers vergroten om actief bezig te zijn met hun ontwikkeling?
- Zijn er mogelijke obstakels binnen het team die de individuele ontwikkeling belemmeren?

Betrekking op Nieuwe Koers:

- Hoe ga je om met teamleden die mogelijk niet volledig passen bij de nieuwe koers?
- Op welke manier kun je het draagvlak voor verandering versterken door individuele ambities te verbinden met de nieuwe richting van de organisatie?

Persoonlijke Reflectie:

- Hoe reflecteer je persoonlijk op de individuele ontwikkelingsgesprekken die je voert?
- Zijn er aanpassingen die je kunt maken in je aanpak om de impact te vergroten?

Wetenschappelijke relevantie:

Sociale-uitwisselingstheorie (Social Exchange Theory):

Deze theorie stelt dat er een sociale uitwisseling plaatsvindt tussen werknemers en organisaties. Als organisaties investeren in de groei en ontwikkeling van medewerkers, creëren ze wederkerigheid en toewijding. Onderzoek ondersteunt het idee dat positieve investeringen leiden tot positieve uitkomsten.

- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.

Zelfdeterminatietheorie (Self-Determination Theory):

Deze theorie, ontwikkeld door Deci en Ryan, benadrukt het belang van autonomie, competentie en verbondenheid bij het stimuleren van intrinsieke motivatie. Het bieden van mogelijkheden voor persoonlijke en professionele ontwikkeling kan de tevredenheid, motivatie en betrokkenheid van medewerkers verhogen.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182-185.

Waardegericht Leiderschap:

Studies als die van R. Edward Freeman tonen aan dat aandacht voor individuele ontwikkeling en organisatiewaarden, de betrokkenheid, tevredenheid en prestaties van medewerkers stimuleren. Ook de verbinding tussen persoonlijke waarden en bedrijfswaarden bevordert motivatie en toewijding van medewerkers.

- Freeman, R. Edward. Ethical leadership and creating value for stakeholders. In: *Business ethics*. Routledge, 2016. p. 94-109.