

Het OK! model

Methodische aanpak van
organisatievraagstukken



Noordhoff Uitgevers

**Teun van Aken, Roel Riepma,
Rob Westerdijk**

1^e druk

Het OK! model

Methodische aanpak van organisatievraagstukken

Teun van Aken
Roel Riepma
Rob Westerdijk

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag en binnenwerk: 212 Fahrenheit, Groningen

Omslagbeeld: dreamstime_97898702

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers BV, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl



0 / 18

© 2018 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 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. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemzinnen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photo copying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-88794-0

ISBN 978-90-01-88793-3

NUR 801

Woord vooraf

Dit boek beschrijft een organisatiekundig model voor het systematisch en methodisch werken aan verbetering en vernieuwing van organisaties, in relatie met hun omgeving. De methodiek bestaat uit vijf stappen: waarnemen, beoordelen, onderzoeken, beïnvloeden en evalueren. We hebben de methodiek het *OK! model* genoemd. Het staat voor Organisatie-Kundig en voor waarde die 'netwerken van mensen' als OK ervaren.

OK

Er zijn ongeveer 30 verklaringen over de herkomst van de term Oké. Een van de meest genoemde past goed bij het thema van dit boek.

'Het O.K.-stempel werd omstreeks 1910 binnen de Ford Motor Company geïntroduceerd om aan te geven dat de in serie geproduceerde T-Ford aan alle kwaliteitseisen voldeed. Op het moment dat de T-Ford op 84 controlepunten werd goedgekeurd, werd door Oskar Karlsson een initialen-stempel gezet op de bij de T-Ford behorende fabrieksgarantie. O.K. of Oké zou daarmee staan voor de initialen van deze Oskar Karlsson'.

Bron: Wikipedia

De eerste stap, het waarnemen, is essentieel om tot een goede beoordeling van de situatie te komen. Het waarnemingsveld bestaat uit drie dimensies: de omgeving, de organisatie en de netwerken van mensen. Binnen iedere dimensie zijn aandachtsgebieden afgebakend en binnen ieder aandachtsgebied onderscheiden we verschillende aspecten. Het waarnemen wordt in dit model gestimuleerd met open vragen: hoofdvragen op dimensieniveau, kernvragen op aandachtsgebiedniveau, verdiepvragen op aspectniveau en detailvragen over een of meer specifieke aspecten.

Zodra je waarneemt, ontkom je niet aan interpretaties en opvattingen. Je kunt die ruimte nemen door aan de open vraag en de daaraan door jou gekoppelde informatie een initiële waardering uit te spreken. Deze waardering vormt samen met je waarnemingen de basis voor je beoordeling van wat je hebt waargenomen. Door de dialoog met jezelf en netwerken van mensen aan te gaan, ontwikkel je inzicht in de samenhang tussen je waarnemingen. Daardoor ontstaat inzicht in de op te lossen vraagstukken. Door deze vraagstukken oorzaakgericht en besluitvormingsgericht te onderzoeken creëer je goed doordachte en geprioriteerde besluiten, die kunnen leiden tot uitvoerbare acties en projecten. Met de implementatie van deze projecten beïnvloed je de aandachtsgebieden waarin je je waarnemingen hebt gedaan.

Het organisatiekundig model is een methodiek. Het reikt een volgorde aan, waarmee je organisatiekundige vraagstukken kundig leert oplossen. Je neemt waar, je beoordeelt initiële waarden, je onderzoekt, je implementeert en je evalueert het resultaat en het proces. In plaats van snel

problemen oplossen, zorgt dit model ervoor dat je veel bewuster waarneemt. Door met anderen dialoog te voeren over de waarnemingen, ontstaan gemeenschappelijk gekozen prioriteiten. Dat is de basis voor het afwegen van aanpakken waarmee je verschil kunt maken.

In het hart van het waarnemen kijk je naar mensen en hun vermogens om zich te ontwikkelen, zich te verbinden met anderen, te organiseren, verandering teweeg te brengen en waarde te creëren. Het waardecreërend vermogen koppelen we niet alleen aan economische waarde, maar aan waarde die economie, ecologie en sociaal welbevinden met elkaar in balans brengt. Het zichtbaar en meetbaar maken van de duurzaamheidswaarde van economisch handelen wint steeds meer terrein. Daarom hebben wij het model ook het *OK! model* genoemd. Het staat zowel voor Organisatie-Kundig als voor waarden die door de organisatie zelf, haar omgeving, individuele mensen en netwerken van mensen als *OK!* bestempeld worden.

Het boek is bedoeld voor studenten van economische en bedrijfskundige hbo- en wo-opleidingen, die de vragen goed kunnen inzetten bij het doorgronden van organisaties die hen vragen om vraagstukken op te lossen. Het boek is ook bedoeld voor organisatieadviseurs en accountants, omdat het handvatten biedt om de organisatie integraal te doorgronden. Door het verbreden van je blikveld, komt het specialisme van waaruit je adviseert, beter tot zijn recht. Je leert adviseren op basis van een methodiek waarin de integrale samenhang centraal staat en oplossingen worden geformuleerd vanuit gevonden kernoorzaken. Dat geeft verdieping aan het advieswerk. Tot slot is dit boek vooral ook bedoeld voor ondernemers en managementteams en/of hun staven die vanuit integraal, methodisch waarnemen en het voeren van een gezamenlijke dialoog tot breed gedragen besluiten willen komen. De methode helpt om open, eerlijke, oorzaak- en doelgerichte gesprekken te voeren over kwetsbare plekken in de eigen organisatie. Organisaties die dat proces van harte aangaan, durven de diepte te zoeken en van daaruit te werken aan duurzame oplossingen.



Regelmatig tref je in dit boek vraagtabellen aan. Deze vraagtabellen vind je met invulruimte ook op de leeromgeving van het boek, www.hetokmodel.noordhoff.nl.



Bij het OK! model hebben we een aparte webapplicatie ontwikkeld. Deze applicatie is voor de bedrijfsadviesmarkt ontworpen voor het integraal analyseren van organisaties en het maken van managementrapportages over deze analyse. Via een aan te schaffen toegangscode kan deze applicatie ook door studenten en docenten gebruikt worden. Zie: www.organisatie-kundig.nl.

We wensen je enorm veel succes met het zodanig ondersteunen van organisaties, dat deze komen tot een waardeontwikkeling die door hun klanten, hun leveranciers, andere omgevingspartijen, hun medewerkers en de leiding als *OK!* bestempeld wordt. Dat moet wat ons betreft het doel van dit boek zijn. Waarde creëren die duurzaam is!

Voorjaar 2018
Culemborg, Zwolle, Rheden
Teun van Aken
Roel Riepma
Rob Westerdijk

Voorwoord 1

Het voor u liggende boek *Het OK! model* biedt een systematische en methodische aanpak voor het werken aan innovatie door organisaties in relatie tot hun (veelal dynamische) omgeving. Innovatie is binnen de strategie van vele organisaties van groot belang. Wat innoveren zo lastig maakt, is dat innovaties ontstaan in een proces waar veel actoren en disciplines bij betrokken zijn. Ook zijn innovaties zelden het resultaat van een lineair proces. Ze ontstaan meestal via onvoorziene zij- en tussenstappen en stappen voor- en achteruit, met alle verrassingen van dien. Bovendien heeft innoveren per definitie betrekking op het onbekende. We proberen immers nieuwe (of betere) wegen te bewandelen, terwijl we in het algemeen beter zijn in het managen van wat ons bekend is. Meer grip krijgen op dit fenomeen maakt je 'future proof', maar is wel een ware uitdaging.

Waar het erom gaat het innoveren en verbeteren van organisaties op een hoger plan te brengen, kunnen tal van rationele, zichtbare zaken worden verbeterd. Wat mij in het boek onder meer aanspreekt is dat daarnaast de zachtere, 'onzichtbare' factoren, die het overall resultaat voor een belangrijk deel bepalen, in de holistische en integrale methodiek worden meegenomen. In het hart van het waarnemen gaat het om de mensen, hun sociale relaties en netwerken en uiteindelijk om het voeren van de juiste dialoog teneinde te innoveren om zo in staat te zijn om duurzame waarde te creëren. Wat mij ook aanspreekt is dat daarbij het waarde-creërend vermogen niet alleen gekoppeld wordt aan economische waarde, maar aan alle zes waardesoorten vanuit de 'integrated reporting'. Naast het interne beleid op de meervoudige waardesoorten, is er uitdrukkelijk aandacht voor de percepties van de stakeholders ten aanzien van de prestaties van de organisatie op de waardesoorten, de confrontatie tussen beiden en de 'trade-offs' die daaraan verbonden zijn. Ook biedt het economische en bedrijfskundige studenten een prachtige oefening om holistisch en integraal naar organisaties te kijken ('integrated thinking').

Ik ben ervan overtuigd dat dit boek over 'future proof integrated control' zijn lezers aanknopingspunten biedt voor (het ondersteunen van organisaties bij) verantwoorde beslissingen gericht op duurzame waardecreatie.

Dr. J. Wagenveld RA
Lector Future Proof Control
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Voorwoord 2

Steeds meer bedrijven willen een positieve impact hebben. Positief voor natuur. Positief voor milieu. Positief voor de mensen in de eigen organisatie. Voor mensen buiten hun organisatie. En voor de economie en de eigen financiële balans. Hoe doe je dat als bakker? Als bank? Als varkensboer of als bouwbedrijf? Hoe krijg je meervoudige waarde concreet in de praktijk?

Ik werk al jarenlang aan innovaties bij bedrijven om meervoudige waarde te bereiken. Daarbij vallen een paar dingen op.

Incrementele innovaties lukken meestal best wel goed. We bouwen dan voort op bestaande kennis en inzichten. Maken kleine stapjes. Maar echt fundamentele veranderingen bereiken we niet. Meestal komt er ook niet echt meervoudige waarde-creatie uit.

Meer radicale innovaties lukken vele minder goed. Het op kop lopend MKB uitgezonderd. Stel: een bedrijf zegt: 'Wij gaan volledig over op de circulaire economie'. Dan wordt dat mooi bedacht in de boardroom. Dan komen er gesprekken met stakeholders en wordt een koers bepaald. Uiteindelijk wordt er iemand verantwoordelijk voor een programma en die gaat, op verzoek van de board, alles uitwerken in KPI's. Hoeveel mag het kosten, hoeveel FTE gaat erin om, hoeveel dit en hoeveel dat. Meestal zijn dit KPI's vanuit het oude paradigma. En dan werkt het in de praktijk vaak niet, of niet voldoende om echt positieve effecten te generen. Juist omdat het verschil tussen holistisch denken en het denken in KPI's nog steeds zover uiteen ligt.

Een model waarin zowel het holistische denken vanuit verschillende waarden, het denken vanuit stakeholders en een vertaalslag naar sturingsmechanismen die daarbij passen, is nodig. Een model dat onder de motorkap best ingewikkeld mag zijn. Maar voor de gebruiker ook weer simpel moet zijn. Zoals ik het OK! model heb gezien, is dit een model dat hier dichtbij komt. Fantastisch dat dit er is. Ik hoop dat de toepassing van dit model zich uit in een bijdrage aan CO₂ neutrale bedrijven, prettige werkomstandigheden, verkleining van armoede en een vergroting van de biodiversiteit.

Antoine Heideveld
Directeur Het Groene Brein

Inhoud

Inleiding 14

1 OK! model 17

- 1.1 Inleiding 18
- 1.2 Ontwikkeling en inzet van vermogens van mensen en netwerken van mensen 18
- 1.3 Waarde 20
- 1.4 OK! model – Methodiek 22
- 1.5 OK! model – Velden 23
- 1.6 OK! model – Dimensies en aandachtsgebieden binnen het veld ‘waarnemen’ 26
- 1.7 OK! model – Aandachtsgebieden binnen het veld ‘beoordelen’ 31
- 1.8 OK! model – Aandachtsgebieden in het veld ‘onderzoeken’ 33
- 1.9 OK! model – Aandachtsgebieden in het veld ‘beïnvloeden’ 35
- 1.10 OK! model – Aandachtsgebieden in het veld ‘evalueren’ 36
- 1.11 Tot slot 37

DEEL 1 WAARNEMEN 38

DEEL 1A Omgeving 40

- Inleiding 41
- Dynamiek in de omgeving 41
- Aandachtsgebieden in de dimensie Omgeving 43
- Systematiek van waarnemen 44
- Hoofdvragen initiële waardering dimensie Omgeving 45

2 Directbetrokkenen 47

- 2.1 Inleiding directbetrokkenen 48
- 2.2 Klanten en potentiële klanten 49
- 2.3 Concurrenten 52
- 2.4 Leveranciers en potentiële leveranciers 54
- 2.5 Nieuwe toetreders 56
- 2.6 Substituten 57
- 2.7 Samenwerkingspartners 59

3 Belangenverdedigers 63

- 3.1 Inleiding belangenverdedigers 64
- 3.2 Toezichthouders 66

- 3.3 Financiers 70
- 3.4 Accountants- en administratiekantoren 72
- 3.5 Verzekeraars 74
- 3.6 Subsidieverstrekkers 76
- 3.7 Normstellers en voorschrijvers 78
- 3.8 Arbeidsmarktpartijen 81
- 3.9 Netwerken 84
- 3.10 Lobbycircuits 86
- 3.11 Actiegroepen 87

4 Maatschappelijke factoren 91

- 4.1 Inleiding maatschappelijke factoren 92
- 4.2 Demografische factoren 95
- 4.3 Economische factoren 96
- 4.4 Sociaal-maatschappelijke factoren 100
- 4.5 Technologische factoren 103
- 4.6 Ecologische factoren 108
- 4.7 Politieke factoren 111
- 4.8 Juridische en fiscale factoren 115
- 4.9 Arbeidsmarktfactoren 118
- 4.10 Media-aandacht 121

5 Ideologische voedingsbodem 127

- 5.1 Inleiding 128
- 5.2 Kenmerkende landsculturen 130
- 5.3 Ethiek 134

DEEL 1B Organisatie 140

- Inleiding 141
- Aandachtsgebieden in de dimensie Organisatie 141
- Systematiek van waarnemen 142
- Hoofdvragen initiële waardering dimensie Organisatie 143

6 Strategie 145

- 6.1 Inleiding strategie 146
- 6.2 Missie, visie en kernwaarden 147
- 6.3 Gekwantificeerde hoofddoelstellingen 150
- 6.4 Concurrentiestrategie 152
- 6.5 Mate van zelfstandigheid 155
- 6.6 Product/marktcombinaties 157
- 6.7 Marketingmix en salesmix 161
- 6.8 Netwerkrelaties 163
- 6.9 Innovatiekracht 166
- 6.10 Businessmodel en verdienmodel 170

- 7 Leiding 177**
 - 7.1 Inleiding leiding 178
 - 7.2 Rollen 181
 - 7.3 Stijlen 183
 - 7.4 Eigenschappen 186

- 8 Organisatiecultuur 191**
 - 8.1 Inleiding organisatiecultuur 192
 - 8.2 Generieke cultuurtypering en cultuurbeïnvloedingsinstrumenten 195
 - 8.3 Organisatietyperologie en -cultuur 198
 - 8.4 Organisatiecultuur en culturele diversiteit 201
 - 8.5 Organisatiecultuur en veranderpotentie 204
 - 8.6 Cultuurinterventies in organisatienetwerken 207

- 9 Structuur 211**
 - 9.1 Inleiding structuur 212
 - 9.2 Formele arbeidsverdeling op macro-, meso- en microniveau 214
 - 9.3 Ontworpen en beschreven bedrijfs- en informatieprocessen 228
 - 9.4 Formeel vastgelegde overleg- en besluitvormingsrelaties 236

- 10 Bedrijfs- en informatieprocessen 241**
 - 10.1 Inleiding bedrijfs- en informatieprocessen 242
 - 10.2 Primaire processen 246
 - 10.3 Ondersteunende processen 249
 - 10.4 Bestuurlijk-regelende processen 255
 - 10.5 Innovatieprocessen 261

- 11 Bedrijfsmiddelen 269**
 - 11.1 Inleiding 270
 - 11.2 Grondstoffen en materialen 271
 - 11.3 Energie 277
 - 11.4 Technologische middelen 281

- 12 Personeel en talent 287**
 - 12.1 Inleiding personeel en talent 288
 - 12.2 Personeelsplanning 289
 - 12.3 Arbeidsvoorwaardenbeleid 292
 - 12.4 Arbeidsomstandighedenbeleid 294
 - 12.5 Beoordelings- en beloningsbeleid 297
 - 12.6 Talentenbeleid 300
 - 12.7 Medezeggenschap 303

13 Financiën 307

- 13.1 Inleiding financiën 308
- 13.2 Balans 311
- 13.3 Resultatenrekening 318
- 13.4 Financiële managementinformatie en toekomstgerichtheid 322
- 13.5 Monitoring 324

14 Recht 329

- 14.1 Inleiding recht 330
- 14.2 Juridische aspecten van strategisch management 331
- 14.3 Juridische aspecten van organisatiestructuur 337
- 14.4 Juridische aspecten van bedrijfs- en informatieprocessen 341
- 14.5 Juridische aspecten van bedrijfsmiddelen 347
- 14.6 Juridische aspecten van personeel en talent 353
- 14.7 Juridische aspecten van leiding 356
- 14.8 Juridische aspecten van financiën 359

DEEL 1C Mens en netwerken van mensen 364

- Inleiding 365
- Aandachtsgebieden in de dimensie Mens en netwerken van mensen 366
- Systematiek van waarnemen in de dimensie Mens en netwerken van mensen 368
- Hoofdvragen dimensie Mens en netwerken van mensen 369

15 Professionaliserend vermogen 371

- 15.1 Inleiding professionaliserend vermogen 372
- 15.2 Toelichting professionaliserend vermogen 373
- 15.3 Kern- en verdiepingsvragen professionaliserend vermogen 376

16 Verbindend vermogen 379

- 16.1 Inleiding verbindend vermogen 380
- 16.2 Toelichting verbindend vermogen 381
- 16.3 Kern- en verdiepingsvragen verbindend vermogen 386

17 Organiserend vermogen 389

- 17.1 Inleiding organiserend vermogen 390
- 17.2 Toelichting organiserend vermogen 391
- 17.3 Kern- en verdiepingsvragen organiserend vermogen 396

18 Verandervermogen 399

- 18.1 Inleiding verandervermogen 400
- 18.2 Toelichting verandervermogen 400
- 18.3 Kern- en verdiepingsvragen verandervermogen 408

19 Waardecreërend vermogen 411

- 19.1 Inleiding waardecreërend vermogen 412
- 19.2 Toelichting waardecreërend vermogen 412
- 19.3 Kernvragen waardecreërend vermogen 419

DEEL 2 Beoordelen, onderzoeken, beïnvloeden en evalueren 420

- Beoordelen, onderzoeken, beïnvloeden en evalueren 422
- Literatuur en oplossingsaanpakken 423
- Relatie oplossingsaanpakken en praktijkgericht onderzoek 425
- Achtergrondliteratuur 425

DEEL 2A Beoordelen 426

- Inleiding 427
- Inleiding beoordelen 427
- Toelichting beoordelen 428

20 Vraagstukken verzamelen, relateren, groeperen, definiëren en prioriteren 433

- 20.1 Inleiding vraagstukken verzamelen, relateren, groeperen, definiëren en prioriteren 434
- 20.2 Verzamelen 434
- 20.3 Relateren 444
- 20.4 Groeperen 453
- 20.5 Definiëren 462
- 20.6 Prioriteren 464

21 Oplossingsaanpak bepalen 469

- 21.1 Inleiding oplossingsaanpak bepalen 470
- 21.2 Oplossingsaanpak kiezen 471
- 21.3 Oplossingsaanpak plannen 474

DEEL 2B Onderzoeken 478

- Inleiding 479
- Soorten onderzoek 479
- Soort en vorm van activiteit en literatuur 480
- Hoofdvraag onderzoeken 480

22 Oorzaakgericht onderzoek 483

- 22.1 Inleiding oorzaakgericht onderzoek 484
- 22.2 Gestructureerde probleemanalyse 487
- 22.3 Verfijningen oorzaakgericht onderzoek 500
- 22.4 Complexe en gecompliceerde probleemsituaties 504
- 22.5 Rapportage oorzaakgericht onderzoek 507

23 Besluitvormingsgericht onderzoek 509

- 23.1 Inleiding besluitvormingsgericht onderzoek 510
- 23.2 Gestructureerde besluitvorming 512
- 23.3 Verfijningen besluitvormingsgericht onderzoek 527
- 23.4 Bijzondere toepassingen van gestructureerde besluitvorming 528
- 23.5 Complexe en gecompliceerde besluitvormingssituaties 532
- 23.6 Rapportage gestructureerde besluitvorming 540

DEEL 2C Beïnvloeden 542

- Inleiding 543
- Implementatie opzetten 543
- Implementatie uitvoeren en beheersen 545
- Soort en vorm van activiteit en literatuur 545
- Hoofdvraag beïnvloeden 545

24 Implementatie opzetten 547

- 24.1 Inleiding implementatie opzetten 548
- 24.2 Gestructureerde aanpak implementatie opzetten 554
- 24.3 Verfijningen implementatie opzetten 575
- 24.4 Gecompliceerde en complexe implementaties opzetten 581
- 24.5 Rapportage implementatie opzetten 582

25 Implementatie uitvoeren en beheersen 585

- 25.1 Inleiding implementatie uitvoeren en beheersen 586
- 25.2 Gestructureerde beheersing uitvoering implementatie 593
- 25.3 Crisisbeheersing tijdens implementaties 608
- 25.4 Verfijningen gestructureerde implementaties 610

DEEL 2D Evalueren 614

Inleiding [615](#)

Stappen in het OK! model [615](#)

Soorten evaluatie [616](#)

Soort en vorm van activiteit en literatuur [617](#)

Hoofdvraag evalueren [617](#)

26 Evalueren 619

26.1 Inleiding evalueren [620](#)

26.2 Procesevaluatie van afzonderlijke velden [627](#)

26.3 Procesevaluatie van het 'schakelen' tussen methodische velden [629](#)

26.4 Planevaluatie [631](#)

26.5 Productevaluatie betreffende waardecreatie [633](#)

Literatuur [637](#)

Register [645](#)

Over de auteurs [652](#)

Illustratieverantwoording [653](#)

Inleiding

Hoofdstuk 1 van dit boek geeft een uitgebreid overzicht van *het OK! model*. Je leert het model stap voor stap kennen en je ontdekt hoe het is opgebouwd.

Na dit inleidende hoofdstuk is het boek opgesplitst in twee delen:

Deel 1 Waarnemen;

Deel 2 Beoordelen, onderzoeken, beïnvloeden en evalueren.

Deel 1 bestaat uit drie onderdelen.

Deel 1A gaat over het waarnemen van de omgeving. De context waarin je organisatie zich begeeft, is vaak complex en veelzijdig. Je staat er vaak niet bij stil, maar dat wat in de omgeving gebeurt, heeft zijn weerslag op organisaties. Daarom besteden we uitgebreid aandacht aan actoren en factoren in de omgeving die invloed uitoefenen op de organisatie.

Deel 1B gaat over het waarnemen van negen organisatie-aandachtsgebieden. Je krijgt inzicht in drie aspecten die een sterke invloed hebben op de richting die de organisatie inslaat: de strategie, de leiding en de cultuur. Vervolgens wordt aandacht besteed aan drie aspecten die een sterke invloed hebben op de inrichting van de organisatie: de structuur, de processen en de bedrijfsmiddelen. De laatste drie gebieden zijn vooral randvoorwaardelijk van aard. Ze zijn nodig om de zaak gezond en rechtmatig in beweging te krijgen en te houden. Het betreft de aspecten: personeel en talent, financiën en recht.

In deel 1C verleggen we de focus naar vermogens van mensen en netwerken van mensen. We laten je kijken naar de wijze waarop mensen zich professionaliseren, zich met elkaar verbinden en hun organiserend en verandervermogen aanwenden, met als doel om het waardecreërend vermogen van de organisatie te optimaliseren. De dynamiek in mensen, tussen mensen van dezelfde organisatie en tussen mensen uit de organisatie en haar omgeving is sterk bepalend voor het ervaren succes. De ster (zie bijvoorbeeld figuur 1.1) die organisatie en omgeving met elkaar verbindt, wordt ingevuld door de vermogens die mensen samen inbrengen.

In deel 2 ga je aan de slag om waarnemingen te bespreken, zodat relaties en inzichten ontstaan. Deel 2 bestaat uit vier onderdelen.

In deel 2A kom je tot een scherpe beoordeling van wat zich in de omgeving in relatie tot de organisatie afspeelt en hoe mensen dit mede hebben veroorzaakt. Deze beoordeling levert de basis op voor de vraagstukken die geprioriteerd moeten worden aangepakt. De vragen die je hieruit afleidt, kennen hun eigen aanpak. Ook die beoordeling leer je in dit deel te maken.

In deel 2B leer je hoe je de aanpak, die je in deel 2A hebt bepaald, moet uitvoeren. In veel gevallen moet je een gestructureerde oorzaakanalyse doorlopen, om de kernoorzaak van een vraagstuk op te sporen. De gevon-

den oorzaak moet aangepakt worden en daartoe voer je een gestructureerde besluitvormingsanalyse uit. Deze twee onderzoekstechnieken – oorzakanalyse en besluitvormingsanalyse – vormen de kern van deel 2B. Om het besluit uit te voeren, zet je een goed doordachte implementatie-aanpak neer en deze aanpak voer je gestructureerd en beheerst uit. Je leert veranderingkundige interventies in deze aanpak te vervlechten. Dit zijn de kernthema's van deel 2C.

Het laatste deel, deel 2D, is gewijd aan evalueren. Je leert beoordelen of het proces van waarnemen tot en met implementeren correct is verlopen en je leert ook hoe je de resultaten van geïmplementeerd werk kunt meten en volgen. Het meten zelf neem je vervolgens weer mee in een nieuwe cyclus van waarnemen, beoordelen, oorzakvinding, beslissen en implementeren. De evaluatie maakt de cirkel rond.

We wensen je veel leesplezier en – met de digitale leeromgeving bij dit boek ernaast – veel doeplezier! Succes met het creëren van waarde die door jezelf, je organisatie, de omgeving en de netwerken van mensen met wie je samenwerkt als *OK!* ervaren wordt.



1

OK! model

- 1.1 Inleiding
- 1.2 Ontwikkeling en inzet van vermogens van mensen en netwerken van mensen
- 1.3 Waarde
- 1.4 OK! model – Methodiek
- 1.5 OK! model – Velden
- 1.6 OK! model – Dimensies en aandachtsgebieden binnen het veld 'waarnemen'
- 1.7 OK! model – Aandachtsgebieden binnen het veld 'beoordelen'
- 1.8 OK! model – Aandachtsgebieden in het veld 'onderzoeken'
- 1.9 OK! model – Aandachtsgebieden in het veld 'beïnvloeden'
- 1.10 OK! model – Aandachtsgebieden in het veld 'evalueren'
- 1.11 Tot slot

In dit hoofdstuk maak je kennis met het *OK! model*. *OK!* staat voor *Organisatie-Kundig* en ook voor waarde die belanghebbenden in en rondom organisaties als *OK!* ervaren.

1.1 Inleiding

Integraal organisatiekun- dig model

Het *OK! model* is een integraal organisatiekundig model dat je in staat stelt om volgens een logisch stappenplan (methodiek) organisaties in hun omgeving in beeld te brengen en afgeleide vraagstukken te beoordelen en te onderzoeken.

Vanuit onderzoek werk je aan de implementatie van projecten die waarde toevoegen aan:

- de organisatie waar je deel van uitmaakt;
- jezelf en de netwerken waarvan je deel uitmaakt;
- de omgeving waar jij en je netwerken en de organisatie onlosmakelijk deel van uitmaken.

De stappen die je zet, zorgen ervoor dat je de organisatie, haar omgeving, de mens en de netwerken van mensen, in hun onderlinge samenhang waarneemt en beoordeelt. Vanuit die beoordeling doe je onderzoek naar onderliggende oorzaken van gesignaleerde problemen en neem je besluiten die deze oorzaken wegnemen. Via een effectieve implementatieaanpak oefen je vervolgens invloed uit op de aandachtsgebieden waarin je je waarnemingen hebt gedaan. Door deze invloed ontstaat een nieuwe onderlinge samenhang, die je tijdens en na de implementatie opnieuw kunt waarnemen en beoordelen. De beoordeling wijst hopelijk uit dat de nieuwe samenhang door jezelf, je netwerken, je organisatie en de omgeving als *OK!* wordt aangemerkt. Dan immers is je implementatieaanpak effectief geweest.

In dit hoofdstuk lichten we het model en de daarin gehanteerde begrippen toe. Je leest over:

- de opbouw van het integraal organisatiekundige model;
- de kernbegrippen waarop dit model is gebaseerd;
- de afzonderlijke delen waaruit het model is opgebouwd;
- de wijze waarop jij vanuit deze afzonderlijke delen jezelf, de netwerken waar je deel van uitmaakt, de organisaties en hun omgeving kunt waarnemen, beoordelen, onderzoeken en beïnvloeden.

Voordat we het integrale model in zijn geheel beschouwen, besteden we eerst aandacht aan twee leidende kernbegrippen:

- 1 ontwikkeling en inzet van vermogens van mens en netwerken van mensen;
- 2 waarde als resultaat van deze inzet.

Mensen verbinden zich met elkaar en zetten hun vermogens in voor het realiseren van meervoudige waarde.

1.2 Ontwikkeling en inzet van vermogens van mensen en netwerken van mensen

We verstaan onder de vermogens van mens en netwerken van mensen: De vermogens die de mens en netwerken van mensen inzetten om afstemming tussen omgeving en organisatie te realiseren.

We onderscheiden de volgende vermogens:

- *Professionaliserend vermogen*. Dit is het vermogen jezelf te ontwikkelen in de complexiteit van een organisatie in haar omgeving.
- *Verbindend vermogen*. Dit is het vermogen jezelf te verbinden met anderen en samen met hen te komen tot het realiseren van waarde.
- *Organiserend vermogen*. Dit is het vermogen een organisatie intern samenhangend te richten en in te richten, zodat het verrichten van de werkzaamheden moeiteloos verloopt.
- *Verandervermogen*. Dit is het vermogen de richting, inrichting en verrichtingen van de organisatie aan te passen aan nieuwe omstandigheden.
- *Waardecreërend vermogen*. Dit is het vermogen om waarde te creëren voor zowel jezelf, de organisatie als de omgeving waarvan de organisatie deel uitmaakt.

Ontwikkeling en inzet van vermogens

Jij maakt deel uit van een organisatie en draagt daardoor bij aan de waarde die deze organisatie aan haar omgeving levert. Met je organiserend vermogen versterk je de vitaliteit van je eigen organisatie, waardoor de waardevolle bijdrage aan de omgeving gecontinueerd kan worden.

Zolang de omgeving, jij en de organisatie deze waarde omarmen, behoudt dit georganiseerde proces zijn bestaansrecht.

Veranderingen oefenen echter continu invloed uit op de organisatie. Behoeften veranderen. Grondstoffen raken op. Culturen raken met elkaar in botsing. Concurrenten bieden soortgelijke waren goedkoper aan. Belangengroepen ageren tegen de wijze waarop je capaciteiten gebruikt en inzet. De overheid verandert wetten. De technologie ontwikkelt zich. Jij of jouw collega neemt nieuwe inzichten uit opleidingen mee. Je ziet dat in organisatietalenten en/of grondstoffen inefficiënt worden ingezet. In een intervisiegesprek met collega's ontdek je dat je bepaalde zaken beter anders aan kunt pakken. Je leidinggevende voert met jou een gesprek over de flexibilisering van arbeid en wat dat betekent voor je persoonlijke rol. Et cetera.

Ben je in staat de betekenis van deze veranderingen mee te nemen in je organiserend vermogen? Ben je in staat zorgvuldig te reageren op de veelheid van invloeden die op je afkomen? Jezelf zodanig te professionaliseren dat je actief mee kunt en wilt participeren in het realiseren van veranderingen in de organisatie, die nodig zijn om blijvende waarde te creëren voor je organisatie en de omgeving?

Gelukkig sta je niet alleen in dergelijke vragen. Door verbinding te zoeken, kunnen jij en anderen elkaar versterken en verrijken bij het creëren van waarde. Zo kunnen jullie samen een weg vinden in of soms ook uit de organisatie, om een OK! te ervaren, die voor jezelf, je netwerken, je organisatie en de omgeving een positieve welzijnsbeleving oplevert.

De samenhang die je wilt realiseren, is verankerd in het begrip waarde. Daarop zijn de vermogens van mens, netwerken en organisaties uiteindelijk gericht. Je wilt waarde creëren die door de omgeving, maar ook door jezelf, netwerken en organisaties waar je deel van uitmaakt, als OK! ervaren wordt.

1.3 Waarde

Wij verstaan onder waarde: Het effect van vermogens die mens, netwerken van mensen en organisaties inzetten, uitgedrukt in het bijdragen aan een positieve welzijnsbeleving (OK! beleving) van mens, netwerken, organisaties en omgeving.

Welzijn

Welzijn (Prosperity) is voor ons de resultante van evenwichtige aandacht voor People, Planet en Profit. Verderop in het boek, in hoofdstuk 10, relateren we People, Planet en Profit aan de zes waardesoorten die de International Integrated Reporting Council (IIRC) heeft uitgewerkt (IIRC, 2013). Daar waar de welzijnsbeleving wegvalt, ontstaan in organisaties per definitie vraagstukken die aandacht behoeven. De situatie die als *niet-OK!* ervaren wordt, leidt tot de wens naar veranderingen. Ofwel de wens om vraagstukken die het welzijn in de weg staan, af te bakenen en te onderzoeken en vervolgens invloed uit te oefenen op die aandachtsgebieden in de dimensies Organisatie, Mens en netwerken van mensen en/of Omgeving die tot een hernieuwde positieve welzijnsbeleving leiden.

Welzijn

Waardetoevoeging wordt vaak uitgedrukt in de 3 P's: Profit, Planet en People. Wij voegen daar dus een vierde P als resultante aan toe: Prosperity. Wordt door de keuzen die jij maakt, het welzijn versterkt van jezelf, de netwerken van mensen, de organisaties waar je deel van uitmaakt en de omgeving? Hier werpen we je terug op je professionaliserend vermogen, om van daaruit vraagstukken af te bakenen en te prioriteren die er voor het welzijn van jezelf, netwerken van mensen, organisaties en omgeving echt toe doen.

Besef je dat bijvoorbeeld een gerichtheid op het versterken van je eigen persoonlijk welzijn een sterke invloed kan hebben op het welzijn van anderen, je eigen organisatie en de omgeving? Ben je bereid breder en dieper te kijken dan alleen naar het welzijn van jezelf of wellicht de afdeling van de organisatie waarvan je deel uitmaakt?

Ook andere redeneringen zijn mogelijk. Welke vraagstukken baken je bijvoorbeeld af, indien de organisatie en/of netwerken van mensen waar je deel van uitmaakt, een sterke ontevredenheid bij jezelf oproept? Ben je bereid in dialoog te gaan met jezelf en anderen om deze ontevredenheid te onderzoeken en maatregelen te nemen die deze onvrede wegnemen? Ben je bereid harde feiten onder ogen te zien en de consequenties te aanvaarden van de keuzen die je vanuit dit onderzoek maakt?

Om tot een bewust uitgeoefende invloed richting positieve welzijnsbeleving te komen, kom je niet bij de eerste de beste *niet-OK! situatie* in actie. Het *OK! model* reikt je een methodiek aan voor het integraal waarnemen van aandachtsgebieden in jezelf, de netwerken van mensen, de organisatie en de omgeving. Door de vraagstukken die er liggen, te beoordelen en te onderzoeken, ontstaat een basis voor het uitoefenen van invloed. En effectief uitgeoefende invloed leidt tot een hartverwarmend *OK!* van jezelf, je

netwerken, je organisatie en de omgeving. Of moeten we zeggen: je organisatie, jezelf, je netwerken van mensen en de omgeving? Duidelijk is dat ook anderen hun invloed uitoefenen en hun zeggenschap daarin hebben. Wie of wat staat op nummer 1?

Nummer 1

Wanneer je deel uitmaakt van een organisatie, is het belangrijk te beseffen dat de organisatie op nummer 1 staat. Voor een organisatie kun je immers kiezen. Daarmee kies je tegelijkertijd voor het primaire proces van deze organisatie, dat wil zeggen: het proces dat zich rechtstreeks richt op het toevoegen van waarde aan de omgeving.

Wanneer de organisatie jou niet datgene biedt wat je er in eerste instantie van verwacht had en het ligt niet in je vermogen daarin verandering aan te brengen, dan is het tijd voor het zoeken naar een spoor dat wel bij je past. En je eigen talent te verbinden met een organisatie waarin deze personele talenten – een van de organisatie-aandachtsgebieden – zich wel kunnen ontplooiën.

Of je kiest ervoor een eigen organisatie – bijvoorbeeld een eenmansbedrijf – op te richten, waarmee je waarde gaat leveren die als *OK!* wordt ervaren door je klanten. De band met je klanten wordt gebaseerd op resultaatgerichte afspraken, vastgelegd in getekende offertes ofwel contracten. Er wordt een sterker beroep gedaan om jezelf en de waarde die je vanuit jezelf kunt creëren, te verbinden met anderen. Jezelf en de organisatie die je hebt opgebouwd communicatief laten zien in netwerken, wordt een cruciale vaardigheid.

Een van de auteurs kan zich nog goed herinneren dat hij zijn eerste eenmansbedrijf was begonnen. Toen hij tegenover zijn oude baas zat voor een mooie opdracht, keek hij haar aan en zei: 'Mooi hè, dat we nu business tot business afspraken kunnen maken?' Zij beaamde dat met de woorden: 'Ja, het is goed dat jij je eigen vleugels hebt uitgeslagen en laat zien wat je vanuit je eigen organisatie aan ons en de maatschappij te bieden hebt!' Met dat zinnetje gaf ze precies aan wat onder haar leiding minder goed mogelijk was. Zij had namelijk haar verantwoordelijkheid als leider om zijn personele talenten af te stemmen op de organisatie waar ze samen deel van uitmaakten. Zij als leider, hij als medewerker in haar team. En ze voelde dat dat jasje hem niet meer paste.

Hoe dan ook, keuzen die je als mens in samenwerking met andere mensen maakt en effectueert, verdienen een doorvoelde en doordachte basis. Wij denken dat keuzen die gegrond zijn, meer kans van slagen hebben om tot ontwikkeling te komen. Of dat zo is, willen we onderzoeken door achter het *OK! model* een webapplicatie te plaatsen, waarin de weg zichtbaar wordt gemaakt, die mensen, netwerken van mensen en organisaties in interactie met hun omgeving volgen om tot waarde te komen die als *OK!* ervaren wordt. We noemen ons methodisch model dan ook simpelweg: *OK! model*. Je mag ook lezen: de weg naar *OK!*.

1.4 OK! model – Methodiek

Het *OK! model* bestaat uit stappen die uiteindelijk als doel hebben invloed uit te oefenen op de situatie zoals je die op dat moment waarneemt en ervaart. Ook het voortzetten van de huidige aanpak is daarin uiteraard een keuze; in die situatie is sprake van een breed ervaren welzijnsbeleving. Om tot effectieve invloed te komen, is het van belang om in je denken en handelen steeds opnieuw de goede volgorde te hanteren. Vaak zien mensen iets en richten ze hun gedrag direct op het creëren van oplossingen. Dat beoordelen wij niet altijd als fout. Op bijvoorbeeld het moment dat er 'brand' is, is direct actieve beïnvloeding nodig. Als het echter de derde keer is dat 'de brand' zich voordoet, wordt het verhaal anders. Dan pas je wellicht ineffectieve symptoombestrijding toe en liggen diepere oorzaken aan de brand ten grondslag. Daarom is het altijd goed om vóór de brand en na de symptoombestrijding goed waar te nemen hoe de situatie eruitziet en de relevante factoren in hun onderlinge samenhang te bekijken. Daardoor ontwikkel je inzicht in vraagstukken die spelen en kun je besluiten nemen en maatregelen uitvoeren die de mogelijke oorzaken van de brand wegnemen, zodat de kans op herhaling kleiner wordt.

Door de *OK! methode* toe te passen, pas je een methodiek van denken en handelen toe. Deze aanpak vergroot de kans dat je vraagstukken daadwerkelijk vanuit de oorzaak aanpakt. De methode bestaat uit stappen in een bepaalde volgorde:

- 1 waarnemen van de omgeving, de organisatie, de netwerken van mensen en de manier waarop je persoonlijk in de situatie staat;
- 2 beoordelen:
 - verzamelen, relateren, groeperen, definiëren en prioriteren van vraagstukken;
 - afwegen en vaststellen van effectieve manieren om deze geprioriteerde vraagstukken aan te pakken;
- 3 onderzoeken:
 - opzetten en uitvoeren van onderzoek dat zich richt op het vinden van de oorzaak van het vraagstuk; en/of
 - opzetten en uitvoeren van onderzoek dat zich richt op het nemen van besluiten;
- 4 beïnvloeden:
 - opzetten van realisatie- en implementatiegerichte aanpakken; en
 - uitvoeren en beheersen (effectueren) van deze implementatiegerichte aanpakken;
- 5 evalueren:
 - procesevaluatie: het evalueren van de mate van tevredenheid van mensen die aan het proces van waarnemen, beoordelen, onderzoeken en beïnvloeden hebben deelgenomen;
 - planevaluatie: het vooraf evalueren van het plan (voor het beoordelen, het onderzoeken en het implementeren) op relevantie, deugdelijkheid, haalbaarheid en gegevensbeschikbaarheid;
 - productevaluatie: het evalueren van de resultaten. Worden de resultaten van de uitgeoefende invloed als *OK!* ervaren? Deze laatste vorm van evaluatie maakt in ons denken per definitie deel uit van een nieuwe cyclus van waarnemen, beoordelen, onderzoeken, beïnvloeden en evalueren.

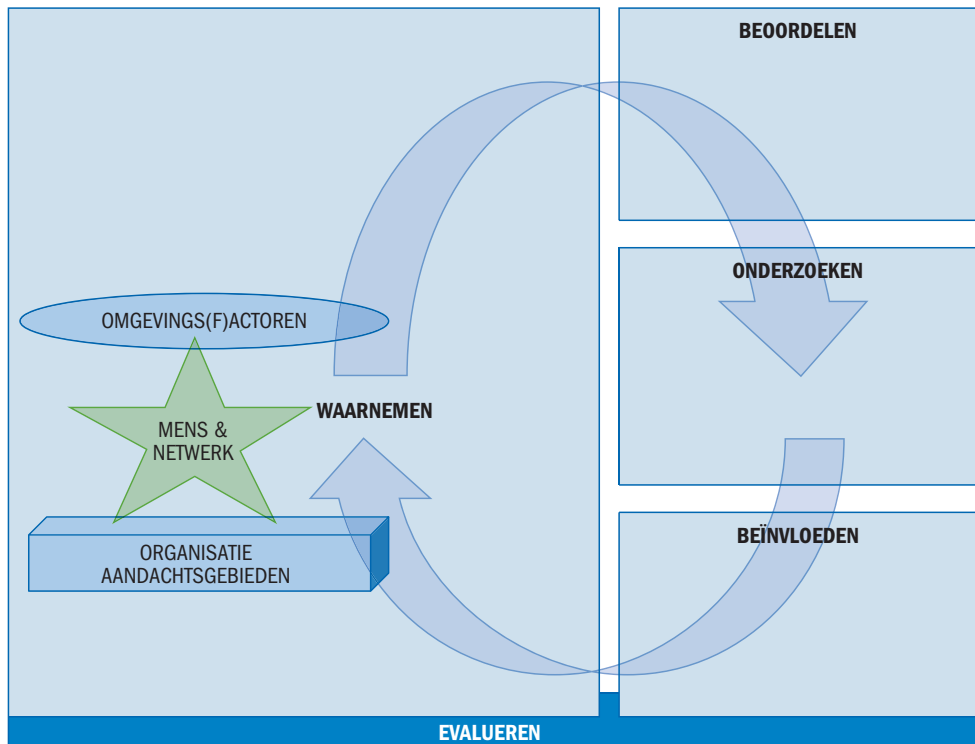
1.5 OK! model – Velden

Het *OK! model* bestaat uit vijf velden (zie figuur 1.1). In feite is het een circulair model dat continu doorlopen wordt. Je neemt waar, je beoordeelt, je onderzoekt, je beïnvloedt en je evalueert.

OK! model – Velden

Met de vijf begrippen 'waarnemen, beoordelen, onderzoeken, beïnvloeden en evalueren' wordt de kern van het *OK! model* beschreven. In deze paragraaf behandelen we deze velden kort. In paragraaf 1.6 tot en met 1.10 worden de vijf velden vervolgens iets uitgebreider toegelicht. Het veld 'waarnemen' is vervolgens onderwerp van geheel deel 1 van dit boek en de velden 'beoordelen, onderzoeken, beïnvloeden en evalueren' vormen samen deel 2.

FIGUUR 1.1 Vijf velden



1.5.1 Waarnemen

Wij verstaan onder waarnemen: Gestructureerd en nieuwsgierig vragenderwijs kijken naar en beschrijven van omgevings(f)actoren, organisatie-aandachtsgebieden, netwerken van mensen, jezelf en de vermogens die worden ingezet om organisaties en hun omgeving op elkaar af te stemmen.

Waarnemen

Waarnemen als basis

Het waarnemen vormt de basis voor de invloed die je wilt uitoefenen. In de delen 1A, 1B en 1C van dit boek krijg je een gestructureerde set aan vragen aangereikt, die jou in staat stelt de omgeving, de organisatie, jezelf en de netwerken waar je deel van uitmaakt, in kaart te brengen. We reiken je daartoe op deze drie dimensies open vragen aan. Deze zijn gebaseerd op een scala aan boeken, die we tot de kern proberen terug te brengen. Zijn we compleet? Ons voorlopig antwoord is nee. Velen zien echter meer dan drie en we vermoeden dat door het gebruik van dit boek de vragen zich zullen aanscherpen en verdiepen.

Vanuit het overzicht over de aandachtsgebieden die de huidige realiteit bepalen, koppel je aan je waarnemingen een initieel en subjectief oordeel: 'Ervaar ik dit als OK!?' Deze waarnemingen en de daaraan gekoppelde initiële oordelen vormen het fundament onder het beoordelingsproces.

1.5.2 Beoordelen

Beoordelen

Wij verstaan onder beoordelen: Het verzamelen, relateren en groeperen, definiëren en prioriteren van de waargenomen vraagstukken en het formuleren van initiële aanpakken voor het oplossen van deze vraagstukken.

In deel 2A worden de waarnemingen verzameld en aan elkaar gerelateerd. Dit kan ertoe leiden dat een initieel als *OK!* ervaren situatie verandert in een als *niet-OK!* ervaren situatie.

Door het aan elkaar relateren van vraagstukken ontstaat een dieper inzicht in de wijze waarop waargenomen factoren elkaar beïnvloeden en welke kernvraagstukken daaruit afgebakend, gedefinieerd en geprioriteerd kunnen worden.

Voor ieder geprioriteerd vraagstuk kies je vervolgens een aanpak die bij het vraagstuk past. De vragen daarbij zijn:

- a *Is de oorzaak van dit afgebakende vraagstuk onbekend en wil je de oorzaak kennen?*
- b Is het antwoord op de vraag onder a 'ja', dan start je met het opstellen van een plan van aanpak voor het doen van oorzaakgericht onderzoek.
- c Is het antwoord op de vraag onder a 'nee', dan zijn de vragen: *Betreft dit afgebakende vraagstuk een besluit over de wijze waarop de oorzaak aangepakt gaat worden? Of betreft dit afgebakende vraagstuk een keuzevraagstuk waarover een besluit moet worden genomen?*
- d Is het antwoord op een van de twee vragen onder c 'ja', dan ga je over tot het opstellen van een plan van aanpak voor een besluitvormingsgericht onderzoek.
- e Is het antwoord op beide vragen onder c 'nee', dan is de vraag: *Is de wijze waarop dit besluit geëffectueerd gaat worden, vastgesteld?*
- f Is het antwoord op de vraag onder e 'ja', dan maak je een plan van aanpak voor de implementatie.
- g Is het antwoord op de vraag onder e 'nee', dan parkeer je het vraagstuk als een kwestie waar op dit moment even niets mee gedaan wordt, met een analyse van de risico's die dit niet-aanpakken met zich meebrengt.

1.5.3 Onderzoeken

Wij verstaan onder onderzoeken: Het uitvoeren van doelgerichte en gestructureerde activiteiten die leiden tot het vinden van de oorzaak van een probleem dan wel tot het vinden van het beste alternatief in een keuzesituatie.

Onderzoeken

In deel 2B wordt achtereenvolgens aandacht besteed aan oorzaakgericht onderzoek en besluitvormingsgericht onderzoek in organisaties.

Je leert oorzaakgerichte methoden en technieken zodanig toepassen, dat je de kans vergroot dat je geprioriteerde vraagstukken daadwerkelijk bij de oorzaak aanpakt. En als je de oorzaak gevonden hebt, leer je aanpakken en technieken kennen voor het nemen van besluiten in of met netwerken, gericht op het wegnemen van de oorzaak. En als het niet gaat om het wegnemen van een oorzaak maar om het beslissen in keuzesituaties, dan kun je deze zelfde aanpakken en technieken toepassen.

De complexiteit van de vraagstukken is vaak groot. Dat gegeven pleit voor het volgen van deze stappen. Ze vragen van mens, netwerken van mensen en organisaties om de feitelijke realiteit onder ogen te zien en van daaruit keuzen te maken die leiden tot het aanpakken van de bron van de vraagstukken.

1.5.4 Beïnvloeden

Wij verstaan onder beïnvloeden: Het opstellen en uitvoeren van implementatieaanpakken voor het effectueren van genomen besluiten.

Beïnvloeden

In deel 2C wordt aandacht gegeven aan het opstellen en uitvoeren van implementatieplannen, waarbij rekening wordt gehouden met risico's en kansen die zich voor kunnen doen. In dat deel maak je kennis met projectmanagementmethoden en aanpakken uit de veranderkunde. Hoe ga je de invloed uitoefenen, waartoe je met anderen hebt besloten?

1.5.5 Evalueren

Wij verstaan onder evalueren: Het uitvoeren van evaluaties van de toepassing van het OK! model, de onderzoekskwaliteit van de toepassing van dit model en het effect van de uitgeoefende invloed.

Evalueren

In deel 2D, dat uit één hoofdstuk bestaat, bespreken we drie evaluatievormen: proces-, plan- en productevaluatie. De laatste evaluatievorm maakt feitelijk deel uit van een nieuwe cyclus van waarnemen, beoordelen, onderzoeken en beïnvloeden.

In dat laatste hoofdstuk van het boek geven we aan hoe we de toepassing van dit model in de praktijk van organisaties willen evalueren en in hoeverre de toepassing van deze methodiek daadwerkelijk leidt tot invloed die als OK! ervaren wordt door mens, netwerken van mensen, organisaties en de omgeving.

1.6 OK! model – Dimensies en aandachtsgebieden binnen het veld ‘waarnemen’

OK! model – Dimensies

In het veld ‘waarnemen’ beschouw je achtereenvolgens de dimensie Omgeving (deel 1A), de dimensie Organisatie (deel 1B) en de dimensie Mens en netwerken van mensen (deel 1C). Aan de waarneming koppel je als mens vaak direct een waardering: ‘Ik ben er blij mee’, ‘Dit baart me zorgen’, ‘Waardeloos dat dit zo gaat!’. In ons model geven we die ruimte tot waarde- ren. In het veld ‘beoordelen’ (deel 2A) worden de waarnemingen van verschillende belanghebbenden aan elkaar gerelateerd. Daaruit kan naar voren komen dat een aspect dat je eerst als positief kenmerkte, verandert in een vraagstuk dat echt aandacht behoeft.

1.6.1 Omgeving

Omgeving

Wij verstaan onder omgeving: De actoren en factoren die van buitenaf een appel doen op de vermogens van mens, netwerken van mensen en organisaties en andersom de actoren en factoren waar- op de vermogens van mens, netwerken van mensen en organisa- ties zich richten voor het creëren van waarde die als OK! ervaren wordt.

De aandachtsgebieden die we in de omgeving onderscheiden, zijn de volgende (zie figuur 1.2):

Directe omgeving

- directe omgeving, zoals klanten, concurrenten en leveranciers (hoofdstuk 2);

Belangen- verdedigers

- belangenverdedigers, zoals financiers, vakbonden en actiegroepen (hoofdstuk 3);

Maatschappelijke factoren

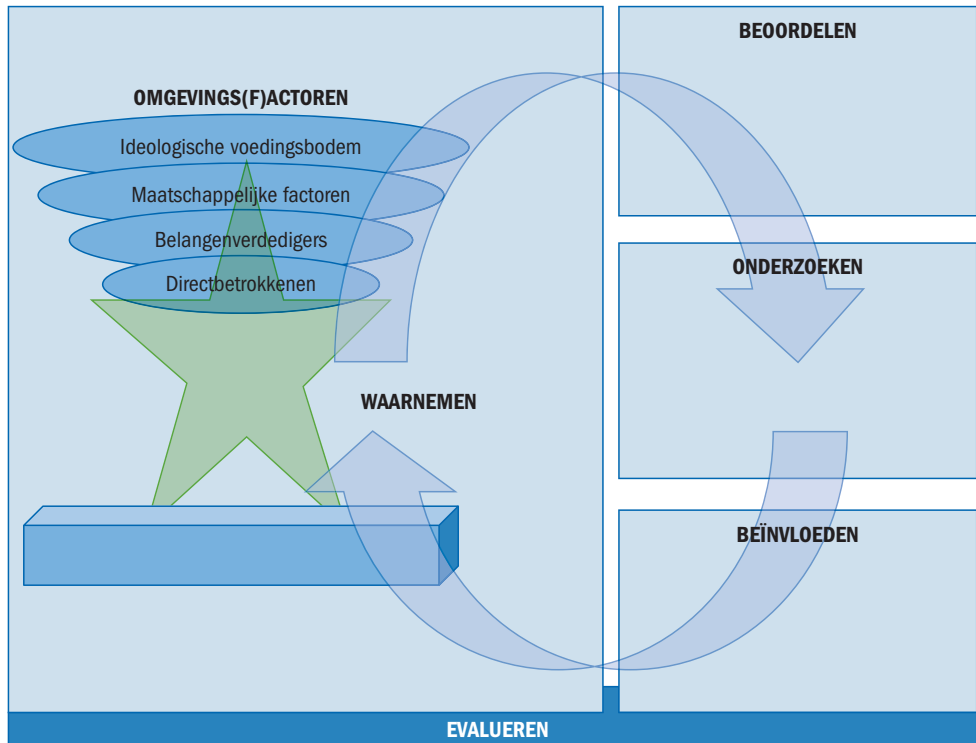
- maatschappelijke factoren, zoals demografische, economische, sociale, technische en ecologische ontwikkelingen (hoofdstuk 4);

Ideologische voedingsbodem

- ideologische voedingsbodem, zoals interculturele opvattingen (hoofdstuk 5).

Het is onmogelijk de organisatie los te beschouwen van de actoren en factoren die in de omgeving een rol vervullen. Sterker nog: de organisatie-aandachtsgebieden dienen in hun onderlinge samenhang te zijn afgestemd op de omgeving. Door het organiserend vermogen en verandervermogen van mensen waardecreërend en verbindend af te stemmen op de omgeving, krijgt het intern organisatorisch handelen externe betekenis. Centrale vraag bij de omgeving is dan ook: ‘Welke waarnemingen in de omgeving hebben (potentieel) invloed op de organisatie-aandachtsgebieden?’ Het realiseren van wisselwerking tussen de organisatie en de omgeving is essentieel in iedere organisatie, omdat het creëren van waarde voor de omgeving cruciaal is voor het voortbestaan van de organisatie. Een vraag die hierbij past is: ‘Hoe tevreden is de omgeving over de waarde die jouw organisatie momenteel levert?’

FIGUUR 1.2 Omgevingsfactoren



1.6.2 Organisatie

Wij verstaan onder organisatie: Een samenhangend geheel van organisatie-aandachtsgebieden, gericht op het creëren van waarde voor de omgeving en/of het eigen voortbestaan in die omgeving.

Organisatie

Geen samenwerkingsverband van mensen?

In de klassieke definities van organisatie wordt altijd gesproken over samenwerkingsverbanden van mensen. Wij hebben 'mens en netwerkwerken van mensen' tussen 'organisatie-aandachtsgebieden' en 'omgeving' geplaatst (zie figuur 1.1). De samenhang tussen de dimensies moet ervoor zorgen dat waarde wordt gecreëerd voor de omgeving.

Mensen spelen een dominante rol in waardecreatie. Alhoewel? Wat is de rol van mensen in internetbedrijven als het gaat om het contact tussen klant en organisatie? Een individuele klant klikt op een button en de bestelling is binnen 24 uur in huis. Is hier het internet als bedrijfsmiddel dominant geworden? Hoe groot moet een organisatie, gemeten in aantallen mensen, zijn om op deze manier waarde te kunnen toevoegen? Maar terug naar de vraag ...

Om tot een internetsysteem van bestellen en leveren te komen, moeten de diverse netwerken van mensen zichtbaar gemaakt worden. Denk aan het overleg tussen de staf en de eigenaar van het internetbedrijf met leveranciers van software en met bouwers van uitlevermagazijnen, contracten met distributeurs, et cetera. In dergelijke netwerken komen mensen uit meerdere organisaties samen voor het maken van afspraken. Denk ook aan de planner die overleg voert met mensen voor het invullen van de magazijnploegendienst en het regelen van het vervoer van de pakketjes. Dat zien wij als inter-organisatorische netwerken van mensen. Mensen en netwerken van mensen overstijgen dus de grenzen van de organisatie zelf. Onder tussen hebben ze een sterke invloed op de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de organisatie-aandachtsgebieden.

‘Hoe zijn de netwerken opgebouwd, waarin mensen waarnemen, beoordelen, onderzoeken en beïnvloeden?’ Dit is een voorbeeld van een vraag die in dit waarnemingsgebied gesteld wordt.

In de organisatie-aandachtsgebieden zelf maken wij de mensen ook zichtbaar. We hebben het dan over de organisatie-aandachtsgebieden Personeel en talent en Leiding, die beide hun zichtbare bijdrage leveren aan de werking van de organisatie. ‘Hoe is het personele bestand opgebouwd en in welke stijl leiding wordt gegeven?’ Dit zijn binnen deze aandachtsgebieden voorbeelden van waarnemingsvragen.

De aandachtsgebieden die we in de organisatie onderscheiden, zijn de volgende (zie figuur 1.3):

- *Richtingbepalende aandachtsgebieden:*
 - Strategie. Dit betreft de koersbepalende richtingwijzer binnen organisaties (hoofdstuk 6).
 - Leiding. Dit betreft het geheel van rollen, stijlen en eigenschappen van beslissers in de organisatie (hoofdstuk 7).
 - Organisatiecultuur. Dit betreft de dragende waarden en normen die bepalend zijn voor het gedrag (hoofdstuk 8).
- *Procesgerichte aandachtsgebieden:*
 - Structuur. Dit betreft de verticale en horizontale taakverdeling en de vastgelegde procedures (hoofdstuk 9).
 - Bedrijfs- en informatieprocessen. Dit betreft de concrete dagelijkse samenwerking en informatie-uitwisseling (hoofdstuk 10).
 - Bedrijfsmiddelen. Dit betreft alle tastbare middelen, zoals grondstoffen en machines, die worden ingezet om de diensten en producten te kunnen maken (hoofdstuk 11).
- *Ondersteunende aandachtsgebieden:*
 - Personeel en talent. Dit betreft de opbouw van het personeelsbestand en de daarin verankerde talenten (hoofdstuk 12).
 - Financiële middelen. Dit betreft de opbouw van bezittingen, vermogens, opbrengsten en kosten (hoofdstuk 13).
 - Recht. Dit betreft de rechtsgeldigheid van handelingen (hoofdstuk 14).

Strategie

Leiding

**Organisatie-
cultuur**

Structuur

**Bedrijfs- en
informatie-
processen**

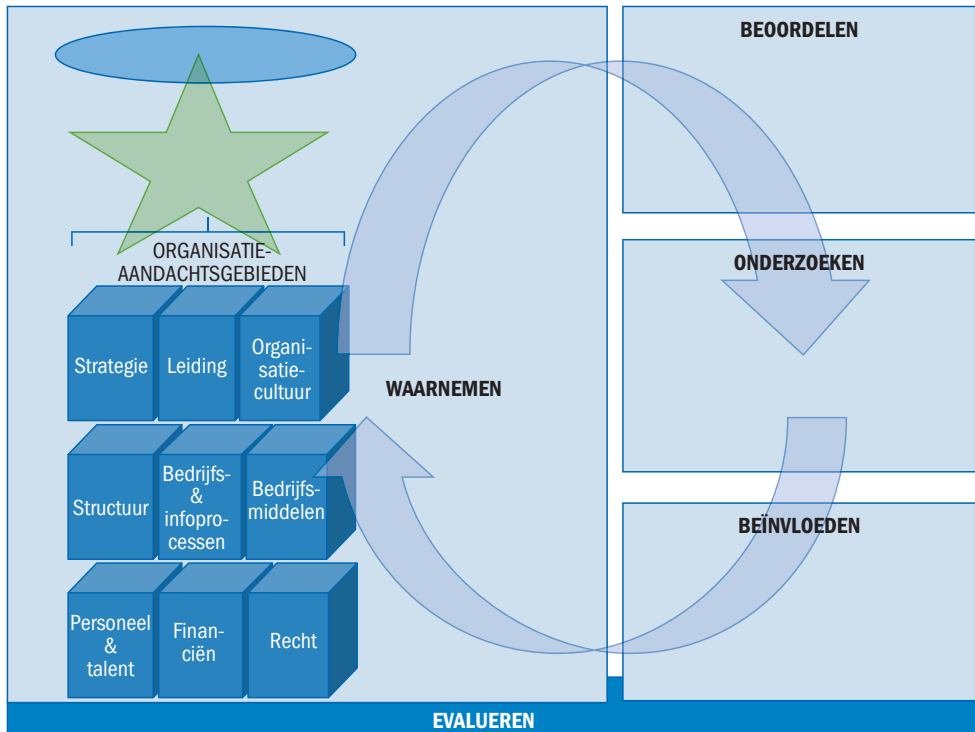
**Bedrijfs-
middelen**

**Personeel en
talent**

**Financiële
middelen**

Recht

FIGUUR 1.3 Organisatie-aandachtsgebieden



Mensen richten organisaties op en richten organisaties in, omdat ze waarde willen creëren voor de omgeving. Om die waarde te kunnen creëren, is organiserend vermogen nodig, dat wil zeggen: aandacht voor de samenhang tussen de organisatie-aandachtsgebieden. Strategie geeft richting aan de organisatie. Leiding is nodig om beslissingen te nemen. De organisatiecultuur is het geheel van waarden, normen en overtuigingen die het gedrag beïnvloeden. De structuur geeft inzicht in de concrete inrichting van de organisatie, zowel in vastgelegde procedures als in de horizontale en verticale verdeling van het werk. Bedrijfs- en informatieprocessen laten zien hoe het werk daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Daarbij worden bedrijfsmiddelen als hulpmiddel ingezet. Personeel en talent worden ingezet om het werk efficiënt en effectief uit te voeren. Financiële middelen zijn nodig om waarde-uitwisseling vloeiend te laten verlopen. Door de wet te kennen en de rechtsregels te volgen zorg je ervoor dat de richting, inrichting en verichtingen van je organisatie legitiem verlopen.

1.6.3 Mens en netwerken van mensen

Wij verstaan onder mens en netwerken van mensen: Mens en netwerken van mensen die hun vermogens aanwenden voor het creëren van waarde voor zichzelf, de omgeving en de organisaties waar ze deel van uitmaken.

De aandachtsgebieden die we in de dimensie Mens en netwerken van mensen onderscheiden, zijn de volgende (zie ook figuur 1.4):

Professionaliserend vermogen

- Het professionaliserend vermogen. Ieder individueel mens zet talenten in voor zichzelf, organisaties waarmee hij zich verbonden heeft, netwerken waarvan hij deel uitmaakt en de omgeving. Het gaat hierbij om zichtbaar gedrag en vaardigheden, maar ook om de innerlijke sturingsmechanismen die het gedrag aansturen, zoals overtuigingen, gevoelens, persoonlijke waarden, persoonlijkheids- en zijnskenmerken (hoofdstuk 15).

Verbindend vermogen

- Het verbindend vermogen. Hier gaat het over de wijze waarop mensen met elkaar omgaan om het optimale uit de samenwerking te halen. Ook gaat het over het opbouwen van netwerken en het gebruiken van effectieve sociale en communicatieve vaardigheden binnen die netwerken (hoofdstuk 16).

Organiserend vermogen

- Het organiserend vermogen. Dit betreft het vermogen om vanuit organisatiecommitment en op basis van vakdeskundigheid mee te werken aan een samenhangende opbouw, inrichting en uitvoering van de organisatie (hoofdstuk 17).

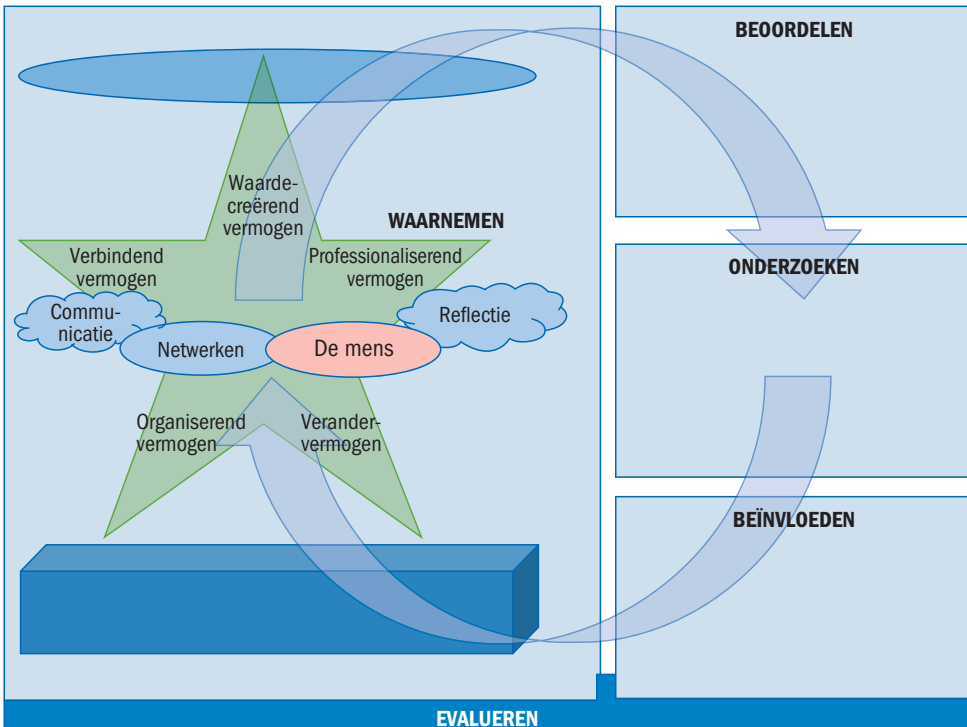
Verander-vermogen

- Het verandervermogen. Hierbij gaat het om het vermogen om de wisselwerking tussen de omgeving en netwerken van mensen te analyseren en interpreteren. Ook gaat het over het aannemen van een lerende houding en inzetten van creativiteit, waarmee een basis wordt gelegd voor interventies die de organisatie in beweging zetten (hoofdstuk 18).

Waardecreërend vermogen

- Het waardecreërend vermogen. Uiteindelijk monden de vermogens uit in het creëren van waarde die de organisatie, omgeving en mensen in netwerken als *OK!* ervaren. En over ethisch en omgevingsbewustzijn, zodat klanten vanuit heldere overtuigingen bediend kunnen worden met waardevolle producten en diensten (hoofdstuk 19).

FIGUUR 1.4 Vermogens van mens en netwerken van mensen



Communicatie en reflectie

In de dimensie Mens en netwerken van mensen is communiceren overal en altijd aanwezig. Dat geldt ook voor reflecteren op eigen handelen door individuen en groepen. Door alle vermogens heen spelen beide als het ware een achtergrondrol. Om die reden behandelen wij communicatie en reflectie niet als aparte vermogens en zijn ze in figuur 1.4 afgebeeld als 'wolkjes'.

We hebben de individuele mens bewust onderscheiden van de netwerken waarin hij kan participeren. Of je deel wilt uitmaken van een organisatie, is altijd een persoonlijke keuze, die voortvloeit uit reflectie. Idealiter vloeien het individuele belang en het organisatiebelang vervolgens samen, maar regelmatig staat er spanning op deze relatie. De individuele keuzen die een mens maakt, kunnen versterkt worden binnen de netwerken waarin hij zich begeeft. Tegelijkertijd kom je in deze netwerken echter ook tegenkrachten tegen. Uiteindelijk krijgt door het inzetten van vermogens de waardecreatie haar vorm en inhoud.

Netwerken van mensen

Netwerken van mensen zien wij als doelgeleide ontmoetingsvormen tussen mensen, al dan niet deel uitmakend van een of meer formeel afgebakende entiteiten, zoals een bv of een stichting. Het netwerk van mensen is groter dan de formele afbakening zelf. Er zijn klanten die met leveranciers in gesprek gaan over de producten of diensten die ze willen afnemen. Er zijn leveranciers die onderdelen leveren. Er zijn wetten waaraan de interne organisatie zich moet houden. Er zijn statistische bureaus die inzicht geven in maatschappelijke trends, waarop ingespeeld kan worden. De wijze waarop organisaties zich ontwikkelen, vindt daarom plaats in een continu dynamisch proces met de omgeving. Door de mensen achter deze wisselwerking zichtbaar te maken, ontstaat inzicht in netwerken van mensen. Dergelijke netwerken, waarin zich mensen zowel uit de organisatie als uit de omgeving bevinden, zijn continu in beweging.

Daar waar mensen uit één organisatie samenkomen, hanteren wij het begrip intra-organisatieel netwerk van mensen. Daar waar mensen uit verschillende organisaties samenkomen, hanteren wij het begrip inter-organisatieel netwerk van mensen.

1.7 OK! model – Aandachtsgebieden binnen het veld 'beoordelen'

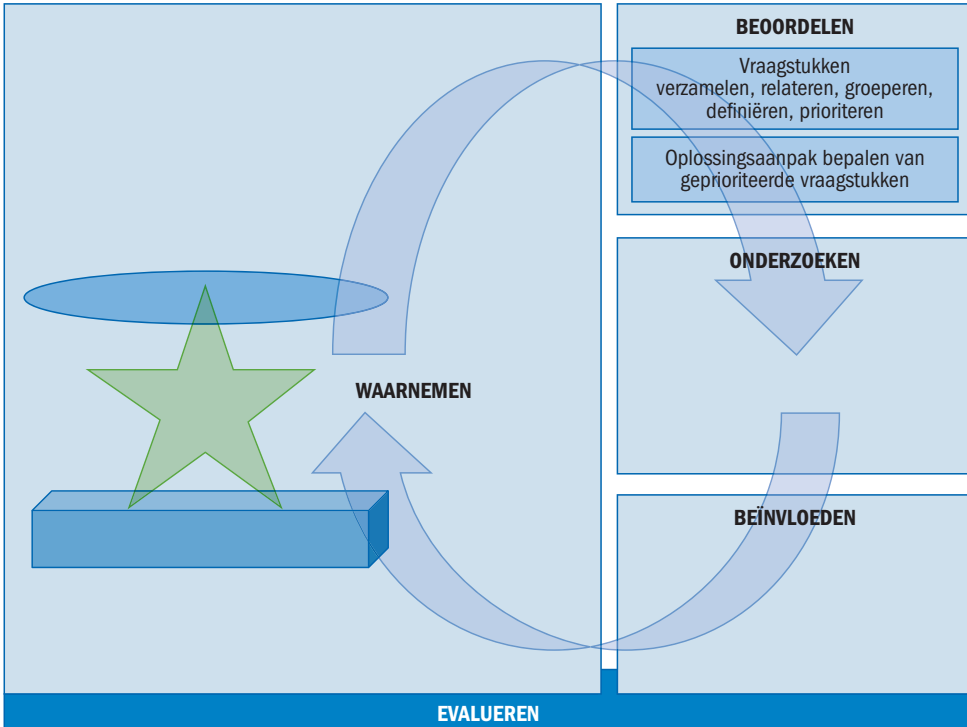
In het veld 'beoordelen' onderscheiden we twee aandachtsgebieden (zie figuur 1.5):

- 1 Het verzamelen, relateren, groeperen, definiëren en prioriteren van waargenomen vraagstukken. Dit betreft waarnemingen die door mensen worden aangereikt om als vraagstuk aandacht te krijgen. Die aandacht vindt plaats in een dialoog die gericht is op het verwerven van inzicht in relaties met andere vraagstukken, zodat gegroepeerde vraagstukken

ontstaan, waaraan een definitie en prioriteitsstelling gekoppeld kan worden (hoofdstuk 20).

- 2 Het formuleren van een plan van aanpak voor de geprioriteerde vraagstukken. Dit betreft het rubriceren van ieder geprioriteerd vraagstuk naar oorzaakgericht, besluitvormingsgericht en/of implementatiegericht en het bepalen van een concrete aanpak van dit vraagstuk (hoofdstuk 21).

FIGUUR 1.5 Vraagstukken beoordelen



Mensen nemen waar (paragraaf 1.6) en mensen vinden ergens iets van en willen dat dit aandacht krijgt. Dat is de kern van de hoofdstukken over waarnemen: wat zie je en wat vind je daarvan? Daar is niets mis mee, tenzij de individuele waarnemingen te snel tot collectieve waarheid worden verheven. Op dat moment is er geen ruimte meer voor dialoog en nader onderzoek. Door mogelijkheden te creëren voor het inbrengen van initiële vraagstukken, gaan deze vraagstukken meedoen in de carrousel van verzamelen, relateren, groeperen, definiëren, prioriteren en maken van een plan van aanpak.

De aandacht die individuele mensen willen geven aan vraagstukken, vereist het aangaan van communicatieve processen. Als dit niet gebeurt, blijft een waargenomen vraagstuk geïsoleerd en doet het niet mee in de verzameling van vraagstukken die waargenomen zijn. Er wordt dan geen invloed uitgeoefend op de waargenomen werkelijkheid. Als de vraagstukken wel effectief worden ingebracht in netwerken, kunnen ze vanuit verschillende perspec-

tieven bevraagd worden en ontstaat een breder bewustzijn over het waargenomen vraagstuk in de samenhang met andere waarnemingen. Zodra netwerken van mensen met elkaar in dialoog gaan over vraagstukken die waargenomen worden, ontstaat inzicht in de onderlinge relaties. Er ontstaan ketens van samenhang. Vanuit dit relateren ontstaan groepen van vraagstukken die gegeredeneerd kunnen worden tot vraagstukken die geprioriteerd kunnen worden.

Het is een vaardigheid om de juiste belanghebbenden bijeen te brengen. Een goed samengestelde groep is cruciaal om te komen tot een breder bewustzijn van de waargenomen vraagstukken. Alle vermogens zijn nodig om vraagstukken in het daglicht te krijgen. Steeds is de onderliggende redenering dezelfde:

- 1 Welke vraagstukken zijn waargenomen (verzamelen)?
- 2 Hoe hangen deze vraagstukken samen (relateren en groeperen)?
- 3 Welke hoofdvragen en doelstellingen kunnen we uit deze samenhang afleiden (definiëren)?
- 4 Welke hoofdvragen en doelstellingen hebben de hoogste prioriteit (prioriteren)?
- 5 Welke aanpak is nodig om het vraagstuk op te lossen (aanpak bepalen)?
- 6 Hoe is het plan voor de oplossing ingericht (plan van aanpak bepalen)?

Belangrijk is het besef dat deze vaardigheid op verschillende niveaus kan worden toegepast! Niet iedereen heeft het overzicht van de directeur. Dat neemt niet weg dat ieder mens de organisatie bewust kan maken van organisatievraagstukken. Het *OK! model* kan ook goed worden toegepast op project- of afdelingsniveau. En bedenk goed dat het vanuit de afdeling weer meedoet als vraagstuk op directieniveau.

Bij ieder geprioriteerd vraagstuk moet vervolgens bepaald worden hoe dit aangepakt moet worden. Wij onderscheiden drie aanpakken:

- 1 Het uitvoeren van oorzaakgericht onderzoek. Dit wordt toegepast in situaties waarin het vraagstuk een probleem betreft waarvan de oorzaak niet bekend is en er wel behoefte bestaat om deze oorzaak te vinden.
- 2 Het uitvoeren van besluitvormingsgericht onderzoek. Dit wordt toegepast in situaties waarin de oorzaak bekend is maar waarbij het nog niet duidelijk is hoe deze oorzaak bestreden moet worden, dan wel in situaties waarin sprake is van een keuzevraagstuk.
- 3 Het opzetten en uitvoeren van realisatie- en implementatiegerichte aanpakken. Dit wordt toegepast op basis van genomen besluiten en waarvoor dus opdracht tot uitvoering van het besluit gegeven kan worden.

1.8 OK! model – Aandachtsgebieden in het veld ‘onderzoeken’

Voordat je kunt overgaan tot implementatie van gekozen oplossingen, is het van belang het geprioriteerde vraagstuk aan nader onderzoek te onderwerpen. Daarbij hanteren wij twee vormen van onderzoek (zie ook figuur 1.6):

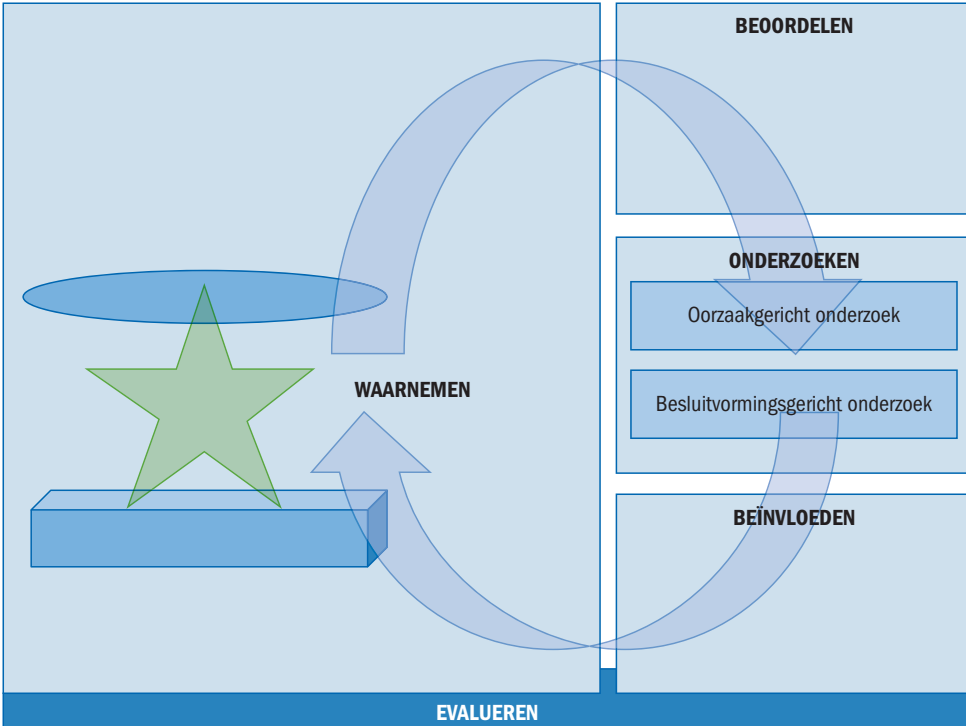
- 1 *Oorzaakgericht onderzoek*. Onderzoek dat zich richt op het vinden van de oorzaak van het geprioriteerde vraagstuk (hoofdstuk 22).

**Oorzaakgericht
onderzoek**

Besluitvormingsgericht onderzoek

- 2 *Besluitvormingsgericht onderzoek.* Onderzoek dat zich richt op het nemen van een besluit over de aanpak van de gevonden oorzaak, die voortkomt uit een oorzaakgericht onderzoek (hoofdstuk 23). Besluitvormingsgericht onderzoek kan overigens ook starten zonder dat er sprake is geweest van een oorzaakgericht onderzoek. In die situatie is ofwel de onderliggende oorzaak bekend ofwel is sprake van een keuzesituatie. In dat geval kan gestart worden met het opzetten van een proces dat zich richt op het maken van een keuze.

FIGUUR 1.6 Vraagstukken onderzoeken



Voorbeeld brandstofverbruik

Een organisatie kan op verschillende manieren meten hoe zij ervoor staat. Denk aan een transportbedrijf dat kengetallen bijhoudt over liters brandstof in relatie tot gereden kilometers. De laatste vijf jaar zijn deze met 30% gedaald. Daarmee kan het bedrijf zijn CO₂-belasting en vervoersprijzen laag houden. De logistieke dienstverlening kan daardoor concurrerend worden aangeboden en blijft het bedrijf een speler met wie de omgeving in zee wil gaan.

Maar wat nu te doen als na enige tijd blijkt dat door onbekende oorzaken het brandstofverbruik per kilometer weer toeneemt? Hals over kop maatregelen nemen kan, maar gericht zoeken naar de oorzaak is beter.

Uit het onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat nieuw aangenomen chauffeurs significant meer brandstof per kilometer gebruiken dan de chauffeurs die de

training in zuinig rijden hebben gevolgd. Dit wordt dan ook als meest waarschijnlijke oorzaak aangemerkt.

Het bedrijf kan ervoor kiezen om de nieuwe chauffeurs dezelfde training te laten doen als de oude chauffeurs. Maar als alternatief kunnen ook de oudere chauffeurs als ervaringsdeskundige opleider worden ingezet. Of er kan een ander trainingsbureau worden ingeschakeld.

Op basis van criteria als 'kans op effect', 'versterken van collegialiteit' en 'kosten' kunnen de alternatieven afgewogen worden en kiest het bedrijf het meest aantrekkelijke alternatief.

1.9 OK! model – Aandachtsgebieden in het veld 'beïnvloeden'

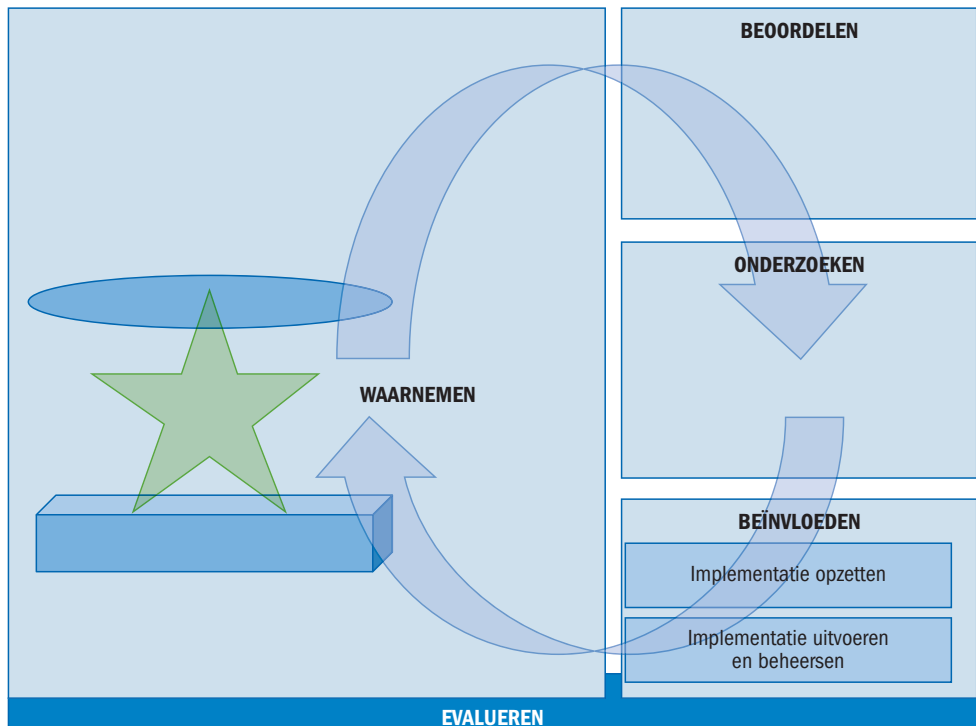
Daadwerkelijke invoering van het genomen besluit verloopt langs twee stappen (zie figuur 1.7):

- 1 Implementatieplan (project- en veranderplan) opzetten. Dit betreft het opzetten van een project- en veranderplan, inclusief risico- en mogelijkhedenanalyse, waarin zichtbaar wordt hoe het gekozen alternatief efficiënt en effectief kan worden gerealiseerd (hoofdstuk 24).
- 2 Implementatie uitvoeren en beheersen. Dit betreft het sturen en monitoren van de uitvoering van het project- en veranderplan (hoofdstuk 25).

Implementatieplan (project- en veranderplan) opzetten

Implementatie uitvoeren en beheersen

FIGUUR 1.7 Beïnvloeden



Voorbeeld brandstofverbruik (vervolg)

Als het transportbedrijf de keuze heeft gemaakt, moet het de keuze gaan organiseren. Dit houdt in een concreet plan en een planning maken voor de opleiding van de nieuwe chauffeurs. Daarbij moet het een analyse opstellen van kans en ernst van risico's en/of mogelijkheden die zich kunnen voordoen. Een risico dat zich bijvoorbeeld voor kan doen, is dat door het werkaanbod onvoldoende nieuwe chauffeurs kunnen worden vrijgemaakt voor de opleiding. Het gevaar van dit risico kan worden beperkt door preventieve maatregelen te nemen, gericht op het verminderen van de kans en/of door gevolgbestrijdende maatregelen te nemen, gericht op het verminderen van de ernst. Een maatregel is bijvoorbeeld de training te plannen in periodes met historisch gezien een gering werkaanbod.

1.10 OK! model – Aandachtsgebieden in het veld 'evalueren'

Of de aanpak en/of de beïnvloeding geslaagd is, wordt bepaald met evaluatief onderzoek.

De drie typen van evaluatie werken we uit in hoofdstuk 26 van dit boek, te weten:

- | | |
|--------------------------|--|
| Procesevaluatie | 1 Procesevaluatie. Zijn de stappen in de methodiek naar tevredenheid uitgevoerd? |
| Planevaluatie | 2 Planevaluatie. Dit is het vooraf evalueren van het plan (voor het waarnemen, het beoordelen, het onderzoeken en het implementeren) op relevantie, coherentie, haalbaarheid en gegevensbeschikbaarheid. |
| Product-evaluatie | 3 Productevaluatie. Zijn de resultaten van de uitgeoefende invloed naar tevredenheid? Is het resultaat <i>OK!</i> ? Deze laatste vorm van evaluatie maakt per definitie deel uit van een nieuwe cyclus van waarnemen, beoordelen, onderzoeken, beïnvloeden en evalueren. |

Voorbeeld brandstofverbruik (vervolg)

Bij de evaluatie kan zowel gekeken worden naar de toepassing van de *OK! cyclus* in deze situatie als naar de effecten van de training van de nieuwe chauffeurs.

Na de training blijkt dat het brandstofverbruik zich weer begeeft naar het lagere niveau. De oorzaak is klaarblijkelijk aangepakt. In de structuur van de bedrijfsprocedures kan vervolgens de training van nieuwe chauffeurs worden opgenomen.

De toepassing van de *OK! cyclus* kan in deze situatie als geslaagd worden beschouwd, maar als het benzineverbruik niet was teruggelopen, is blijkbaar een oorzakelijke factor over het hoofd gezien. Indien vervolgens blijkt dat in de stappen de aanschaf van drie nieuwe vrachtwagencombinaties niet is meegenomen als potentiële oorzaak van het oplopend brandstofverbruik, dan heeft de aanpak gefaald.

1.11 Tot slot

In dit eerste hoofdstuk is het *OK! model* op hoofdlijnen toegelicht. De belangrijkste begrippen zijn gedefinieerd en de achtereenvolgens uit te voeren stappen – de methodiek – is toegelicht. Zie figuur 1.8 voor het volledig ingevulde model, inclusief de nummers van de hoofdstukken.

FIGUUR 1.8 Volledig OK! model

