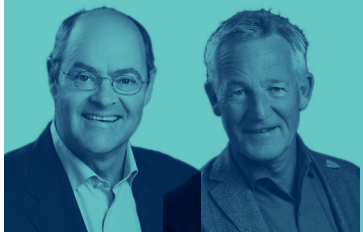


'duurzaam organiseren heeft de toekomst.'



Dit is een uitgave van Blauw Sombeek & partners.
De auteur, Rik Rensen, is communicatiestrateg en voormalig
hoofdredacteur van RTL-nieuws, NOVA en de Wereldomroep.

Frans Beerling en Robert Teunissen,
consultants met een missie

door Rik Rensen

blauwsombeek.nl

blauw) sombeek
& partners bv



'Duurzaam organiseren heeft de toekomst.'

Hun handen jeuken elke keer weer als zij 's morgens het Financieele Dagblad of de Financial Times openslaan.

Robert Teunissen en Frans Beerling van het management & adviesbedrijf CaC zijn gedreven consultants, die vrijwel wekelijks met stomheid geslagen zijn door de manier waarop veel ondernemers de botte bijl in hun organisatie zetten.

Teunissen: Veel ondernemers nemen niet de beslissingen die hun organisatie op de lange termijn gezond kunnen maken. Ze handelen intuïtief. Rollen van de ene ad hoc beslissing in de andere. En het gevolg is dat hun bedrijf over een paar jaar opnieuw in de problemen zit, omdat zij onvoldoende hebben nagedacht over de manier waarop zij hun organisatie zouden moeten structureren.

Robert Teunissen is net weer woonachtig in Nederland, na 8 jaar te hebben gewerkt als management development expert voor de European Training Foundation in het Italiaanse Turijn. Hij ontmoette consultant Frans Beerling in Parijs bij INSEAD waar beiden, geïnspireerd door de ideeën van professor Manfred Kets de Vries, een intensieve cursus volgden. Sindsdien werken ze samen in het management consultant bedrijf CaC, dat zich primair richt op het ontwerpen en

ontwikkelen van organisaties met als doel de creativiteit en de verbeeldingskracht van de medewerkers te stimuleren.

Beerling: Als een organisatie niet efficiënt werkt dan wordt de oplossing vaak gezocht in een scala aan maatregelen die er exclusief op zijn gericht het individu te verbeteren.

Teunissen: Managers denken dat door verbetering van het individu meteen ook efficiënter wordt gewerkt en dat vervolgens de resultaten van het bedrijf verbeteren. Dat is een zeer eenzijdige benadering en levert slechts ad hoc resultaten op. Veel beter is het te kijken naar de context, de structuur waarin het individu werkt. Is die wel goed? Daar valt heel veel over te zeggen. Als de omgeving waarin iemand werkt optimaal is, dan gaat de persoon in kwestie ook efficiënter werken.

'Als de omgeving optimaal is, dan gaat iemand efficiënter werken.'

Op een slechte organisatiestructuur zullen medewerkers heftig reageren. Dan lijkt het er in eerste instantie sterk op dat medewerkers er persoonlijk een probleem mee hebben. Dat is heel vaak niet het geval. De problemen die dan ontstaan zijn vaak een reactie op de slechte organisatie van het dagelijkse werk.

Beerling: Een organisatie wordt té vaak op een intuïtieve manier ontworpen. Dat is uiteindelijk funest voor een bedrijf. Dat helpt je van de wal in de sloot. Het is ook geen intelligente manier van organiseren en toch gebeurt het maar al te vaak. Dan wordt er zonder nadenken zomaar een managementlaag uit een organisatie verwijderd of toegevoegd. Dat kan heel goed de verkeerde laag zijn. Dan ontstaat er een gat of een blokkade. Beiden maken de problemen in een organisatie alleen maar groter.

De consultants van CaC onderscheiden zich door de zogenoemde 'systeem aanpak' in hun analyses van een organisatie. Ze focussen zich niet exclusief op Human Resources en ze nemen ook het management niet apart onder de loep. Beerling en Teunissen ontwikkelden een totaalvisie. Daarbij kijken zij ook nadrukkelijk naar de verbindende elementen die er tussen de verschillende

afdelingen van een bedrijf zijn gecreëerd. Zijn die nuttig of overbodig? Draagt een managementlaag bij aan de efficiënte manier van werken of werkt die laag juist blokkerend? De ultieme inspiratiebron voor Beerling en Teunissen is de Canadese hoogleraar Elliott Jaques die decennia lang onderzoek deed naar de 'Requisite Organisation'.

Een van de belangrijkste uitgangspunten van Jaques is dat de hiërarchische lagen in elke organisatie opgebouwd moeten zijn rond de natuurlijke tijdhorizonten van het management. Hoe verder een manager vooruit kan denken, hoe meer beslissingsbevoegdheid hij moet hebben. Jaques vatte het kort en goed als volgt samen: "*Most people can't think beyond next week. If you can think years ahead, you're the boss, or probably should be.*"

Volgens Jaques zou het organigram van een bedrijf gerelateerd moeten zijn aan die natuurlijke tijdhorizonten oftewel de tijd die een medewerker geacht wordt vooruit te denken: 3 maanden, 1 jaar, 2 jaar, 5 jaar, 10 en 20 jaar. Bij het bouwen van een organisatie zou vooral naar die specifieke vaardigheid moeten worden gekeken.

Teunissen: De publicaties van Elliott Jaques vormen feitelijk ons fundament. Hij heeft de kijk op management, op de gelaagdheid van een organisatie voorzien van een theoretisch wetenschappelijk basis. Je kunt namelijk exact meten op welk niveau iemand werkt. Als je aan een manager vraagt met welke taken hij zijn ondergeschikte belast

en wat de 'tijdspanne is', dan weet je al genoeg. Dan weet je het niveau van de werkzaamheden.

Wat meet u dan?

Teunissen: De complexiteit van de taken. De tijd die iemand krijgt om een taak uit te voeren is namelijk bepalend voor de complexiteit ervan. Dus: hoe meer tijd ik nodig heb om mijn taak te volbrengen hoe complexer mijn werkzaamheden zijn.

En nu concreet?

Teunissen: De CEO moet beslissingen nemen met een reikwijdte van soms wel 20 jaar. De laag eronder neemt beslissingen met een horizon van tien jaar. Enzovoorts. Iemand die een taak moet volbrengen waar hij niet meer dan een dag voor nodig heeft, staat dus lager in de organisatie. Op die manier kun je een organisatie opbouwen en structureren zonder overlap. Anders gezegd: op die manier ontstaan geen overbodige lagen.

Ik werk ook veel met VN-organisaties. Daar kom ik regelmatig medewerkers tegen die klagen dat zij ónder hun capaciteit werken. Wat betekent dat? Hun baas neemt beslissingen die zij zelf ook kunnen nemen. Anders geformuleerd: de baas heeft dan geen toegevoegde waarde. Conclusie? Als je die functie weghaalt, ontstaat er meer ruimte en wordt het werk beter gedaan.

'De publicaties van Elliott Jaques vormen feitelijk ons fundament.'

En wat is uw conclusie?

Teunissen: Die functie of rol blokkeert het proces. Als je die zou weghalen dan zou de werknemer de kans krijgen nog wat door te groeien. De rol heeft dus geen toegevoegde waarde.

Tweede conclusie?

Beerling: Zo'n klacht is mogelijk een symptoom. Van hieruit ga je verder meten. Conclusie kan zijn dat de hele managementlaag waar de baas deel van uitmaakt overbodig is. Let wel: dat moeten de metingen dan uitwijzen. Je moet bovendien heel goed weten vanuit welke context je met een organisatie aan de slag gaat.

Worden uw inzichten, de inzichten van Elliott Jaques, op grote schaal toegepast?

Teunissen: Deze manier van denken is nieuw in Nederland. In Groot-Brittannië, de VS, Australië en Canada wordt er met deze inzichten al veel in de praktijk gewerkt. En met groot succes!



'duurzaam organiseren heeft de toekomst'

'Je hoeft geen weken in een bedrijf rond te lopen om te achterhalen wat er mis is.

Voorbeelden?

Teunissen: Novus International. Bij dat agrarische bedrijf in de VS wordt strikt volgens de principes van Elliott Jaques gewerkt. Maar ze zijn niet uniek. De helft van de Amerikaanse Fortune top 500 past de inzichten van Jaques op zijn minst gedeeltelijk toe.

Stel, ik ben CEO en niet tevreden over de resultaten van mijn bedrijf. Ik kom in contact met jullie en geef jullie opdracht die defecten te elimineren. Hoe pakken jullie dat aan?

Beerling: Ik zou eerst de symptomen willen kennen die de CEO ontevreden maken.

Noem eens een paar symptomen die zich kunnen voordoen?

Beerling: Steeds terugkerende defecten aan een product. Of er zijn aanhoudende problemen met klanten. Of er worden bijvoorbeeld continu kantooroorlogen uitgevochten.

Is de oproep van Toyota dat de Prius terug moet naar de dealer zo'n defect?

Teunissen: Ik vind van wel. Medewerkers van Toyota weten dat die auto's een probleem hebben. Dat weten ze heel goed en toch sturen ze die wagens de deur uit. We hebben gewerkt bij industriële organisaties als CNH en AVIO. Bij dergelijke bedrijven gaan producten de deur uit waarvan medewerkers wisten dat er iets aan ontbrak. Toch worden ze afgeleverd. Alleen maar om goede productie- of verkoopcijfers te laten zien.

Beerling: Ik word alert als ik tijdens een interview met het management hoor: "We hebben goede ideeën maar er wordt niet naar ons geluisterd." Of "Onze ideeën zijn goed, maar we realiseren ze slecht."

Wat is uw top drie van belangrijkste alarmsignalen?

Beerling: In de eerste plaats: Reorganisatie op reorganisatie op reorganisatie. In de tweede plaats: gebrek aan consistentie in de gekozen oplossingen voor een probleem. En in de derde plaats: Gebrek aan consistentie in de creativiteit met als gevolg dat een bedrijf met een topproduct in een vrije val geraakt. Denk aan TomTom. Daar is

tijdens de groeispurt te weinig rekening gehouden met de lange termijn en het borgen van de innovatieve kracht van het bedrijf.

Teunissen: Ik vermoed dat daar vooral wordt gepraat over de vraag wie wat doet. Dat kost heel veel energie. Energie ook die niet wordt gebruikt om producten te ontwikkelen. Bovendien: wie is bevoegd om de lange termijn visie te ontwikkelen? Je kunt namelijk niet blijven drijven op het oorspronkelijke succes. Veel bazen nemen niet de beslissingen die ze zouden moeten nemen. Te vaak wordt het vastleggen van doelstellingen overgelaten aan de medewerkers zelf. Dat heet 'delegeren', ik noem dat 'het ontwijken van verantwoordelijkheden'.

U was bezig met het formuleren van symptomen...

Beerling: Groei, te snelle groei. Dan moet een organisatie zó solide worden ingericht dat de groei bestendig is, gekanaliseerd wordt. Want als een organisatie groeit, neemt de complexiteit toe.

Teunissen: Je hoeft geen weken in een bedrijf rond te lopen om te achterhalen wat er mis is. De eerste symptomen heb je binnen een paar interviews al te pakken.

Welke vraag stelt u als eerste om te achterhalen of er iets mis is?

Teunissen: Een vraag over de structuur. Dus niet alleen over hoe de structuur er uit

ziet. Nog belangrijker is hoe die structuur wordt ervaren. Medewerkers weten vaak niet hoeveel managementlagen hun organisatie telt. En laat ik duidelijk zin: elke managementlaag is weer een plafond extra. Veel medewerkers weten ook niet hoe dik die managementlaag is. Daar hebben ze geen idee van.

Beerling: Tweede vraag: besluitvorming. Wie neemt in een organisatie de feitelijke beslissingen? Naar wie ga je toe als het echt spannend wordt? Ga je dan naar je baas of zit je dan ergens anders? Die lijn geeft feitelijk aan hoe een bedrijf in werkelijkheid georganiseerd is en is dus een prima indicatie over de gelaagdheid en de complexiteit van een organisatie.

Is het organigram van een organisatie jullie ultieme vertrekpunt?

Beerling: Neen. De hark geeft aan hoe mensen een organisatie tekenen maar heeft vaak geen relatie tot de werkelijke gang van zaken. Het is ons vak om door die hark heen te kijken en te beoordelen of theorie en werkelijkheid synchroon lopen of niet.

Teunissen: Bovendien zal ik een CEO vragen: 'Over welke periode neem jij je beslissingen?' Als ik dat weet dan weet ik ook welke bevoegdheden de lagen onder die CEO hebben. Dan weet je dus ook hoe de papieren afspraken in de praktijk uitwerken. Dan zie je dus dat sommige mensen taken hebben die veel te kort zijn in relatie tot de functie



'Bovendien zal ik een CEO vragen: Over welke periode neem jij je beslissingen?'

die zij in de organisatie vervullen. Die moeten dan naar een ander niveau worden gebracht. Dat kun je echt heel hard meten! Wat ik ook wil weten is wie verantwoordelijk is voor de plaatsing van die mensen. Is er überhaupt wel iemand verantwoordelijk voor? Een van de managers van het Italiaanse Avio uit Turijn vertelde mij altijd uit de pas te lopen met zijn planning. Maar wat bleek: de baas had de planning uitbesteed aan een medewerker die 2 lagen onder hem zat. Die man zat veel te laag en was opgescheept met een verantwoordelijkheid die niet overeenkwam met zijn plaats in de organisatie. Hij ontbeerde de bevoegdheden om op de meest efficiënte wijze sturing en invulling aan de planning te geven.

Wat hebben jullie nodig om succesvol te zijn?

Teunissen: De visie van een organisatie moet per definitie gemeenschappelijk gedragen worden door het management. Dat moet zich dus goed realiseren wat de praktische implicaties van die gemeenschappelijke visie zijn. Verder willen wij natuurlijk kunnen praten met de managers maar zeker ook met mensen op de werkvloer van het bedrijf. Daarbovenop scannen we het bedrijf door middel van een vragenlijst die iedereen invult. De resultaten van die scan vormen ook een leidraad voor onze aanbevelingen tot verbetering.

Frans Beerling

Partner, consultant CaC Management, Organizational Design & Development
vanaf 2011

- Consultant Program Groeiversneller bij De Baak
vanaf 2012

- Commissie Schadefonds Geweldsmisdrijven
vanaf 2013

- Consultant Familie & Bedrijf - *vanaf 2006*

- Managing director Cordares
maart 2000 - mei 2006

- Manager Compensations & Benefits Fortis
januari 1996 - maart 2000

- HR Management Fortis Bank
1990 - 1998

- Manager Internal Consultancy VSB Bank
1994 - 1996

- INSEAD:
Finance for Executives *2003*
Coaching & Consulting
on change *2006*
en Leadership Consulting
& Coaching Forum *2010*

Robert Teunissen

Grondlegger en consultant CaC Management
vanaf 2007

- Management Development Expert van de European Training Foundation, onderdeel van de Europese Unie
1999 - 2007

- Project Manager Acquanet
1995 - 1999

- Wall Street Journal Europe
1994 - 1995

- Min BuZa
1988 - 1993

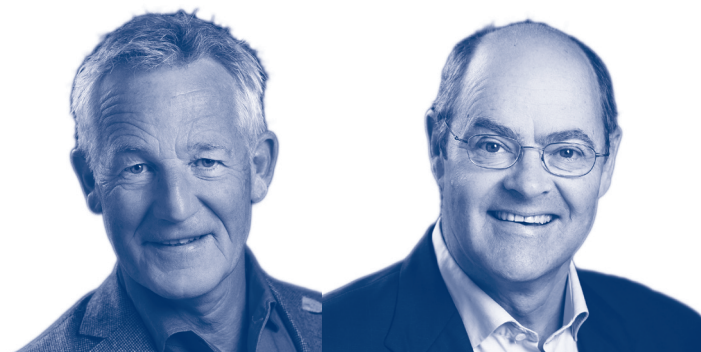
- INSEAD diploma Clinical Organizational Psychology
2007 - 2008

- MBA - Boston *1993*

- Drs geofysica en geologie - Utrecht - *1988*



'duurzaam organiseren heeft de toekomst'



BlaauwSombeek & partners is specialist in werving, selectie en direct search van HRM-professionals, interim-HR en HR-advies.