

*Tom Vandooren*

# STUREN EN STUWEN

*101 vragen over HRM  
in Social Profit*

acco

# ***STUREN EN STUWEN***

101 vragen over HRM  
in Social Profit

Tom Vandooren

Acco Leuven / Den Haag

*Eerste druk* : 2014

*Gepubliceerd door*

Uitgeverij Acco, Blijde Inkomststraat 22, 3000 Leuven, België  
E-mail : [uitgeverij@acco.be](mailto:uitgeverij@acco.be) - Website : [www.uitgeverijacco.be](http://www.uitgeverijacco.be)

*Voor Nederland* :

Acco Nederland, Westvlietweg 67 F, 2495 AA Den Haag, Nederland  
E-mail : [info@uitgeverijacco.nl](mailto:info@uitgeverijacco.nl) - Website : [www.uitgeverijacco.nl](http://www.uitgeverijacco.nl)

*Omslagontwerp* : [www.frisco-ontwerpbureau.be](http://www.frisco-ontwerpbureau.be)



© 2014 by Acco (Academische Coöperatieve Vennootschap cvba), Leuven (België)

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means without permission in writing from the publisher.



# Inhoud

<b>Woord vooraf</b>	<b>9</b>
<b>Inleiding</b>	<b>11</b>
<b>Prelude</b>	<b>14</b>
<b>Deel I ZES VELDEN</b>	<b>21</b>
<b>1. Eerst en vooral: missie en visie!</b>	<b>24</b>
1.1 Moeder, waarom werken wij?	24
1.1.1 De eerste schil: het doel	24
1.1.2 De tweede schil: de horizon	25
1.1.3 De derde schil: het waarom	26
1.2 What's in a name	26
1.3 Het nut van een missie en visie	28
1.4 Wanneer missie en visie niet werken...	30
1.5 Bron van sturen en stuwen	31
1.6 Enkele tips	32
1.7 Uitstapje: klantgerichtheid in de missie en visie	33
<b>2. Over sturen: de taart</b>	<b>35</b>
2.1 Wat en waarom	35
2.1.1 Wat is sturen?	36
2.1.2 Essentiële functies van sturen	38
2.1.3 Kenmerkende eigenschappen van sturen	41
2.1.4 Valkuilen van sturen	42
2.2 Sturen als wetenschap?	42
2.3 Van menselijke machine naar menselijke computer: competentiemanagement	44
<b>3. Over stuwen: de kers</b>	<b>47</b>
3.1 Wat en waarom	47
3.1.1 Wat is stuwen?	48
3.1.2 Essentiële functies van stuwen	50
3.1.3 Kenmerkende eigenschappen van stuwen	52
3.1.4 Valkuilen bij stuwen	53
3.2 Stuwen als noodzaak in een échte 'brave new world'	56
3.2.1 Sociotechniek	57
3.2.2 Positieve psychologie	58
3.3 Van menselijke computer naar mens als mens: talentmanagement	59



<b>4. Sturen en stuwen in theorie</b>	<b>62</b>
4.1 Eerst en vooral: de visie van McGregor op medewerkers	62
4.2 Motivatie: Maslow	63
4.3 Motivatie: Herzberg	64
4.4 Motivatie: zelfdeterminatietheorie	65
4.5 Toepassing: situationeel leiderschap	66
4.6 Van instemming naar betrokkenheid	68
<b>5. En u? De eerste 22 vragen...</b>	<b>70</b>
<b>6. Het doel: een andere evenwichtsoefening</b>	<b>73</b>
6.1 Efficiëntiviteit	73
6.2 Hoe groeit efficiëntiviteit uit sturen en stuwen?	76
6.3 Tevredenheid	77
6.3.1 Medewerkerstevredenheid: flow	80
6.3.2 Klanttevredenheid	82
6.4 Hoe groeit tevredenheid uit sturen en stuwen?	85
6.5 Van klanttevredenheid naar efficiëntiviteit	86
6.6 Van medewerkerstevredenheid naar efficiëntiviteit	89
6.7 Mimnoe	93
<b>7. Het uiteindelijke doel: output en outcome</b>	<b>95</b>
7.1 Waar gaat het over?	95
7.2 Uit het oog, uit het hart?	97
7.3 Output: meten is weten... of niet?	99
7.4 Outcome: verzamel en vertel verhalen...	103
7.5 De weerklank van output en outcome in het medewerkersbeleid	104
<b>8. En u?... Vraag 23 tot 35</b>	<b>106</b>
<b>Deel II. GEUREN EN KLEUREN...</b>	<b>107</b>
<b>9. De omgeving</b>	<b>109</b>
9.1 Soorten omgeving: de schillen van de ui	109
9.2 De weerklank van de omgeving op het medewerkersbeleid	113
<b>10. De organisatie</b>	<b>115</b>
10.1 Het DNA: 7S	115
10.1.1 Significante waarden	116
10.1.2 Strategie	121
10.1.3 Structuur	122
10.1.4 Systemen	129
10.1.5 Stijl	133
10.1.6 Medewerkers (staff)	135
10.1.7 Sleutelvaardigheden	136

10.2 De weerklank van de 7 S'en op het medewerkersbeleid	137
<b>11. Fasen in de organisatieontwikkeling</b>	<b>139</b>
11.1 Focus op groei en ontwikkeling: de groeifasen van Greiner (en anderen...)	139
11.2 Focus op cultuur: cultuurcyclus van Harrison en Handy	144
11.3 Focus op teams: Tuckmans 'orming'-model	145
11.4 De weerklank van de organisatieontwikkeling op het medewerkersbeleid	147
<b>12. Het product</b>	<b>149</b>
12.1 Aard van het geleverde: service of beleving?	149
12.2 Of transformatie?	150
12.3 Uniformiteit versus flexibiliteit	151
12.4 De weerklank van het product op het medewerkersbeleid	154
<b>13. Uw geur en kleur... Vragen 36 tot 74</b>	<b>156</b>
<b>Deel III: DE PRAKTIJK VAN HET MEDEWERKERSBELEID IN DE SOCIAL PROFIT</b>	<b>161</b>
<b>14. Werving</b>	<b>163</b>
14.1 Sturen en stuwen...	163
14.2 Vacature	164
14.3 Op zoek...	167
14.4 Branding	170
14.5 Knelpunten...	174
14.6 ... en oplossingen?	177
14.7 Enkele vragen	181
<b>15. Selectie</b>	<b>182</b>
15.1 Sturen en stuwen...	182
15.2 Een afweging op twee fronten	183
15.3 Selectie: methodes, mythes en miskleunen	185
15.4 Vragen staat vrij?	188
15.5 Sorry, maar...	192
15.6 Enkele vragen	193
<b>16. Onthaal</b>	<b>194</b>
16.1 Sturen en stuwen...	194
16.2 De onthaalfase	194
16.3 Liefste peter, liefste meter...	197
16.4 Procedure	199
16.5 Enkele vragen	200
<b>17. Begeleiding en ontwikkeling</b>	<b>201</b>
17.1 Sturen en stuwen...	201

17.2 Evaluatie	202
17.3 Ontwikkeling door de piramide	207
17.3.1 Coaching en begeleiding	207
17.3.2 Vorming, training en opleiding	214
17.4 Wat levert het op?	216
17.5 Enkele vragen	217
<b>18. Waarderen en belonen</b>	<b>218</b>
18.1 Sturen en stuwen...	218
18.2 Maakt geld (dan niet) gelukkig?	218
18.3 Meer dan geld...	222
18.4 Enkele vragen	224
<b>101 vragen op een rij</b>	<b>225</b>
<b>Nawoord</b>	<b>231</b>
<b>Bibliografie</b>	<b>232</b>



## WOORD VOORAF

Het humanresourcesmanagement speelt meer en meer een leidende rol in organisaties uit de socialprofit- en publieke sector. Mensen worden aangesproken op hun motivatie, talenten en competenties om een belangrijke meerwaarde te realiseren voor de organisatie. In tijden waarin er sprake is van fusies, schaalvergroting en effectiviteit kan het inzicht in een professioneel humanresourcesmanagement niet ontbreken. Er is de laatste jaren ook heel wat geïnvesteerd in het adequaat en overtuigend managen van medewerkers en organisaties. Denken we maar aan alle initiatieven omtrent sociale innovatie of het nieuwe werken, waarmee medewerkers op een geëngageerde manier worden betrokken in de organisatie van het werk of hun relatie tussen werk en privéleven optimaliseren.

Vanuit deze vaststellingen lijkt een nieuw boek over humanresourcesmanagement op zijn plaats. Een boek waarin het sturen en stuwen van medewerkers in de wereld van de socialprofit- en publieke organisaties op een duidelijke manier wordt weergegeven. Het is vooral belangrijk dat innoverende ideeën over humanresourcesmanagement hun weg vinden naar deze organisaties en de bestaande humanresourcesmanagementsystemen op een juiste manier worden doorvertaald naar de eigenheid van de socialprofit- en publieke sector.

Dit boek kan voor vele leidinggevend en medewerkers een inspiratiebron zijn om hun humanresourcesmanagement vorm te geven en op een overtuigende manier hun medewerkers aan te spreken op hun unieke talenten of te stuwen naar goede resultaten. Ook helpt het de organisatie om professioneler te worden in het aansturen van haar medewerkers en nieuwe wegen te bewandelen in het management van medewerkers en organisatie.

Dit boek is een overtuigende aanvulling op de bestaande literatuur en zal medewerkers en leidinggevend uit de socialprofit- en publieke sector zeker aanspreken om voluit de weg van een inspirerend humanresourcesmanagement te bewandelen.

Prof. dr. Alex Vanderstraeten

Hoogleraar aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit Gent  
Hoogleraar strategisch human resource management, internationaal HRM,  
HRM-meetsystemen en organisatiesociologie

Programmadirecteur van de School voor Social Profit en Publiek Management.

## INLEIDING

Het medewerkersbeleid is geen eenvoudige bezigheid. Werken met het kapitaal dat mensen inbrengen in organisaties vereist doorzicht, kennis van zaken en rationaliteit, maar ook relativiseringsvermogen, inzicht in en begrip voor de kleine menselijke kantjes. Het vereist het vermogen om constant te schakelen tussen dagelijkse praktijk en strategie, tussen algemene systemen en individuele noden, tussen nieuwe theoretische inzichten en vertalingen naar de eigen werkvloer... Medewerkersbeleid gaat over daadkracht en resultaten, maar ook over geduld en processen. Het gaat over missie en visie, maar ook over dagelijkse realiteit. Medewerkersbeleid is werken met, door én voor mensen...

Medewerkersbeleid is vooral een boeiende bezigheid. Weinig dingen geven zoveel voldoening als de nooit eindigende zoektocht naar hoe het beste uit mensen te halen. Vooral dan in die sectoren, gemakshalve samen te vatten onder de noemer 'social profit', waar medewerkers bij uitstek de kern en de kracht van elke organisatie vormen. Hoewel technologische vooruitgang en informatisering ook hier niet meer weg te denken zijn, is een ziekenhuis zonder verpleegkundigen, een dienst maatschappelijk werk zonder hulpverleners, een gezinsvervangend tehuis zonder opvoeders,... ondenkbaar. Gelukkig maar.

Als leidinggevende en als consultant heb ik door de jaren heen het geluk gehad kennis te mogen maken met tal van organisaties en hun leidinggevendens, hun problemen inzake medewerkersbeleid én de oplossingen die ze ervoor hadden. Als gepassioneerd lezer heb ik door de jaren heen ook talloze boeken en artikelen gelezen over diverse thema's binnen het medewerkersbeleid. Ook daar heb ik een grote diversiteit van problemen en al dan niet kant-en-klare oplossingen mogen ontdekken.

In zowel de verhalen uit de praktijk als de papieren getuigenissen over hoe het is, zou kunnen zijn en vooral zou moeten zijn, doemden geleidelijk twee grote krachten op. Gaandeweg leerde ik deze herkennen en uiteindelijk benoemen als 'sturen' en 'stuwen'. Denken vanuit deze twee krachten en ze verbinden aan zowel hun bron (visie) als hun monding (output), hielp me om vaak moeilijke en complexe realiteiten te plaatsen. Het onderkennen van de cruciale rol van zowel efficiëntie, resultaatgerichtheid en performantie als medewerkers- én klanttevredenheid was daarbij een essentiële aanvulling. Dit alles gebeurt niet in een vacuüm, maar in een complexe realiteit waarbij de interne omgeving (hoe de eigen organisatie werkt) en de externe omgeving een rol spelen. Heel wat factoren dus die op een rijtje gezet moeten worden...

Stilaan groeide de ambitie om dat verder uit te diepen en te verwerken in het boek dat je nu in handen hebt.

Dit boek heeft de ambitie om zinvol te zijn zowel voor wie de eerste stappen in de boeiende wereld van HRM (in social profit) zet als voor meer door de wol geverfde leidinggevendenden of HR-verantwoordelijken. Zo voorziet het in een eerste wegwijzer in het grote bos van theorieën en praktijken, maar het smeedt ook bekende thema's in hun samenhang tot een logisch geheel.

In het eerste deel duiden we de zes domeinen waar het in dit boek om gaat door de dominosteentjes te beschrijven die van visie naar outcome leiden, evenals de wijze waarop ze met elkaar in verbinding staan.

In een tweede deel verkennen we de realiteit en diversiteit van organisaties, en hoe deze organisaties het sturen en stuwen binnen een medewerkersbeleid vormgeven. Welke elementen, zowel van binnenuit als van buitenaf, bepalen de evenwichtsoefeningen?

In deel drie gaan we verder richting de praktijk door elementen van alle voorgaande factoren te verbinden in elk essentieel onderdeel van de HR-cyclus. Hoe kan het denken in termen van 'sturen' en 'stuwen' helpend zijn bij werving en selectie? Waar speelt visie een rol bij het ontwikkelen van een onthaalbeleid? Waar krijgt klanttevredenheid een plaats in het evalueren van medewerkers? Hoe kan de outcome gelinkt worden aan de ontwikkeling en begeleiding van deze medewerkers? Enzovoort...

Aangezien good practices meer zeggen dan alle denkbare theoretische beschouwingen samen, en ik onvoorwaardelijk geloof in de kracht van storytelling, is dit laatste deel doorspekt met beschrijvingen van inspirerende praktijken van diverse organisaties, die er volgens mij in slagen om vanuit een goed inzicht in en evenwicht tussen 'sturen' en 'stuwen' te komen tot mooie resultaten.

In elk onderdeel geef ik bovendien enkele vragen mee, aan de hand waarvan je op maat van jouw organisatie kunt nadenken en intern in dialoog kunt gaan. Alles samen is dit boek goed voor 101 dergelijke vragen. Je vindt ze netjes op een rij aan het eind van het boek. Voor zowat elke vraag geldt dat 'hét' antwoord niet bestaat, maar elke vraag is wel een uitnodiging om je eigen – en dus het voor jou enige bruikbare – antwoord te zoeken.

Ik schreef dit boek vanuit mijn ervaring in de socialprofitsector. Het is dan ook bij uitstek geschikt voor een lezerspubliek dat werkzaam is – of wil zijn – in deze boeiende sectoren.



Een boek schrijf je nooit alleen. Zo zijn er de vele reuzen op wier schouders ik kon staan, en wier werken opgenomen zijn in de literatuurlijst: niet enkel de werken waaruit ik rechtstreeks put om dit boek te onderbouwen en waar ik uiteraard de originele auteurs recht wil doen door een correcte bronvermelding, maar ook werken die onrechtstreeks inspirerend waren.

Mijn bijzondere dank gaat uit naar Alex Vanderstraeten, Colin Beheydt en Catherine Ruys, die zich de moeite getroostten om dit boek na te lezen en te voorzien van commentaar en bijsturing. Hun expertise, eerlijke feedback en verbeter-tips waren bepalend voor het uiteindelijke eindresultaat.

Ook dank aan Ellis Lesterade (politieacademie Apeldoorn), Miek De Kepper (Locus), Dominique Janssens (Marente), Johan Mannaerts (CAW Antwerpen), Zuleiga Benjadi (Sensoor), Olivier Peene (Groep Zorg Heilige Familie), Els Moeyaert, Valérie Coussement, Lien lapierre en Els Vanhoven (az groeninge), Monique Tent (Vierstroom), Geert Stroobant (De Heide), Nicolas Desmet (Groep Ubuntu), Patriek Prinsie (Tordale), Marjo Smits (Promens Care), Hilde Vens (CAW Centraal West-Vlaanderen), Koen Van Mierlo (Regionaal Ziekenhuis Sint-Maria Halle), Charlotte Van Berkel (Koninklijke Kentalis), Geert Sintobin (OCMW Roeselare) en Johan Meerbergen (Emmaüs) voor het aanleveren van goede praktijken of er mij toe op het spoor gezet hebben.

Uitgeverij Acco en uitgeefster Nancy Derboven ben ik erkentelijk voor het vertrouwen, de hulp en de steun. In zee gaan met een debuterende auteur vereist een 'leap of faith', waarvoor ik dankbaar ben.

Mijn grootste dank gaat uit naar mijn echtgenote Annelies. Aangezien schrijven een eenzame bezigheid is, vertoefde ook zij vele uren alleen. Ik ben haar oneindig dankbaar voor haar geduld, begrip en steun. Zij is mijn ideale voorbeeld van stuwten. Hoewel ze van sturen ook wel iets afweet 😊.

TOM VANDOOREN  
December 2013

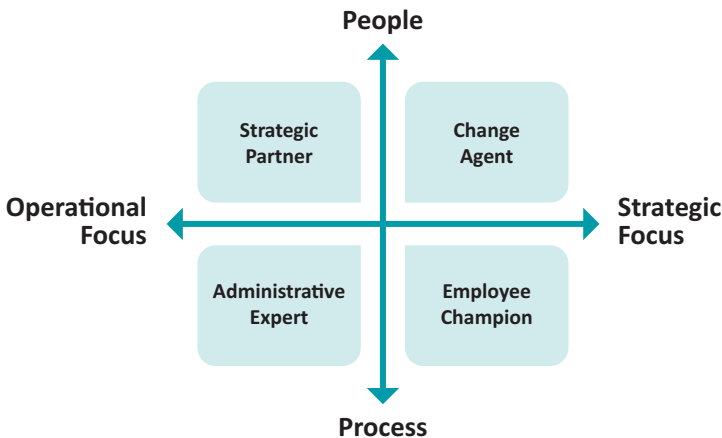
## PRELUDE

### Rol en belang van HRM

Medewerkersbeleid, of humanresourcesmanagement (HRM), vond in de voorbije decennia de weg naar een strategische plaats in vele organisaties. Van een puur beheersmatige en administratieve functie ontwikkelde HRM zich tot een strategische kernfunctie. Daarmee werd HRM een ‘volwassen’ partner rond de tafel, maar het werd er niet eenvoudiger op.

De beheersmatige functies (loonadministratie, personeelsdossiers,...) blijven uiteraard een bezorgdheid, zeker in landen die vanuit een constante evenwichtsoefening tussen sociale partners een complex wetgevend kader ontwikkel(d)en. De stroomversnelling waarin de informaticamogelijkheden evolueren, biedt kansen om de pure beheersfuncties te automatiseren. Op die manier kan het HRM-beleid de handen en geesten vrijmaken voor andere vragen, die niet over papier maar over mensen gaan. Hoe motiveren we mensen? Hoe motiveren ze zichzelf? Hoe bepalen we wat haalbare verwachtingen zijn, en wat niet? Wanneer is inspraak nodig en nuttig, en wanneer niet? Hoe kan HRM de bedrijfsresultaten beïnvloeden? Wat levert het op?

Het kwadrant van Ulrich vat de verschillende taken van HRM samen: HRM als administratieve kracht (de oudste rol), als inspraak- en motiverende kracht, als veranderingsmanager én als strategische denker (figuur 1).



Figuur 1. Kwadrant van Ulrich.

Niet verwonderlijk dat HRM af en toe last heeft van een identiteitsprobleem. Het is geen sinecure om deze vier rollen te combineren, vooral wanneer ze samenvallen in één persoon, zoals in kleinere organisaties vaak voorkomt. Ze worden immers ook wel eens voorgesteld als tegenstrijdig, alsof de verschillende focussen die het kwadrant van Ulrich omvat, per definitie tegengestelde krachten zouden zijn.

Een veelgebruikte opdeling binnen HRM is ‘hard’ versus ‘zacht’. De harde componenten gaan dan over de zakelijke, rationele aspecten van HRM, waarbij de medewerkers benaderd worden als een productiemiddel. De zachte kant heeft het veeleer over de menselijke relaties, ontwikkeling, communicatie,... (Storey, 2007, p. 11)

“Two of the most widely adopted models of human resource management are the hard and soft versions. These are based on opposing views of human nature and managerial control strategies. The hard model is based on notions of tight strategic control, and an economic model of man, while the soft model is based on control through commitment... We argue that because these assumptions are so divergent, they cannot both properly be incorporated within a single model of human resource management.”  
(Verheijen, 2012, p. 16)

Hier gaan we niet uit van tegenstrijdigheden maar wel van evenwichten. Het kwadrant van Ulrich is pas zinvol als aanduiding van een totaalambitie, niet als strijd tussen een ‘hard’ en ‘zacht’ HRM.

## HRM in de social profit

Medewerkersbeleid is in elke bedrijfstak ontegensprekelijk een onmisbare schakel in het organisatiebeleid. Social profit kan daar, als zeer specifieke ‘bedrijfstak’, een aparte en prominente voortrekkersrol in opnemen. Daar zijn drie redenen voor:

- ▶ Allereerst mogen we in die sectoren waar mensen werken met mensen (en leidinggevendens mensen zijn die werken met mensen die werken met mensen...) het begrip ‘*menselijk kapitaal*’ nog net iets letterlijker nemen. In vele socialprofitorganisaties is de personeelskost immers goed voor zo’n 80% tot 90% van het totale budget. Mensen vertegenwoordigen dus niet alleen een groot financieel kapitaal, maar deze opvoeders, leerkrachten, ambtenaren, verpleegkundigen, artsen,... gebruiken hun hele ‘mens-zijn’



en niet enkel hun kennis, kunde en competenties. Ze leggen stukken van hun eigen karakter, opvoeding, waarden en normen,... in hun werk. Vaak is hun eigen zelf een belangrijk of zelfs het enige betrouwbare instrument waarover ze beschikken. En dat in contexten waar moeilijke en beklievende thema's aan de orde van de dag zijn: ziekte, rouw, opvoeding, zorg, ontwikkeling,...

- ▶ Een tweede goede reden is te vinden in wat net een beperking is van de social profit: de *schaarste van middelen*. Het streng gereguleerde en vaak beperkte financiële kader waarbinnen deze ondernemingen moeten werken, verplicht hen om werving, retentie, motivatie,... niet met de toverstaf van de financiële vergoeding op te lossen, maar op zoek te gaan naar andere, creatievere manieren om toch een aantrekkelijke werkgeverspositie te verkrijgen. Zo stappen ze, vaak onbewust en noodgedwongen, af van extrinsieke motivatoren als een hogere of variabele verloning, en gaan ze aan de slag met andere, vaak veel sterkere methodieken. Maar daarover meer verder in dit boek.
- ▶ Een derde reden ligt in het belang dat socialprofitorganisaties hechten aan *waarden*. Ze zijn ontstaan en gegroeid uit een ander belang dan winstcreatie (niet dat daar iets op tegen is), wat ze als het ware een genetisch bepaalde gevoeligheid geeft om om te gaan met wat belangrijk is, om de missie en visie voor ogen te houden, om 'bedrijfswaarden', maatschappelijke waarden en dus ook menselijke waarden uit te spreken en als kompas te hanteren.

## Van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'

Het socialprofitlandschap is onderhevig aan veranderingen. Door de schaalvergroting hebben organisaties meer nood aan professionalisering van het beleidskader, de overheden houden de vinger op de knip en verwachten zichtbare resultaten, de cliënt/patiënt en zijn<sup>1</sup> context worden mondiger en kritischer, en de ongenaakbaarheid van grote instituten, het beaat aanhoren van onbegrijpelijk jargon en het alwetende aura van 'meneer dokter' maken plaats voor (eisen naar) transparantie en inspraak, en zelfs een beslissingsrecht dat verschuift.

Dat gaat samen met een andere benadering van de cliënt, patiënt, gebruiker, burger,... Het nieuwe jargon heeft het over volwaardig burgerschap, klantgerichtheid, inclusie, vraaggestuurd werken, empowerend werken,..., wat duidt op een veranderende houding tegenover de 'klant'. Van 'zorgen voor' wordt het meer en meer de opdracht te 'zorgen dat...'. Ontwikkelen, aanleren, ondersteunen, dienstverlening, service bieden,... zijn de grote opdrachten.

---

1 Overal waar 'hij, hem, zijn' staat, wordt 'hij/zij, hem/haar, zijn/haar' bedoeld.

Ook het taalgebruik veranderde. Organisaties durven zich ‘sociale ondernemingen’ te noemen, waarbinnen ‘managers’ hun intrede maakten en een nieuw jargon introduceerden. De bestuursvergadering wordt niet langer geopend met een gebed, maar met een overzicht van de ken- en stuurgetallen en de opvolging van de operationele doelstellingen. De ‘return on investment’ wordt in vraag gesteld, de boordtabellen worden bovengehaald, en ook de accountability, de ‘branding’... worden onder de loep genomen.

Hebben deze verzakelijking en professionalisering de social profit in haar kern geraakt en veranderd? Heeft bezielde leiding plaatsgemaakt voor verzakelijking en management?

*Hopelijk wel*, in die zin dat verzakelijking en professionalisering een meerwaarde kunnen opleveren en inderdaad zorgen voor meer en betere effecten. Dan is dit als het ware een volgende stap in de evolutie die welzijn, zorg, onderwijs, bestuur,... beter en sterker maakt en een kritisch tegengewicht biedt aan enkele symptomen die hardnekkig overeind blijven, zoals vergaderitis, het ‘beter weten dan de klant zelf’, weinig betrokkenheid op het grotere geheel,...

*Hopelijk niet*, want de eigenlijke kern, het kind dat soms samen met het badwater van de ‘oude stijl’ wordt weggegoten, is te waardevol. De betrokkenheid en ‘mensenliefde’ die vaak aan de bron van vele organisaties en werkingen liggen, de ‘ziel van de stiel’ zeg maar, hebben vaak - volledig terecht - lak aan efficiëntie en ‘return on investment’. Laten we niet vergeten dat de eigenlijke kern van elke organisatie niet het bestuurs- en directieniveau is, maar het niveau van de werkvloer en – meer nog – de gebruiker, de ‘klant’.

Medewerkersbeleid in social profit is sterk verbonden met deze evenwichtsoefening tussen de waarden en valkuilen van veranderende paradigma’s en de uitdagingen die eruit voortspuiten. HRM is een interne afspiegeling van een verandering die buiten en boven de organisaties woedt, maar heeft ook de kans om deze omgeving van binnenuit te beïnvloeden. HRM is gevolg én oorzaak: organisaties passen zich aan nieuwe overtuigingen aan én bepalen ook bottom-up de toekomst.

Het medewerkersbeleid gaat over het combineren van de ‘ziel van de stiel’ met datgene wat ons tot een ‘krak in ons vak’ maakt: gedegen, onderbouwd en doelgericht sturen vanuit een eerlijke en doorleefde betrokkenheid die ons duwt en stuwt.

## Iedereen en alles...

Op het wat, waarom en hoe gaan we in de volgende hoofdstukken uitvoerig in. In deze inleiding staat de vraag ‘wie?’ centraal.

Je merkt dat consequent de term ‘medewerkersbeleid’ gebruikt wordt. Dat is niet toevallig. Uiteraard gaat medewerkersbeleid in hoofdzaak over de werknemers, de betaalde krachten die de organisatie in dienst heeft. Maar medewerkersbeleid is ruimer dan ‘personeelszaken’ of ‘werknemersbeleid’. Er hoeft geen arbeidscontract of gezagsrelatie te zijn om het over medewerkersbeleid te hebben. Door onze blik te verruimen van ‘wie betaald wordt door onze organisatie’ naar ‘wie meewerkt in en aan onze organisatie’ maken we van medewerkersbeleid een veel ruimer en slagvaardiger verhaal.

Zo passen vrijwilligers – op wie we in de social profit gelukkig in ruime mate kunnen rekenen – perfect in een medewerkersbeleid.

Een bijzondere plek is daarbij misschien wel weggelegd voor de bestuurders<sup>2</sup>. Vaak zijn bestuurders vrijwilligers en/of geëngageerde professionelen uit andere organisaties, en ze zijn zowel onderwerp van het medewerkersbeleid als eindverantwoordelijke ervan. Dat op zich zet hen al in een specifieke positie.

En wat met andere ‘medewerkers’? Bijvoorbeeld: de mantelzorgers met wie wij als professionele organisatie samen de zorg voor een cliënt/patiënt dragen, de ouders van bewoners in een instelling voor personen met een handicap, de leden van de stedelijke adviesraad of het buurtcomité. Dat zijn allemaal mensen die ‘meewerken’ aan de missie en visie van de organisatie (maar daarom niet noodzakelijk aan de organisatie zelf).

Het medewerkersbeleid loopt door de hele organisatie, van collega’s, teams, lijnmanagers tot de vergadertafel van de raad van bestuur. Soms is dat tastbaar en concreet, zoals een systeem, een regel, een beloning ingevoerd door de HR-afdeling, of concrete feedback van een leidinggevende, of het bedrag op je loonbriefje. Maar het kan ook gaan om iets ontastbaars, zoals de organisatiecultuur, de sfeer. Het medewerkersbeleid staat op papier, zit ‘in de muren’ en ‘tussen de oren’.

Impliciet of expliciet, een goed medewerkersbeleid is een zaak van verticale en horizontale integratie (Lievens, 2006, p. 22). Verticale integratie houdt in dat het beleid en de daarin nagestreefde evenwichten een logische lijn volgen van de top van de organisatie naar de werkvloer, en dat er openheid én mechanismen bestaan om de feedback vanuit deze werkvloer terug naar de top te voeren. Horizontale integratie gaat over het afstemmen van alle processen, instrumenten en onderdelen van het medewerkersbeleid op elkaar, zodat ze in hun onderlinge samenhang een consistent beleid vormgeven.

---

2 In België wordt voor het hoogste bestuursorgaan van een vereniging veelal de term ‘raad van bestuur’ gehanteerd, die is samengesteld uit bestuurders. In Nederland is de term ‘commissaris’ meer in voege.

Maar bovenal gaat het om diepte-integratie: erin geloven en er waarde aan hechten. Een medewerkersbeleid ontwikkelen dat aanspreekt, waar mensen zichzelf, hun eigen waarden en overtuigingen én deze van de organisatie, waar ze achterstaan, in herkennen. Zo komen we al snel op het spoor van rechtvaardigheid.

Rechtvaardigheid is een belangrijk ijkpunt waarop medewerkers het medewerkersbeleid dat hun ten deel valt, op afwegen (Colquitt & Greenberg, 2005).

Rechtvaardigheid – en vooral dan de subjectieve beleving ervan – valt uiteen in vier onderdelen (Tiemeijer, Thomas, & Prast, 2009, p. 91; Thierry, 2008, p. 66). Onder de distributieve rechtvaardigheid verstaan we de verdeling van beloningen en middelen: krijg ik wat ik verdien (en verdien ik wat ik krijg), vooral dan in afweging tegenover mijn collega of baas? Procedurele rechtvaardigheid gaat over de manieren waarop beslissingen worden genomen: gelden dezelfde wetten voor iedereen? Ook het aanvoelen van interactionele rechtvaardigheid is belangrijk: hoe word ik behandeld, en hoe wordt mijn collega behandeld? Ten slotte is er de informatiele rechtvaardigheid: krijg ik juiste en volledige informatie?

Twee coördinatie-regels zijn hierbij van belang: de proportionaliteitsregel, die stelt dat wat je krijgt, in verhouding dient te zijn tot wat je investeert, en de gelijkheidsregel, die stelt dat dit voor iedereen op dezelfde wijze geldt. Het schenden van deze regels – en dus het schenden van de rechtvaardigheid – raakt mensen en veroorzaakt negatieve emoties (irritatie, frustratie,...) die kunnen leiden tot vergeldingsacties: negatief gedrag stellen in de organisatie, van verminderde inspanning tot tegenkanting en zelfs stelen en agressie (Stouten, 2006, p. 389 e.v.).

Integratie gaat dus niet enkel over de instrumenten van HR en de logica waarmee ze op elkaar ingrijpen, maar ook over de waarde die deze veruitwendigen. ‘Do as I say, don’t do as I do’ gaat niet op in het medewerkersbeleid. Zijn er breuken in de waardeketen, met andere woorden: is er geen consistentie tussen wat officieel als belangrijk wordt geacht en de praktijk die dat ondersteunt, dan heeft dat een omgekeerd, demotiverend effect.

Dat de jobsatisfactie daalt naarmate de inconsistentie toeneemt, kunnen we ons – helaas soms uit eigen ervaring – duidelijk voorstellen en klinkt ook logisch.

“De sleutelwaarden moeten dus door de top consistent gepropageerd en nageleefd worden. Wanneer men zich beperkt tot het verlenen van lippendienst (...) scheidt men geen sfeer die uitnodigt tot identificatie en loyaliteit.” (De Moor, 2002, p. 83)

De drie vormen van integratie zorgen ervoor dat een sturend en stuwend medewerkersbeleid de verantwoordelijkheid is van iedereen in de organisatie: van de top die zich buigt over het waarom, over de HR-afdeling die de bijbehorende instrumenten en processen vormgeeft, tot de lijnmanager die het beleid tastbaar maakt en uiteindelijk ook elke afzonderlijke medewerker, al dan niet in loondienst.

Deel I

# *ZES VELDEN*

Het medewerkersbeleid in de praktijk bestaat erin om zo goed mogelijk onderbouwde keuzes te maken: tussen het individu en de groep, het doel en het middel, de korte en lange termijn, het bekende verlies en de verhoopte winst...

Het medewerkersbeleid in de praktijk is vooral deze keuzes vertalen in systemen en praktijken. Het welslagen van deze vertaling heeft alles te maken met de doelstellingen van deze systemen en praktijken, de manier waarop ze geïmplementeerd worden en hoe ze aanzien worden door diegenen die ze moeten hanteren.

*“An affective HR system is one in which intended, implemented and perceived HR practices overlap.” (Guest, Paauwe, & Wright, 2012, p. 198)*

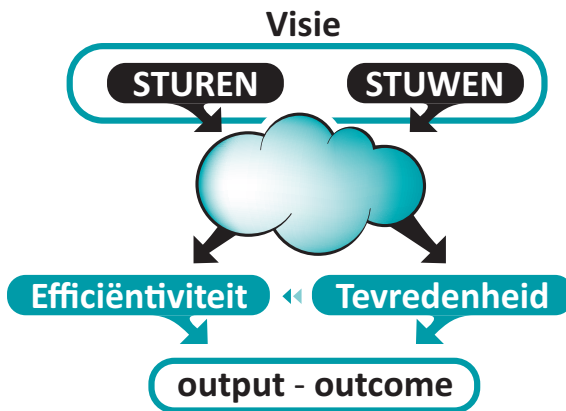
Het medewerkersbeleid is in die zin een zaak van doorzicht én evenwicht, en wel in zes belangrijke velden die op elkaar inspelen (figuur 2):

- ▶ Medewerkersbeleid moet geworteld zijn in een visie en missie. Pas dan is het zinvol en zingevend. De bestaansredenen, ambities en geloofssystemen van een organisatie moeten zich veruitwendigen in wat en hoe medewerkers doen en laten, zijn en net niet zijn.
- ▶ Medewerkersbeleid moet het evenwicht zoeken tussen sturen en stuwen. Enerzijds is er het ‘sturen’: richtlijnen, kaders en doelstellingen moeten aanwezig én helder zijn, instrumenten moeten eenduidig zijn, en opdrachten transparant. ‘Sturing’ biedt dan de nodige duidelijkheid om te weten wat van je verwacht wordt, wat je doelstellingen, je mandaten zijn. Iedereen heeft nood aan een bepaalde vorm van sturing om de onzekerheid en het tijdverlies die gepaard gaan met het aftasten van grenzen weg te werken. In een vacuüm werken waar alles goed of net niets goed is, helpt niemand vooruit.
- ▶ Om ervoor te zorgen dat je binnen deze getrokken kaders je eigen sterktes ten volle kunt benutten, is het ‘stuwende’ element belangrijk. Motivatie, betrokkenheid, zelfsturing, autonomie, regelruimte,... verzekeren de nodige ‘drive’ om wat ‘moet’, ook goed en steeds beter te doen. ‘Stuwing’ benut de intrinsieke kracht van medewerkers, hun motivatie, doet een beroep op hun sterktes en vaardigheden. Het laat hen toe om binnen de getrokken grenzen het beste van zichzelf te geven.

*“De modernste organisatievormen zijn erop gericht om op een organische manier de werkelijkheid te benaderen en houden hierbij rekening met zowel structuur als vrijheid.” (Van den Broeck & Mestdagh, 2002, p. 17)*



- ▶ Vanuit de visie en missie sturen en stuwen zorgt voor *efficiëntie en effectiviteit* ('efficiëntiviteit') en *tevredenheid* bij zowel klanten als medewerkers. Deze twee velden zijn belangrijke parameters om het medewerkersbeleid op te enten en te evalueren.
- ▶ Ten slotte resulteert de hele keten in het zesde veld: de *output en outcome*. Output gaat over de meetbare 'productie': hoeveel kinderen werden opgevangen? Hoeveel schulden zijn gesaneerd? Hoeveel patiënten verlieten na hoeveel dagen het ziekenhuis, met welk genezingspercentage? De outcome is moeilijker meetbaar, maar daarom niet minder zinvol. Outcome gaat immers over het effect dat een organisatie teweegbrengt. Hoe slaagt de organisatie erin een maatschappij, een doelgroep, een gemeente (positief) te beïnvloeden? Een medewerkersbeleid zonder zicht op resultaten en effecten van de organisatie is hol en zinloos, hoe ingenieus het ook georganiseerd is.



**Figuur 2.** De zes velden in het medewerkersbeleid.

Medewerkersbeleid in de social profit is een zaak van:

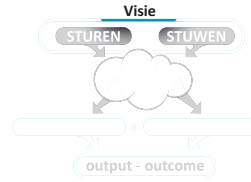
- werken vanuit een sterke visie;
- evenwicht tussen het sturen en stuwen van medewerkers;
- evenwicht tussen 'efficiëntiviteit' en tevredenheid;
- mikken op resultaat en effect (output en outcome).

Deze zes velden vormen de leidraad in het eerste deel van dit boek. Ze komen hierna dan ook uitgebreid aan bod.

## Hoofdstuk 1. Eerst en vooral: missie en visie!

“Als je een schip wilt bouwen, roep dan geen mannen bij elkaar om hout te verzamelen, het werk te verdelen en orders te geven. In plaats daarvan, leer ze verlangen naar de enorme eindeloze zee.”

Antoine de Saint-Exupéry



### 1.1 Moeder, waarom werken wij?

Een van de krachtigste vragen is ‘waarom?’. Net zoals het stellen van eindeloze waaromvragen belangrijk is in de ontwikkeling van peuters, is het stellen – én beantwoorden! – van deze vraag voor organisaties van groot belang. Wie namelijk lang genoeg waaromvragen stelt, verlaat vroeg of laat de aantoonbare rationaliteit van het wat en hoe, en komt uit bij overtuiging (eventueel religieus getint) of ethiek. En dan zitten we heel dicht bij visie.

En net zoals de ouders van een peuter zullen getuigen, is het niet altijd makkelijk om die waaromvraag te beantwoorden. Soms lijken die vragen zinloos, weten we het antwoord niet zo goed, zijn we misschien zelfs wat bang voor die antwoorden, of hebben we er gewoonweg geen tijd voor. Waarom? Daarom! Einde discussie.

#### 1.1.1 De eerste schil: het doel

Elke organisatie heeft minstens één, maar meestal verschillende doelen. Deze vormen het uiteindelijke bestaansrecht en ook de bestaansreden(en) van de organisatie. Alle inspanningen, en niet het minst het medewerkersbeleid, dienen dan ook gericht te zijn op deze doelen.

“Goed human resource management stimuleert medewerkers om gedrag te vertonen dat zo veel mogelijk bijdraagt aan de realisatie van de doelstellingen.” (Hiemstra, 2003, p. 83)

Uiteindelijk is elke doelstelling van welke organisatie dan ook te vatten onder de noemer ‘waarde creëren en distribueren’, zij het puur economisch (financiële winst) dan wel maatschappelijk (Desmidt & Heene, 2005, pp. 25-26). Op deze manier naar doelen van organisaties kijken is uiteraard te abstract. ‘Waarde creëren’ is als doel te

ruim en dus nietszeggend. Het maakt ook – vooral dan in socialprofitsettings – de bestaansreden van de organisatie vaak te plat en eendimensionaal.

Wat is de doelstelling van een ziekenhuis? De gecreëerde waarde kan op vele vlakken worden verwoord. Verlichten van menselijk lijden? Ontwikkelen van nieuwe kennis in de medische wetenschap?

Belangrijk is ook dat het doel waar het écht om gaat bij socialprofitorganisaties, vaak buiten deze organisaties ligt. Dat lijkt evident, maar de valkuil dat zelfbehoud en groei het overnemen als doelstelling, is niet ondenkbeeldig.

“Of het om een welzijnsinstelling of een industrieel bedrijf gaat maakt geen verschil, hoofdkenmerk van beide organisaties is het streven naar zelfbehoud en groei.” (Achterhuis, 1988, p. 86)

Zelfbehoud en groei kunnen terechte middelen zijn in het bereiken van het doel. Een ziekenhuis kan maar (meer) patiënten verzorgen en genezen als het blijft bestaan en groeit. Maar het is geen doel op zich.

### 1.1.2 De tweede schil: de horizon

Bij het benoemen van het doel van een organisatie is de horizon belangrijk. Hoe ver vooruit in de tijd ligt het doel? Kunnen en durven we de dagelijkse praktijk te overstijgen? Hoe hoger we klimmen en hoe verder we kijken, hoe groter onze horizon wordt.

Doelen koppelen aan een finaliteit die verder kijkt dan de organisatieneus lang is, is sterker dan enkel de blik op de eigen werking en de ‘throughput’ te houden.

Is het doel van een ziekenhuis goede zorg bieden of steeds betere zorg?

Is het doel van een stadsbestuur een stad runnen of een gemeenschap opbouwen?

Is het doel van een kinderopvang kinderen opvangen of ouders de kans geven werk en gezin te combineren?

### 1.1.3 De derde schil: het waarom

Als organisatie een missie en visie hebben, houdt in dat je niet enkel *weet* wat je doel is, maar ook dat je verwoordt *waarom* dat doel belangrijk is én dat ook beleeft. Een missie of opdrachtverklaring vervult dus een belangrijke rol, namelijk het weergeven van de bestaansreden van de organisatie (Cuyvers, 2007, p. 41).

Vele socialprofitorganisaties bestaan bij gratie van subsidiëring vanuit een of andere overheid, die dan ook aangeeft wat ze van deze organisatie verwacht in ruil voor de ter beschikking gestelde middelen. Dat kan ertoe leiden dat er verarring ontstaat tussen de *opdracht* (wat je moet doen, de begrenzings en wettelijke kaders) en *waarom* je het belangrijk vindt dat te doen.

We kunnen het vergelijken met voetbal: het aantal spelers, de grootte van het veld en de bal, de vele spelregels,... zijn vastgelegd. Toch definieert dat niet de bestaansreden van een voetbalploeg, noch de stijl en sfeer van de ploeg. Doen we het voor de sport of om te winnen? Zijn we een offensieve dan wel een defensieve ploeg?

Dit waarom maakt net onderscheid tussen organisaties. Hoewel de opdracht gelijk is, toch kan de organisatie-eigen beweegreden anders zijn.

Waarom willen we hulp verlenen aan mensen in armoede? Vanuit een religieus perspectief? Vanuit een geloof in het kunnen van elke mens? Vanuit een gevoel van verontwaardiging over onrecht? Vanuit een geloof in de maakbaarheid van de maatschappij?

## 1.2 What's in a name

Missie, visie, kernwaarden, opdrachtverklaring, mission statement,... aan termen en woorden geen gebrek. Door het terminologische bos de bomen blijven zien, is niet altijd makkelijk. Toch doen we hier een poging.

De *visie* is het toekomstbeeld: waar willen we naartoe? Hoe ziet de wereld eruit als we ons doel bereiken, zelfs als we weten dat dit vaak een hypothetische, onbereikbare denkoefening is? De visie van een organisatie geeft een beeld weer van de toekomst en de rol en plaats van de organisatie daarin. Gedurfd en ambitieus, maar concreet.

De visie verwoordt de hogere doelstellingen van de organisatie. De visie is het (relatief) onveranderlijke, ambitieuze doel.

Een mooi voorbeeld is de visie van Microsoft: “Er staat een personal computer op elk bureau met Microsoft-software.”

“Een man op de maan zetten én veilig terug laten keren, en dat voor het einde van het decennium.” Veel ambitieuzer en dramatischer kan een visie niet zijn dan deze uitgesproken door de Amerikaanse president John F. Kennedy op 25 mei 1961.

Op 28 augustus 1963 slaagde Martin Luther King<sup>1</sup> erin om in 17 minuten een verhaal te vertellen dat decennia later nog nazindert. In zijn vermaarde ‘I have a dream’-redevoering schiep hij een dusdanig beeld van hoe hij de toekomstige samenleving zag, dat het verhaal niet enkel een droombeeld schiep maar ook een stap was in de creatie van deze samenleving.

Een *missie* geeft de identiteit van een organisatie weer: wie of wat zijn we of willen we zijn? De missie omschrijft wat ons uniek maakt, wat er in ons specifieke geval voor zal zorgen dat we ons doel (de visie) zullen bereiken. De missie is onze onveranderlijke aanpak, onze eigenheid.

Gelijkheid was de visie, en geweldloze weerbaarheid was de missie van Mahatma Gandhi<sup>2</sup>.



Sleutelbegrip

■ Kort samengevat: een missie is datgene waarvoor we staan, een visie is datgene waarvoor we gaan.

Om van mooie woorden tot daden te komen is een onontbeerlijke schakel nodig: *kernwaarden*. Kernwaarden beschrijven wat elk onderdeel van de organisatie (dus elke medewerker) moet uitdragen om de missie en visie tot leven te brengen. Goed geformuleerde kernwaarden bieden een krachtig hulpmiddel om op het niveau van elke individuele medewerker concreet te evalueren en bij te sturen.

1 Martin Luther King, Jr. (1929-1968), Amerikaanse dominee, politiek leider en voorvechter van de Amerikaanse burgerrechtenbeweging.

2 Mohandas Karamchand Gandhi (1869-1948), Indiaas politicus.

Disney formuleerde zijn kernwaarden als volgt:

- geen cynisme;
- het koesteren en verbreiden van ‘gezonde’ Amerikaanse waarden;
- creativiteit, dromen en fantasie;
- fanatieke aandacht voor consistentie en details;
- het imago van Disney bewaren en beheersen.

(Nieuwenhuis, 2010)

### 1.3 Het nut van een missie en visie

Hoewel dat niet altijd makkelijk is, is het toch nodig om een sterk besef van de missie en visie in te bouwen in elke organisatie, en vooral in organisaties die actief zijn in de social profit. Een missie en visie hebben namelijk enkele belangrijke, zelfs cruciale functies (Vollenhoven, 2002, Van der Loo, Geelhoed, & Samhoud, 2007).

*Naar binnen toe* zorgen de missie en visie ervoor dat alle neuzen in dezelfde richting wijzen. Dat impliceert geen slaafse volgzaamheid, veeleer het gedeelde besef van en akkoord met een waarde- en doelstellingenkader dat ruimte laat voor debat, verschil in concretisering,... Missie en visie zorgen voor integratie tussen het beleid en de werking, de top en de basis.

In het Engels is er onderscheid tussen ‘alignment’ en ‘agreement’. ‘Op één lijn zitten’ is belangrijker dan met alles akkoord gaan. Kiezen voor en streven naar alignment vermijdt al te compromisgedreven zoektochten naar overeenkomsten waar iedereen niet ontevreden mee is, maar die uiteindelijk het risico inhouden zoutloze, ongedragen en halfslachtige besluiten te genereren.

Als er binnen een gezin tussen de ouders ‘alignment’ is over het feit dat gezonde voeding belangrijk is, laat dat ruimte aan elke ouder om eigen accenten te leggen. De ene ouder kan het belangrijk vinden dat ook de groenten worden opgegeten vooraleer er sprake kan zijn van dessert, terwijl de andere ouder meer waarde hecht aan het stuk fruit dat dagelijks meegenomen wordt naar school.

Missie en visie zorgen, door het bieden van zekerheid en zingeving, voor verbinding binnen een organisatie. Deze verbinding creëert interne netwerken, die op zichzelf een waarde hebben. Deze waarde is het ‘sociaal kapitaal’ van een organisatie (Cohen & Prusak, 2001). Het sociaal kapitaal is de meerwaarde die ontstaat als 1 + 1 inderdaad 3 is.

“Er is ook samenhang en verbinding tussen al dat talent nodig. De metafoer van het voetbalelftal ligt hier voor de hand. Je kunt nog zoveel talent in het veld hebben staan, als er niet goed wordt samengespeeld (of idealiter ‘blind wordt samengespeeld’) win je de competitie niet. En in dit samenspel zit het sociaal kapitaal. Het gaat in de moderne organisatie niet alleen om netwerkvorming in structuren en systemen, maar ook en vooral om netwerkvorming tussen mensen.” (Schoemaker, 2012)

Missie en visie zorgen er ook voor dat de doelstellingen en prioriteiten duidelijk zijn. Ze vormen de logische rode draad door de doelstellingspiramide. Zo is het voor de medewerkers op elk echelon binnen de organisatie duidelijk waarom bepaalde handelingen of beslissingen nodig zijn of genomen worden.

Missie en visie geven betekenis aan activiteiten, niet enkel aan de huidige, maar ook aan de toekomstige. Op deze manier fungeren een missie en visie als een gedragsregel, een ethisch kompas.

In die zin kunnen de missie en visie ook als toetssteen worden gebruikt: draagt een beslissing bij aan het verwezenlijken van de visie of niet? Een dergelijke toetssteen is helpend om ons door alle kortetermijnverlokkingen heen te leiden die misschien wel mooie opportuniteiten lijken, maar ons wegvoeren van het eigenlijke doel van de organisatie.

Zo kunnen missie en visie ons leiden door het woud van de ‘projectenwoede’. Meer en meer worden socialprofitorganisaties immers ten dele, grotendeels of zelfs helemaal gefinancierd op projectmatige basis. Projecten zijn dan ook een constante bron van kansen én verlokking voor heel wat organisaties. Het is niet denkbeeldig dat intekenen op deze kansen ons uiteindelijk wegvoert van onze missie en visie. Een goed kompas, dat ons telkens weer duidelijk maakt wanneer we ja of nee moeten zeggen, is dan ook goud waard in het bewaken van onze doelstellingen.

Een goed doorleefde missie en visie vormen dan ook een bron van motivatie voor de medewerkers. Idealiter sluiten de missie en visie aan bij de persoonlijke waarden en overtuigingen van de medewerkers, die zich gesteund voelen door een organisatie die meer met hen deelt dan enkel een arbeidsovereenkomst. Een doorleefde missie en visie geven energie.



*Naar buiten toe* zorgen de missie en visie voor imagovorming. Het maakt buitenstaanders duidelijk wat ze kunnen verwachten, wat de organisatie belangrijk vindt. Zo kunnen externe partners beslissen of de organisatie aansluit bij de eigen doelstellingen en waarden. Visie kan zo een belangrijk element zijn van ‘branding’, en niet het minst van ‘employer branding’.

Aangezien kiezen steeds verliezen is, houdt een dergelijke externe transparantie via de missie en visie ook een risico in. Het vereist durf om een duidelijke visie te poneren, omdat dit zo goed als zeker niet enkel medestanders zal genereren. Het naar buiten toe actief propageren van een sterke missie en visie is ook de bereidheid tonen om niet in de valkuil van het zoutloze compromis te vallen.

**Kiezen is altijd iets verliezen. Niet kiezen is alles verliezen.**

Deze belangrijke functies van een missie en visie zijn noodzakelijk voor zowel het behoud, de stabiliteit en de continuïteit van een organisatie, als voor het innovatief nastreven van vooruitgang, ontwikkeling en verandering. Missie en visie vormen het cement tussen vandaag en morgen.

## **1.4 Wanneer missie en visie niet werken...**

Hoewel veel – en steeds meer – organisaties het belang van een missie en visie onderschrijven, zijn er toch heel wat manieren waarop de potentiële meerwaarde van zo’n missie en visie teloor gaat. Hierna worden enkele van de meest voorkomende manieren besproken waarop een missie en visie niet de slagkracht krijgen die ze verdienen.

Soms is de organisatie er (nog) niet klaar voor om vanuit een visie te werken. In *Kus de visie wakker* (Van der Loo, Geelhoed, & Samhoud, 2007) maken de auteurs onderscheid tussen visieaversie en visievrees. Bij visieaversie hecht de organisatie geen geloof of waarde aan het hebben of ontwikkelen van een missie en visie, omdat dat niet strookt met het geloof in de rationaliteit en maakbaarheid dat eigen is aan het moderne economische (machine)systeem. Visieaversie zorgt ervoor dat een organisatie zegt: ‘Visie: niet nodig!’

Visieaversie is het actief afwijzen van het belang van visie, de eerder passieve variant daarvan is visievrees. In organisaties met visievrees is er een zekere angst voor en onbekendheid met het omgaan met zingevingsvragen, emoties,... Ergens begrijpt men wel de nood en meerwaarde, maar de angst om tijdens visiediscussies moeilijke discussies los te weken, weerhoudt hen ervan. Visievrees zorgt ervoor dat een organisatie zegt: ‘Visie: graag, maar niet te diepgaand’.

Soms ligt het ook aan de inhoud van de missie en visie zelf, of aan de wijze waarop deze tot stand kwamen.

Een missie en visie zijn niet gelijk aan de opdracht van een organisatie. De meeste socialprofitorganisaties bewegen binnen een wettelijk of decretaal opgelegd kader. En dat valt niet altijd samen met de missie en visie. De opdracht van de organisatie legt de nadruk op het ‘wat’. De missie en visie dienen antwoorden te formuleren op de waarom- en hoevragen.

Veel missies en visies zijn te volledig en genuanceerd om wervend te zijn. Een missie en visie zijn geen doorwrochte, breedvoerig uitgeschreven denkoefening. Een goede missie en visie mikken meer op emotie dan op ratio. Om een missie en visie echt te kunnen laten fungeren als een motiverend en bindend element binnen een organisatie, geldt vaak dat volledigheid de vijand is van de duidelijkheid.

Veel missies en visies blijven dode letter. “Het is niet genoeg dat u een missie-statement in uw brochures en jaarverslagen afdrukt of het op de receptie aan de muur hangt. Zorg ervoor dat alle werknemers het in hun hoofd en hart opnemen” (Cockerell, 2009, p. 132). In hoeveel organisaties kun je binnenwandelen en van de eerste persoon die je tegenkomt, een duidelijk antwoord krijgen op de vraag wat de missie en visie van de organisatie zijn?

## 1.5 Bron van sturen en stuwen

De combinatie van visie (van welke toekomst dromen we?), missie (wat is onze eigen, specifieke manier om die te bereiken?) en kernwaarden (wat moet onze organisatie in elke vezel zijn en uitstralen?) zou de bron moeten en kunnen zijn van alle sturing én stuwing van medewerkers. Dat vereist een constante consequente toetsing van elke beslissing en handeling aan de visie.

In kleine, jonge organisaties kan de figuur van de charismatische pionier de visie belichamen. En soms blijven deze pioniers door de groei en het succes van hun organisatie heen als vleesgeworden visie fungeren. Mensen als Moeder Teresa of Steve Jobs zijn in woorden en daden zo consequent in het veruitwendigen van de visie, missie en kernwaarden dat het hun ‘volgelingen’ weinig moeite kost zich op hen te richten. Afwijkingen van het gewenste gedrag worden dan ook snel gesanctioneerd (in het geval van Steve Jobs iets letterlijker te nemen dan bij Moeder Teresa...) zonder dat uitgeschreven visieteksten of evaluaties op basis van kernwaarden nodig zijn.

De uitdaging begint pas echt wanneer de organisatie groter en complexer wordt en er een meer geformaliseerde manier gezocht moet worden om de missie en visie te vertalen in concrete acties van afdelingen, teams en medewerkers.

## 1.6 Enkele tips

Verwoord de visie in een taal die aansluit bij wie ze moet begrijpen: al te vaak zijn visie, missie en kernwaarden opgesteld door managementleden in een taal die zij machtig zijn, maar jammer genoeg is 90% van de rest van de organisatie dat niet.

‘Keep it simple’: volledigheid en nuancering zijn vijanden van visie en missie. Een ambitieus toekomstbeeld, een diepgeworteld geloof,... zijn niet te combineren met voorzichtigheid en halen hun kracht net uit hun soms naïeve eenvoud.

Een visie straal je uit: visie, missie en kernwaarden zijn geen rijtjes woorden die je vanbuiten leert, maar zouden in elke handeling moeten uitstralen. Idealiter kan elke klant die in contact komt met de organisatie, de kernwaarden benoemen, niet omdat deze in de hal in een mooie kader uithangen, maar omdat de medewerkers met wie de klant in contact kwam, deze veruitwendigen.

Een zeer mooie manier om het belang van het ‘uitstralen van visie’ aan te tonen, is gebruik maken van het voorbeeld van Simba, de jonge leeuwenkoning uit de gelijknamige Disney-animatiefilm.

Tijdens workshops en voordrachten projecteer ik vaak een grote afbeelding van deze Simba en vraag ik aan de aanwezigen om op te noemen welke waarden Simba belangrijk vindt. Algauw vallen de woorden ‘familie’, ‘humor’, ‘vrienden’, ‘trouw’,... De clou zit echter in de volgende vraag: waar in de film zegt Simba dat? Inderdaad, nergens, maar zijn gedrag is zo consequent dat dit niet hoeft...

Maak van de theorie de praktijk met storytelling. Een beeld zegt meer dan duizend woorden, en zo is het ook bij het communiceren van de visie, missie en kernwaarden. Houd binnen je organisatie de ogen open voor mensen en momenten die als voorbeeld kunnen dienen voor wat je bedoelt met je visie en missie. Benoem deze momenten, vertel deze verhalen in de organisatie.

## 1.7 Uitstapje: klantgerichtheid in de missie en visie

In vele missies is het woord ‘klantgerichtheid’ sterk aanwezig. Terecht! Kunnen we ons een social profit voorstellen waar de klant niet centraal staat?

Maar klopt dat ook in de praktijk? Waaruit blijkt dat dit geen loos begrip is in onze missie, maar een échte en doorleefde kernwaarde? Andere mooie frasen in onze missie zijn makkelijker te ‘bewijzen’: onze financiële gezondheid wordt gestaafd met cijfers, onze kwaliteitszorg blijkt uit foutenreductie, verbeterprojecten en een kwaliteitshandboek, ons geloof in wetenschappelijk onderzoek komt naar voren in onze publicaties, ontwikkelingen, studiedagen,...

Maar onze klantgerichtheid?

Zijn onze openingsuren bepaald op basis van de vragen van onze klanten? Investeren we evenveel in klantenbevraging als in onderzoek naar medewerkerstevredenheid? Is onze dienstverlening aangepast aan de vragen van klanten, of verwachten we dat klanten toch hun gading vinden binnen de contouren van ons aanbod? Is de vraag hoe we tegemoetkomen aan de noden van onze klanten, een vast onderdeel op elke teamvergadering?

Ondanks de vele goede bedoelingen zijn er enkele valkuilen die de relatie van social profit met klantgerichtheid kunnen vertroebelen.

Vaak is er een relatie van afhankelijkheid tussen de organisatie en de klant (cliënt, patiënt). De klant heeft meer te verliezen dan de organisatie en heeft vaak geen keuzemogelijkheid. Als je niet tevreden bent over de dienstverlening van je gemeentebestuur, is het niet zo eenvoudig om voor een andere aanbieder te kiezen. Als patiënt is het niet zo makkelijk om de behandelend arts tot meer klantgerichtheid aan te sporen. De opofferingen die dat met zich meebrengt, zijn vaak te groot, waardoor de klant ‘veroordeeld’ is om soms tegen wil en dank klant te blijven en er vaak ook grote drempels zijn die verhinderen dat er negatieve feedback vanuit de klant in de richting van de organisatie komt.

Soms wordt de ‘dienst’ die aan de ‘klant’ geboden wordt, niet in dank afgenomen. Denken we maar aan parkeerwachters, politie, belastingdiensten,... of aan onaangename behandelingen waar artsen of verpleegkundigen ons op vergasten. En hoeveel leerlingen zouden zich ‘klant’ voelen van hun school of leerkracht? De weerstand bij deze ‘klanten’ houdt het risico in te verglijden in een wij-zij-denken of zelfs een conflictmodel. Toch is een positieve *modus vivendi* hier niet

ondenkbaar. De slogan van de Nederlandse belastingdienst spreekt hier boekdelen: ‘Leuker kunnen we ’t niet maken, wel makkelijker’.

Er is vaak een troebele band tussen klant en verloning. Bij profitondernemingen is het vaak duidelijk dat het voortbestaan van de organisatie en de verloning van elke medewerker gelinkt zijn aan tevreden en terugkerende klanten, maar in de social profit is dat besef er niet. De middelen komen –zo lijkt het toch – niet van de klanten, maar van een subsidiërende overheid. En ook die overheid, die ons betaalt en dus als klant kan worden aangezien, wordt zelden als dusdanig behandeld.

Een laatste valkuil is te vinden in de eigenheid van de medewerkers in de social profit. Deze hoogopgeleide menswetenschappers zijn vaak goed in het sublimeren en rationaliseren van klantenvriendelijk gedrag. Niet opdagen op een afspraak wordt dan al snel een teken van onvermogen om met afspraken om te kunnen gaan, en niet een teken dat de organisatie er niet in slaagt om voldoende waarde te leveren aan de cliënt. ‘Moeilijke’ patiënten die klagen en aandringen, worden makkelijker zo benoemd dan dat we het hebben over ons klaarblijkelijke onvermogen om op hun vragen in te gaan. De hulp aan een moeilijk begeleidbare cliënt stopzetten is een teken van maatschappelijke verantwoordelijkheid en het efficiënt inzetten van middelen, in plaats dat het ons wijst op een niet-slagen in een opdracht. Kortom, expliciete of impliciete negatieve feedback van klanten verwordt al snel tot een symptoom van een beperking of probleem bij de klant, in plaats van een ernstig te nemen evaluatie van onze zo belangrijk geachte klantgerichtheid.

[Dit boek is online te koop \(klik hier\)](#)



*Kan ik een verhaal vertellen uit mijn organisatie dat de missie en visie illustreert?*

*Wie volgt binnen onze organisatie de output en outcome op?*

*Welke leidinggevende stijl past het best in onze organisatie?*

*Wat zijn in onze organisatie de kenmerken van een goede mentor?*

Hoe maken onderwijsinstellingen, ziekenhuizen, openbare besturen, zorg- en welzijnsorganisaties, ... de stap van missie en visie naar resultaten en effecten? Zonder twijfel zijn medewerkers hierbij een cruciale factor. En dus logischerwijs ook het medewerkersbeleid. Dit boek richt zich dan ook naar leidinggevendenden in social profit en naar HR-medewerkers en HR-verantwoordelijken.

*Sturen en Stuwen* legt de weg van visie naar effecten bloot, een weg die loopt langs leiden én motiveren van medewerkers, en langs "efficiëntiviteit" en tevredenheid. Een weg die bepaald wordt door interne én externe krachten. Een weg die het moet hebben van evenwichten en maatwerk. In dit boek geen ijzeren wetten, onfeilbare stappenplannen of grote waarheden. Wel een uitvoerige landkaart, doorspekt met inspirerende voorbeelden en 101 open vragen. Alles om uw waarheid te ontdekken...



*Tom Vandooren* is directeur medewerkers & organisatie in een Centrum Algemeen Welzijnswerk, en medeoprichter en zaakvoerder van Quest-it, een HRM-consulting groep gericht op social profit.



9 789033 495373