

NEWKESWORTH

BERLIN

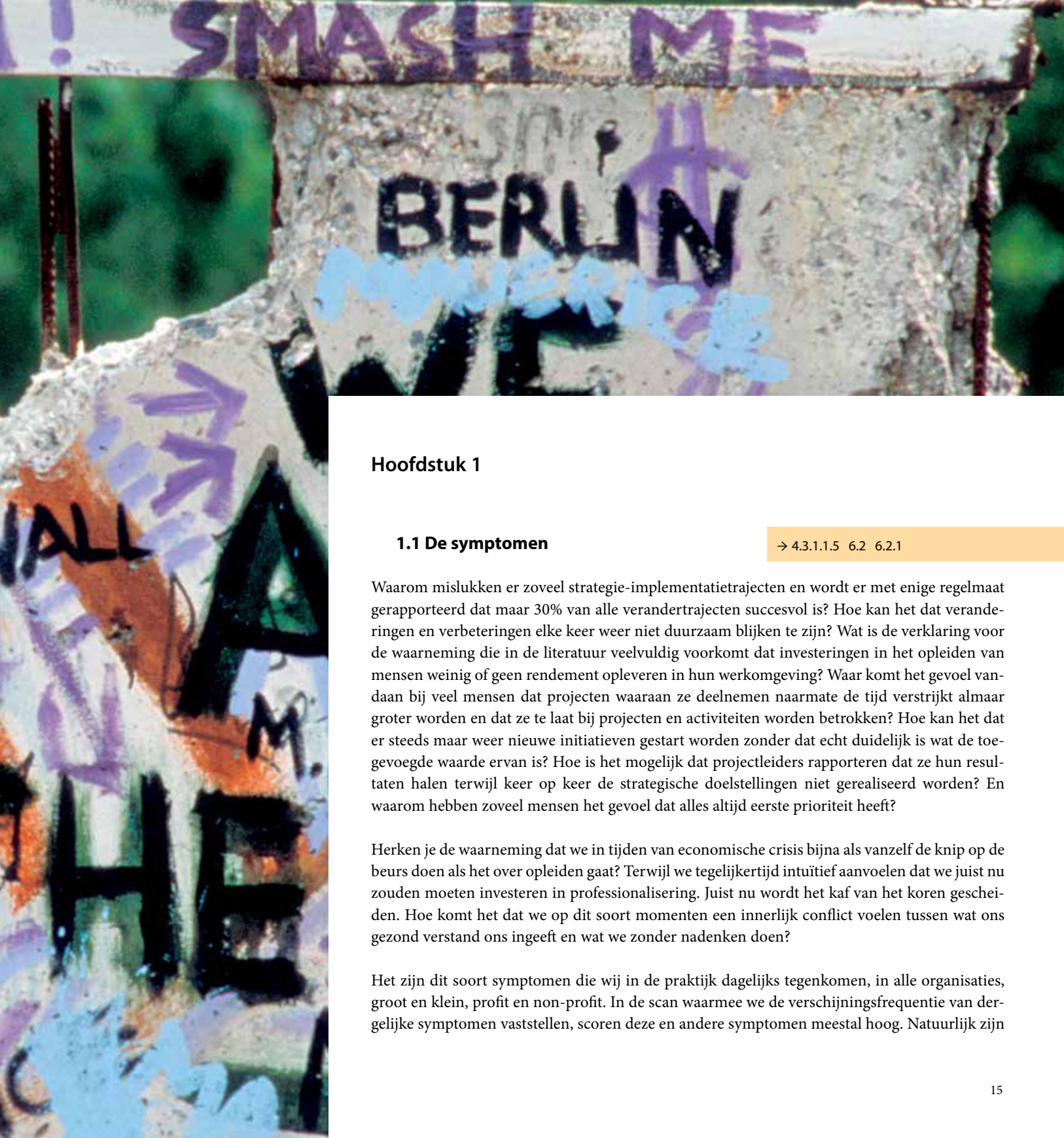
ALL WE

*'Common sense is not so common'*  
Voltaire

Het kan allemaal  
nog veel beter

VALL-  
AY TO





## Hoofdstuk 1

### 1.1 De symptomen

→ 4.3.1.1.5 6.2 6.2.1

Waarom mislukken er zoveel strategie-implementatietrajecten en wordt er met enige regelmaat gerapporteerd dat maar 30% van alle verandertrajecten succesvol is? Hoe kan het dat veranderingen en verbeteringen elke keer weer niet duurzaam blijken te zijn? Wat is de verklaring voor de waarneming die in de literatuur veelvuldig voorkomt dat investeringen in het opleiden van mensen weinig of geen rendement opleveren in hun werkomgeving? Waar komt het gevoel vandaan bij veel mensen dat projecten waaraan ze deelnemen naarmate de tijd verstrijkt almaar groter worden en dat ze te laat bij projecten en activiteiten worden betrokken? Hoe kan het dat er steeds maar weer nieuwe initiatieven gestart worden zonder dat echt duidelijk is wat de toegevoegde waarde ervan is? Hoe is het mogelijk dat projectleiders rapporteren dat ze hun resultaten halen terwijl keer op keer de strategische doelstellingen niet gerealiseerd worden? En waarom hebben zoveel mensen het gevoel dat alles altijd eerste prioriteit heeft?

Herken je de waarneming dat we in tijden van economische crisis bijna als vanzelf de knip op de beurs doen als het over opleiden gaat? Terwijl we tegelijkertijd intuïtief aanvoelen dat we juist nu zouden moeten investeren in professionalisering. Juist nu wordt het kaf van het koren gescheiden. Hoe komt het dat we op dit soort momenten een innerlijk conflict voelen tussen wat ons gezond verstand ons ingeeft en wat we zonder nadenken doen?

Het zijn dit soort symptomen die wij in de praktijk dagelijks tegenkomen, in alle organisaties, groot en klein, profit en non-profit. In de scan waarmee we de verschijningsfrequentie van dergelijke symptomen vaststellen, scoren deze en andere symptomen meestal hoog. Natuurlijk zijn

er vele redenen te bedenken waardoor dit komt. Hierbij kun je denken aan zaken als: de strategie van de organisatie klopt niet of de analyses die eraan ten grondslag liggen zijn niet correct; er is niet voldoende rekening gehouden met veranderende externe omstandigheden of de noodzakelijke *sense of urgency* ontbreekt; de kwaliteit van medewerkers en/of hun managers is niet aan de maat of de opleidingsprogramma's om die kwaliteit te borgen deugen niet; de projectleiders missen de noodzakelijke projectmanagementexpertise, en ga zo maar door.

De waarnemingen die we de afgelopen 25 jaar in dit kader hebben gedaan, hebben geleid tot de conclusie dat er ook een bovenliggende problematiek speelt. Die gaat over het verregaand ontbreken van benodigde samenhang. We zullen dat in dit boek laten zien. We zullen aantonen dat *common sense* in dit kader vaak allesbehalve *common practice* is; dat dit een grondoorzaak is van de hierboven omschreven problematiek en dat er aanzienlijke verbetering te realiseren valt als we de werelden van *common sense* en *common practice* dichter bij elkaar kunnen brengen. Om dit toe te lichten moeten we deze begrippen wel eerst zorgvuldig definiëren.

## 1.2 Common sense en common practice: een wereld van verschil

Wat is dat eigenlijk, *common sense*?

Wij definiëren het begrip *common sense* als volgt:

*‘There is no monopoly  
of common sense  
On either side of  
the political fence’...*

*‘(The Russians)’ – Sting,  
The Dream of the Blue Turtles*

### *common sense*

Iets is *common sense*  
als iedereen, ongeacht  
afkomst, cultuur en tijd,  
het erover eens is.

Met deze definitie is iets dus *common sense* omdat het *common* (algemeen, gemeenschappelijk, gezamenlijk) is. En het is pas *common sense* als het overall *common sense* is en als het van alle tijden is; iets kan dus niet nu *common sense* zijn en gisteren of morgen niet.

Met bovenstaande definitie is er niet zoveel dat *common sense* is. Het is in deze context belangrijk dat we even bewust stilstaan bij hoe we dit begrip doorgaans gebruiken, omdat je anders de weg in dit boek gemakkelijk kunt kwijtraken.

In *Wikipedia* wordt common sense gedefinieerd als iets dat gemeenschappelijk is voor (bijna) alle mensen en dat geen aanleiding kan geven tot discussie. In de *Urban dictionary* vinden we ook dat common sense iets is van iedereen behalve baby's en verstandelijk beperkten. Toch wordt het begrip common sense vaak heel anders gebruikt. Een voorbeeld hiervan is de uitleg van het begrip common sense in het beroemde Engelse woordenboek *Webster*. In de meeste woordenboeken lees je 'gezond verstand' en 'boerenverstand' als vertaling van het begrip common sense. Veelgebruikte voorbeelden zijn: 'je moet geen wilde dieren aaien', of 'je moet je hand niet in het vuur houden'. De filosoof Immanuel Kant maakte als eerste het terechte onderscheid tussen de begrippen common sense en gezond verstand. (zie kader rechtsonder)

Stel dat iemand over iets tegen jou zou zeggen: 'Dat is toch *common sense*!' Wat voel je dan? En wat zeg je dan?

In principe zijn er twee reacties denkbaar:

'Natuurlijk is dat common sense, waarom zeg je dat?'

'Hoezo is dat common sense?' – weerstand dus.

In het tweede geval is de uitspraak van degene die jou bejegende met onze definitie van common sense incorrect. Als jij je namelijk afvraagt of iets common sense is, als je weerstand voelt, dan is het geen common sense. Het is pas common sense als jij (en iedereen) dat ook vindt. Maar ook in het eerste geval roept het feit dat iemand tegen jou zegt: 'Dat is toch common sense' een vraag bij je op: 'Waarom zegt hij dat?'

Als iets common sense is, bestaat er geen reden om eraan te twijfelen dat iemand anders dat ook vindt. Maar vaak wordt het begrip common sense onterecht synoniem gesteld aan het begrip 'gezond verstand'. Met bovenstaande definitie mag duidelijk zijn dat common sense wel altijd gezond verstand is, maar dat het omgekeerde niet waar hoeft te zijn. Iets kan wel degelijk gezond verstand zijn zonder dat het ook common sense is. Ik kan vanuit mijn gezond verstand iets vinden waarmee iemand anders het helemaal niet eens is.

Zo bestaat geen common sense over *hoe* iets gedaan moet worden als we daarmee bedoelen met welk gereedschap of met welke methodiek, terwijl voor elk van de denkbare manieren wel degelijk kan gelden dat ze voldoet aan de regels van het gezond verstand. Common sense is dan

ook iets dat hoofdzakelijk gaat over het *wat* en niet, of in elk geval veel minder, over het *hoe* en dan doorgaans alleen over de principes van dat *hoe*. Zo is het bijvoorbeeld niet 'common sense' dat je een project moet uitvoeren met de Prince2-methodiek (waarom niet IPMA?). Maar als je maximaal kans wil maken om een vooraf gedefinieerd meetbaar resultaat ook daadwerkelijk te realiseren, moet je ook op dat resultaat aansturen.

Zoals we in het kader links over common sense kunnen zien, vinden we al googelend ook uitspraken over common sense van het veroordelende type. Hierin

*When someone does something that contradicts common sense, you tend to think, 'Dude, you are so stupid. Anyone with common sense would have avoided that.'*

## Andere definities en omschrijvingen van het begrip common sense

### Wikipedia

*Common sense is a basic ability to perceive, understand, and judge things which is shared by ('common to') nearly all people, and can reasonably be expected of nearly all people without any need for debate.*

### Urban dictionary

*Essentially, common sense is seen as knowledge that most people (except babies and the mentally disabled) should know.*

### Webster

*Common sense: 'the ability to think and behave in a reasonable way and to make good decisions'.*

## Onderscheid common sense en gezond verstand

Immanuel Kant ziet common sense (nu *sensus communis* geheten) als datgene wat gemeenschappelijk is in een gemeenschap, dat wat leden van een groep delen. Kant onderscheidt daarom de *sensus communis* van het gezond verstand dat hij opvat als een verzameling triviale weetjes.

(bron Website subfaculteit Wijsbegeerte, Universiteit Utrecht)



wordt gesteld dat iemand met common sense nooit zal afwijken van common sense. Met dergelijke uitspraken moeten we uiterst voorzichtig zijn.

Het begrip common sense wordt hier namelijk normatief weggezet: het zou voor iedereen duidelijk moeten zijn dat...! Dit zou betekenen dat iets common sense is zonder dat dit door iedereen als zodanig wordt onderkend en dat er iets mis is met jou als je iets anders vindt of denkt. Hoewel dat voor gezond verstand misschien zou kunnen, is dat voor common sense per definitie onmogelijk! Ook wordt in dergelijke statements vaak aangegeven dat overtreding van common sense direct zou worden opgemerkt en veroordeeld. Zoals we zullen zien, is dit laatste absoluut niet het geval.

Wat je ook vaak tegenkomt is de uitspraak: 'Common sense is not so common', zoals het citaat van Voltaire waarmee we dit hoofdstuk begonnen. Ook in de uitleg van Kant wordt common sense gezien als iets dat gemeenschappelijk is in een gemeenschap. Dat zou suggereren dat het anders zou kunnen zijn in een andere gemeenschap. Volgens onze definitie van common sense kan dit niet. Common sense is pas common sense als het (volledig) common is. Wat er in de uitspraak van Voltaire waarschijnlijk schuilgaat, is de waarneming dat hoewel iets common sense is, er in de praktijk vaak geheel of gedeeltelijk van afgeweken wordt.

Dit boek gaat over het (onbewust) afwijken van wat voor ons allen common sense is, de kosten die daaraan verbonden zijn, en wat ervoor nodig is om de verschillen tussen common sense en common practice te overbruggen. Als je dit boek bestudeerd hebt, begrijp je beter wat de kracht kan zijn van ons universele kompas van de common sense. Ook zal gaandeweg duidelijk worden dat, omdat iets common sense is, het nog niet hoeft te betekenen dat het ook eenvoudig is. Integendeel.

Wat dacht je bij het lezen van het CifTech-verhaal? Zouden de geschetste situaties in jouw organisatie ook kunnen voorkomen? Voldoet de wijze van acteren in de geschetste voorbeelden aan de regels van de common sense?

In de organisaties waar wij tot nu toe komen, vindt men de voor CifTech geschetste situaties doorgaans zeer herkenbaar. Wij gaan er inmiddels van uit dat er in elk bedrijf, in iedere organisatie, een *mismatch* bestaat tussen wat common sense is en wat daarmee vervolgens in de dagelijkse praktijk gebeurt. Die aanname is dus enerzijds gebaseerd op het feit dat wij nog nooit iets anders zijn tegengekomen, en anderzijds op wat we hierover tegenkomen in de managementliteratuur. Veel auteurs hebben geschreven over de discrepantie tussen theorie en praktijk. Sommige publicaties gaan over de waarneming dat mensen wel weten hoe iets moet, maar dat het vervolgens niet gebeurt (zie in deze context *The knowing-doing gap*, Pfeffer en Sutton, 2000). Andere verhandelingen eindigen met de conclusie dat de praktijk nu eenmaal complex en weerbarstig is, dat er allerlei niet te plannen irrationele processen spelen en dat organisaties daarom niet 'maakbaar' zijn. Mensen gedragen zich op het werk nu eenmaal niet zoals thuis, zo is de stelling.

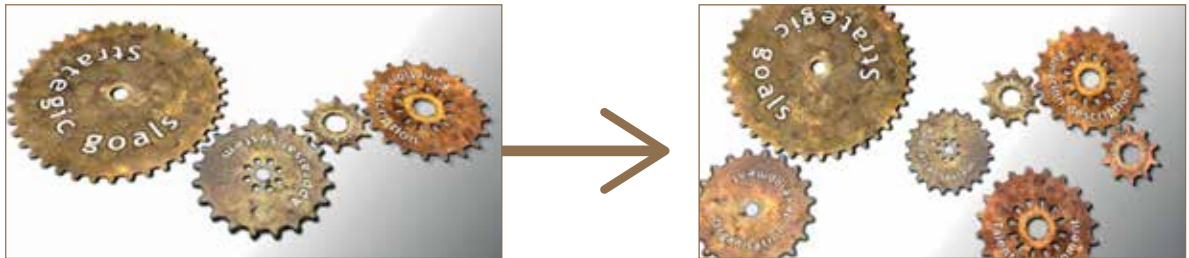
### *common sense*

Iets **is** common sense  
(of iets **is niet** common sense)  
Niet: Ik **vind** dit common sense  
Wel: Ik vind dit gezond verstand

Wij zullen echter laten zien dat er doorgaans (ook) in strijd wordt gehandeld met wat voor ons allen common sense is en dat dit in de meeste gevallen niet wordt opgemerkt. Ook zullen we aantonen dat dit niet komt doordat er in de managementliteratuur zaken onderwezen worden die niet aan de regels van de common sense zouden voldoen. Integendeel. Om dat te onderbouwen zullen we steeds een aantal voorbeelden de revue laten passeren.

### 1.3 De common sense van samenhang en samenspel: holistisch vormgeven en implementeren

Kijk eens naar de afbeelding rechts.



In de linker afbeelding zien we de radertjes van een lopend uurwerk. Is het denkbaar dat we één zo'n radertje eruit zouden kunnen halen, van vorm of grootte veranderen en het dan weer terug in het uurwerk zouden kunnen plaatsen, ervan uitgaand dat het uurwerk dan weer loopt? – zie de rechter afbeelding. Nee, natuurlijk niet, zul je zeggen. En dat is common sense. De aansluiting met de eromheen liggende radertjes klopt niet meer; de tandjes passen niet meer in elkaar, want de andere radertjes zijn hier niet op aangepast.

Is het legitiem om deze metafoer even te gebruiken voor een organisatie? Als dat zo is, dan zou het eenzijdig aanpassen van bijvoorbeeld één systeem of één organisatieonderdeel al gauw kunnen leiden tot het blokkeren van een soepel draaiende organisatie.

Figuur 1.1 De metafoer van een organisatie als machine of uurwerk: onderling met elkaar verbonden en samenhangende onderdelen.

#### Let op!

Zoals Morgan in zijn boek *Images of Organization* aangeeft, zijn metaforen zeer bruikbaar zolang men zich realiseert dat ze slechts een zeer eenzijdig inzicht verschaffen door zich op één aspect van onze complexe werkelijkheid te concentreren (Morgan, 1997). Wij gebruiken hier deze metafoer in het kader van de uitleg over de noodzaak voor samenhang tussen de onderdelen.

Naast deze organisatie-metafoer, die Morgan *Organizations as machines* noemt en waarvan hij stelt dat ze het gevaar oplevert dat men een organisatie ziet als efficiënt, betrouwbaar en voorspelbaar, onderscheidt hij zeven andere metaforen voor organisaties, waaronder *Organizations as organisms*, *Organizations as brains* en *Organizations as political systems*. Deze zijn voor de uitleg van andere aspecten

van organisaties stuk voor stuk bruikbaar. Met metaforen moet je dus omgaan zoals met modellen, dat wil zeggen als een van de vele manieren van kijken, als een van de brillen die je zou kunnen opzetten. Zoals we verderop zullen zien, is dit precies waarvoor enkele bekende managementgoeroes ons waarschuwen; vandaar de tip: 'Onderzoek alles en behoud het goede.'

## Holisme

Holisme (Grieks: holon: het geheel) is het idee dat de eigenschappen van een systeem niet kunnen worden verklaard door de som van alleen zijn componenten.

(bron: Wikipedia,  
de vrije encyclopedie)

5.2.1 5.3.1 ←

Als je als organisatie optimaal wil presteren,  
dan moet je de onderdelen in samenhang  
ontwerpen en implementeren.

Dit is common sense. En dus, stelling:

*holisme is common sense*

Laten we eerst bekijken wat er in de managementliteratuur zoal beweerd wordt over *benodigde* samenhang. In de volgende paragrafen illustreren we de common sense van ‘de samenhang der dingen’ aan de hand van zes gangbare modellen.

### 1.3.1 Het 7S-model

In de context van samenhang en samenspel is het meest gebruikte en meest geciteerde managementmodel het 7S-model van McKinsey. Dit model werd eind jaren zeventig/begin jaren tachtig door medewerkers van McKinsey ontwikkeld. Het is vooral bekend geworden door de manier waarop zij het toepasten in hun boek *In search of Excellence* (Peters et al., 1982).

De zeven S'en in dit diagnosemodel verwijzen naar zeven elementen, zeven factoren, die in het Engels met de letter ‘S’ beginnen. Het is een voorwaarde dat de interne relaties tussen deze elementen goed georganiseerd zijn en dat alle elementen de organisatie in dezelfde richting sturen (zie het kader op de volgende pagina).

In het 7S-model zijn ‘harde’ en ‘zachte’ elementen opgenomen. De harde elementen (‘Strategy’, ‘Structure’ en ‘Systems’) richten zich op zaken waar een organisatie direct invloed op kan uitoefenen. De zachte elementen (‘Style’, ‘Shared Values’, ‘Skills’ en ‘Staff’) zijn meer abstract aanwezig, waarbij het effect ervan is terug te vinden in de organisatiecultuur. Elk van de zeven elementen hangt samen met de zes andere, zo stelt het model. Als we bijvoorbeeld de strategie van een organisatie wijzigen, dan ligt het voor de hand dat dit ook zou kunnen of moeten leiden tot wijzigingen en effecten in een groot aantal andere zaken. Hierbij valt te denken aan organisatiestructuur, systemen, benodigde vaardigheden, leiderschapsstijl, normen en waarden, en aantal en type functionarissen.

We kunnen constateren dat het 7S-model de metafoer van een organisatie als machine met onderling in elkaar passende radertjes ondersteunt. In deze context onderschrijft iedereen dat het holistisch benaderen van een organisatie als een samenhangend geheel van onderling met elkaar verbonden (onder)delen common sense is. Tegenwoordig is vaak de suggestie dat het 7S-model een 8S-model zou moeten zijn. De achtste ‘S’ zou dan ‘Surrounding’ moeten zijn, *Social relations, external environment* of *Strategic Performance*. In alle gevallen gaat het om de buitenwereld, de omgeving waarin een organisatie zich moet manifesteren. Ook al is dit juist, het verandert niets aan het punt dat we hier willen maken ten aanzien van de common sense van samenhang. De zeven S'en in hun onderlinge samenhang zijn een zogenaamde *holon* in de

## Over het 7S-model van McKinsey

*'The lack of hierarchy among these factors suggests that significant progress in one part of the organization will be difficult without working on the others.'*

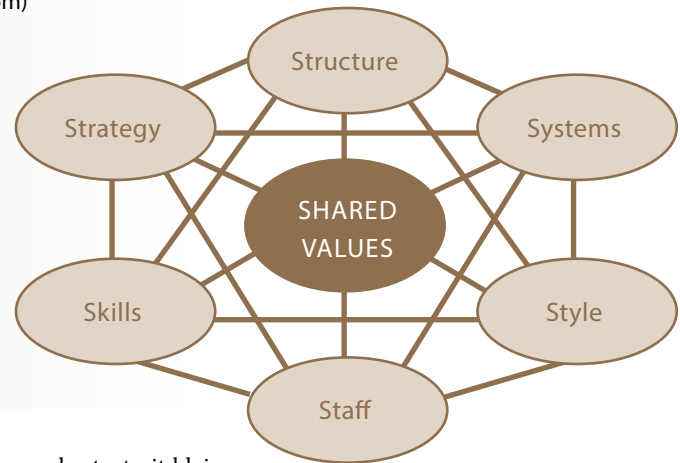
(www.mckinsey.com)

*The McKinsey 7S Framework. Ensuring That All Parts of Your Organization Work in Harmony. The McKinsey 7S model involves seven interdependent factors which are categorized as either 'hard' (Strategy, Structure, Systems) or 'soft' elements (Shared values, Skills, Style and Staff). The way the model is presented depicts the interdependency of the elements and indicates how a change in one affects all the others.*

(www.MindTools.com)

'De factoren moeten als integraal worden beschouwd en beïnvloed om zo een effectieve en efficiënte organisatie te realiseren. Uit het model wordt duidelijk dat er geen eenduidige manier van slagen is die voor elk bedrijf geldt, maar dat sturing wel degelijk mogelijk is. De benadering van elk van de zeven factoren beïnvloedt ook de andere zes en moet deze daarom ook ondersteunen. Op deze manier worden alle factoren, en daarmee de gehele organisatie, versterkt. Belangrijk is dus dat er samenhang is tussen alle factoren.'

(www.7smodel.nl)



Figuur 1.2 Het 7S-model van McKinsey: Zeven elementen van organisaties waarvoor geldt dat elk van de zeven elementen samenhangt met de zes andere elementen.

grotere context van de buitenwereld, net zoals elk van de zeven S'en ook weer bestaat uit kleinere holons (zie figuur 4.27 en 6.4).

Het 7S-model werd en wordt meestal ingezet voor analysedoeleinden, hoewel de meeste publicaties erover beweren dat het ook toegepast kan worden om prestatieverbetering van een bedrijf te bewerkstelligen, afdelingen en processen op elkaar af te stemmen en te bepalen hoe een geformuleerde strategie het best geïmplementeerd kan worden. Meer over het onderscheid tussen het *wat* en het *hoe* van dit 7S-model in hoofdstuk 5.

### 1.3.2 Business Process Reengineering (BPR)

Een ander concept dat uitvoerig in de literatuur is beschreven, is het in de jaren negentig ontwikkelde Business Process Reengineering (BPR). In een overzichtsartikel van 1997 over dit onderwerp stellen Van Grembergen en Vloeberghs:



‘... BPR kan gezien worden als een holistische benadering van processen, bedrijfsstrategieën, organisatiestructuren, mensen en informatietechnologieën.’ (Van Grembergen en Vloeberghs, 1997).

In dit artikel komt duidelijk naar voren dat vooral in de begintijd van dit denken, de nadruk lag op het herontwerp van ondernemingsprocessen. Hammer, een van de grondleggers van het BPR-denken, hangt echter de meer holistische definitie van BPR expliciet aan: ‘het fundamenteel herdenken en radicaal herontwerpen van een volledig bedrijfssysteem (bedrijfsprocessen, jobdefinities, organisatorische structuren, management en meetsystemen, waarden en overtuigingen)’.

In hun *Kritische beschouwingen en Conclusies* stellen Van Grembergen en Vloeberghs:

‘De holistische benadering van BPR vertrekt van het idee dat het herontwerpen (re-engineeren) van processen ondersteund moet worden door tevens (belangrijke) veranderingen in de bedrijfsstrategie, de organisatiestructuur, de mensen en de gebruikte informatietechnologie. Er is een grote wisselwerking tussen de BPR en deze vier elementen: het re-engineeren van processen wordt sterk beïnvloed en mogelijk gemaakt door deze vier *enablers*; en de gewijzigde processen zullen op hun beurt de strategie, de organisatie, de mensen en de gebruikte informatietechnologie beïnvloeden en wijzigen.’

Ze sluiten af met de constatering van 70% falende BPR-projecten en vragen ze zich af waar die mislukkingen aan te wijten zijn.

### 1.3.3 Integraal Management

Integraal management is in de smalle definitie: de totale verantwoordelijkheid van een organisatorische eenheid voor beleidsuitvoering en aanwending van middelen bij het realiseren van een product of dienst (Dubbeldam en Goedmakers, 2005). In deze definitie gaat integraal management dus over het managen van de gehele strategische cyclus, zoals bedoeld in paragraaf 2.2.

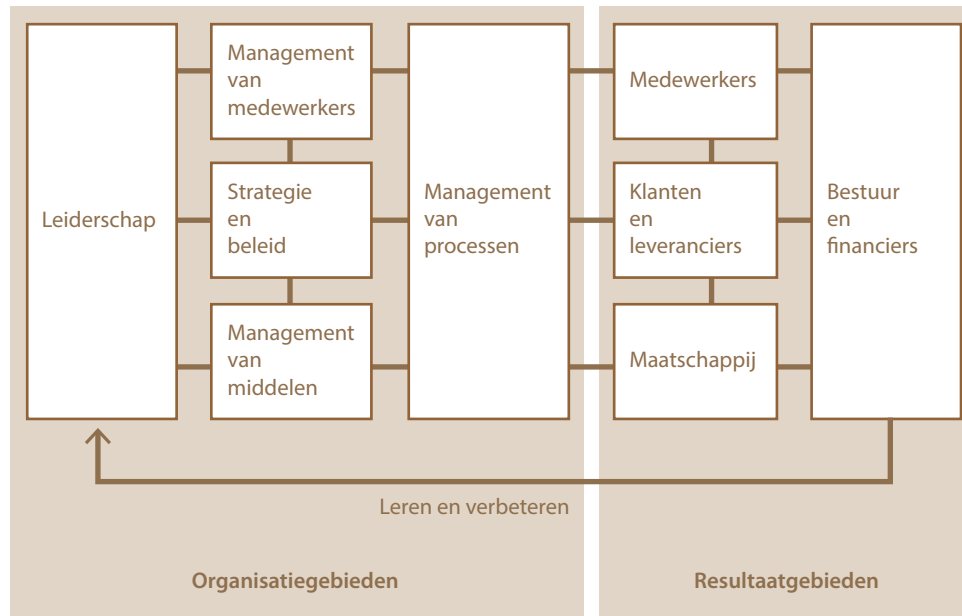
Doorewaard en De Nijs melden in hun boek *Integraal Management* dat er twee onderling sterk contrasterende benaderingen van integraal management zijn (Doorewaard en De Nijs, 1992). De eerste is de klassieke integrale benadering, waarbij integraal management het coördineren is, door het algemeen management, van de activiteiten van de in afzonderlijke afdelingen georganiseerde essentiële bedrijfsfuncties. Deze benadering beschouwt integraal management dus voornamelijk als een afstemmingsprobleem tussen de diverse functionele beleidsgebieden binnen een organisatie. Zoals we verderop zullen zien, kan deze benadering perfect gedijen binnen het ‘scheidingsartefact’ waarin de verschillende echelons en disciplines gescheiden van elkaar optreden en is dan dus allesbehalve holistisch!

De tweede vorm van integraal management is de moderne integrale benadering. Deze is gebaseerd op de sociotechnische systeemtheorie. De organisatie wordt opgevat als een open sociaal systeem dat in wisselwerking staat met zijn omgeving en dat te allen tijde voor de opgave staat om zijn interne structuur en processen in evenwicht te brengen met de verschillende functies die in de ruilrelaties met de omgeving aan de orde zijn. Daarbij wordt de structuur van het systeem – de ‘architectuur’ – beschouwd als het centrale aangrijpingspunt om het evenwicht tussen systeem en omgeving te bewerkstelligen. Deze vorm van integraal management is wel holistisch en komt overeen met de in het Strategy Deployment-gedachtegoed gehanteerde filosofie over ‘integraal acteren’.

### 1.3.4 EFQM en het INK-model

INK is een van EFQM (European Foundation of Quality Management) afgeleid model dat de in Japan uitgewerkte TQM (Total Quality Management)-principes als basis heeft. TQM wordt gezien als een holistische managementfilosofie waarbij continu getracht wordt de klanttevredenheid te verhogen en tegelijkertijd de activiteiten die hier niet aan bijdragen te elimineren. TQM wordt beschouwd als een belangrijke stap op weg naar 'totale kwaliteit' en is dus van groot belang om te kunnen excelleren (bron: [www.paradigmchange.nl](http://www.paradigmchange.nl)). Zoals uit de citaten in het kader rechts duidelijk wordt, vertrekt ook EFQM vanuit het holistisch denken. Daarbij wordt er systematisch gezocht naar de oorzaak-gevolgrelaties (en dus de samenhang) binnen een organisatie.

Het van EFQM afgeleide INK-model bestaat uit negen aandachtsgebieden die in samenhang bepalend zijn voor het succes van de organisatie, net zoals hierboven gesteld werd voor de 7 S-domeinen van het model van McKinsey (zie figuur 1.3).



Figuur 1.3 De negen aandachts-gebieden in het INK-model en hun onderlinge samenhang.

### 1.3.5 Het vierballenmodel

In het 'vierballenmodel' (De Witte en Jonker, 2014) wordt gesteld dat er twee typen veranderingige benaderingen bestaan:

1. Lineair (zoals in een project, van A naar B).
2. Veranderen als een continue beweging, een cyclische benadering.

#### [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

*'Used as a strategic evaluation tool, the EFQM Excellence Model offers a holistic view of the organization, highlighting its strengths and opportunities to improve. Used as a benchmarking tool, the Model will show how an organization compares to its competitors and other leading organizations. Used as a management tool, it will help set the performance and competency objectives of the organization...'*

*'The EFQM Excellence Model provides a holistic tool for assessing how effective you are in developing and delivering a stakeholder focused strategy.'*

*'The Model is a cause and effect diagram. If we want to achieve a different result, we need to change something we do within the organisation.'*

*The Model provides a framework for understanding which levers we need to pull in order to achieve the results we want. It helps us understand the role each part of our organisation needs to play in effectively implementing our strategy.'*

*The EFQM Excellence Model allows people to understand the cause and effect relationships between what their organisation does and the Results it achieves.'*

Beide typen benaderingen stellen altijd dezelfde centrale vragen aan een verandersituatie: waarom, wat, hoe en wie? Het vierballenmodel is in die zin een metamodel (een generiek model boven alle bestaande verandermodellen). Essentieel in dit model is dat deze vier centrale vragen in samenhang met elkaar beantwoord worden. De Witte en Jonker noemen deze samenhang verticale en horizontale congruentie. Begrippen die, zoals we zullen zien, naadloos aansluiten bij de begrippen verticale en horizontale *alignment* uit ons Strategy Deployment-gedachtegoed. In het kort luiden de vier vragen uit het vierballenmodel in hun volledige formulering als volgt (zie hoofdstuk 5 voor verdere uitleg):

1. Waarom moet het eigenlijk anders?
2. Wat is er aan de hand in de huidige situatie ('*as is*') en wat moet de toekomstige organisatie worden ('*to-be*')?
3. Hoe kan er een proces op gang gebracht worden waarin de gewenste organisatie werkelijkheid wordt?
4. Wie zijn er bij de verandering betrokken?

De essentie van het model is dan een integrale veranderbenadering waar opnieuw alles in samenhang en samenspel vorm moet krijgen. Samenhang tussen onder meer de organisatiekundige vraag (wat moet er aan het organisatiekundig ontwerp gebeuren om de waardepropositie te realiseren?) en de veranderkundige vraag (wat moet er gebeuren om het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie te overbruggen?). Samenhang en verbinding ook: tussen het emotionele zien en voelen en het rationeel analyseren en denken (zie hoofdstuk 7).

5.2.4 5.3.3 ←

### 1.3.6 Het HPO-raamwerk

In *Hoe bouw je een High Performance Organisatie? De vijf universele factoren van excellent presteren* beschrijft De Waal het HPO-raamwerk als volgt (De Waal, 2013):

'Uit uitvoerig wetenschappelijk onderzoek kwamen 35 kenmerken met een significante en sterke samenhang met de prestaties van de organisaties naar voren, dit werden nu de HPO-kenmerken genoemd. De statistische analyse liet ook zien dat deze 35 kenmerken konden worden gerangschikt onder 5 factoren, de HPO-factoren':

1. Kwaliteit van management.
2. Openheid en actiegerichtheid.
3. Langetermijngerichtheid.
4. Continue verbetering en vernieuwing.
5. Kwaliteit van medewerkers.

Het onderzoek van De Waal toonde ook aan dat op alle HPO-factoren gelijke scores moeten worden behaald. Als er bijvoorbeeld op vier HPO-factoren een 8 wordt gescoord (ten opzichte van de maximumscore 10) en op één factor een 5, dan is de organisatie niet in staat om te functioneren als een HPO omdat zij niet in evenwicht is. Vervolgens stelt De Waal: 'Dit toont aan dat de organisatie haar aandacht gelijkelijk moet verdelen over de vijf HPO-factoren om ervoor te zorgen dat geen van deze "schade" oploopt en daarmee de organisatie in haar vooruitgang

belemmert. Door alleen te werken aan een enkele HPO-factor of slechts enkele kenmerken zonder aandacht te schenken aan andere HPO-factoren of kenmerken, komt de organisatie op de lange termijn niet vooruit.’

In de context van ‘systeemdenken’ stelt Stoppelenburg, auteur van *High Performance 3.0. Leer jezelf, je team en organisatie excelleren*, die voor High Performance acht High Performance-elementen onderkent (Stoppelenburg, 2011):

‘Bij High Performance moeten de werkzaamheden aan de verschillende elementen uiteindelijk in balans zijn. Dit past ook in de filosofie van systeemdenken: alles is met elkaar verbonden en een activiteit op één element van het framework heeft effect op alle andere elementen van het framework.’

Ten slotte betoogt Den Breejen, auteur van *De High Performance Organisatie – een integrale aanpak*, dat zwaar leunt op het High Performance-raamwerk van De Waal, dat het vermogen om gezichtspunten te combineren, te verbinden en te integreren bepalend is voor succes. Bovendien is het verbreden en integreren van perspectieven de nieuwe sleutel voor organisatieverandering (Den Breejen, 2009).

Het HPO-raamwerk en de literatuur over de toepassing ervan bevestigen de common sense van holistisch vormgeven en dus van samenhang en samenspel.

Zoals we in paragraaf 5.3.3 zullen zien, onderschrijven de studies van De Waal ook onze aanname in paragraaf 1.2 dat er in iedere organisatie een mismatch bestaat tussen common sense (lees: samenhang en holistisch vormgeven) en common practice (lees: datgene wat uit de studies van De Waal is komen bovendrijven als ‘de common practice van High Performance Organisations’).

## 1.4 De modellen en raamwerken versus de praktijk

Theoretici leggen doorgaans uit door welke brillen je zoal naar de werkelijkheid kunt kijken, naar wat de verschillende onderdelen zijn van het geheel. Zo noemden we in paragraaf 1.3 al het voorbeeld van de verschillende metaforen voor organisaties van Morgan. Op vergelijkbare wijze leggen Mintzberg en de zijnen uit welke scholen er zijn voor strategievorming (Mintzberg et al., 2009); De Caluwé en Vermaak welke basale brillen (kleuren) er bestaan voor het omgaan met verandering (De Caluwé en Vermaak, 2002); en Kaplan en Norton welke mogelijke perspectieven er zijn voor het formuleren van prestatie-indicatoren (Kaplan en Norton, 1999). Geen van deze deskundigen stelt echter dat je wel met de ene bril, maar niet met de andere moet kijken, of dat je moet kiezen. Zoals we door het hele boek heen zullen laten zien, waarschuwen zij er juist voor om dit niet te doen; of-of-denken is niet common sense, maar en-en-denken is dat wel. Het is common sense dat zaken onderling moeten samenhangen en dat je dus niet één aspect van een



Figuur 1.4 Onderlinge samenhang en verwevenheid van de 5 HPO-factoren uit het HPO-raamwerk zoals weergegeven in het logo van het HPO Center.

→ 5.2 Hoofdstuk 7

## Gesprek met een piloot

‘Stel u voor dat u de cockpit van een modern straalvliegtuig binnenstapt en daar maar één instrument kunt ontdekken, hoe zou u na het volgende gesprek met de piloot denken over een vliegreis met dit toestel?’

- V Het verbaast me te zien dat u dit toestel met één enkel instrument bestuurt. Wat meet het allemaal?
- A De luchtsnelheid. Ik doe deze vlucht alles op basis van luchtsnelheid.
- V Klinkt goed. Luchtsnelheid lijkt me zeker van belang. Maar de hoogte? Zou een hoogtemeter niet van nut zijn?
- A De laatste paar vluchten heb ik me op vlieghoogte geconcentreerd, en ik ben er aardig goed in geworden. Nu moet ik me toeleggen op de juiste luchtsnelheid.
- V Ik zie dat u niet eens een brandstofmeter hebt. Zou die niet van pas komen?
- A U hebt gelijk. Brandstof is belangrijk. Ik kan me echter niet op meer dingen tegelijk concentreren en ze allemaal goed doen. Dus concentreer ik me deze reis op luchtsnelheid. Ik ben wel van plan me de volgende paar vluchten speciaal te concentreren op het brandstofverbruik, als ik eenmaal steengoed ben in vluchtsnelheid en vlieghoogte.

We hebben zo'n vermoeden dat u na dit gesprek toch maar zult afzien van een vlucht met deze piloot. Zelfs als hij briljant werk deed en let op de luchtsnelheid, dan nog blijft u zich zorgen maken over de mogelijkheid van een botsing tegen een berg of wolkenkrabber, of van een plotseling brandstoftekort. Uiteraard is dit gesprek een hersenspinsel, want geen enkele piloot zou het in zijn hoofd halen een complex straalvliegtuig met slechts één instrument door druk gebruikte luchtcorridors te vliegen. Een bekwame piloot is in staat om de informatie van een groot aantal instrumenten te verwerken en zijn toestel aan de hand daarvan te navigeren. Een onderneming door de complexe, fel concurrerende omgeving van de moderne, snel veranderende marktoverloosden, is op zijn minst even moeilijk als het besturen van een straalvliegtuig. Waarom zouden we ervan uitgaan dat topmanagers het met minder dan een compleet instrumentarium kunnen stellen wanneer ze hun bedrijf leiden? Net als piloten hebben managers meetinstrumenten nodig die hun informatie verschaffen over allerlei aspecten van hun omgeving en de prestaties van hun onderneming, zodat ze kunnen bepalen of ze nog de juiste koers naar voortreffelijke toekomstige resultaten volgen.’

(uit: *Op kop met de balanced scorecard* van Kaplan en Norton, 1999)

organisatie kunt wijzigen zonder dat dit effect heeft, of moet hebben, op de andere onderdelen. Dat bijna alle deskundigen ons waarschuwen voor het overtreden van de common sense van samenhang komt doordat dergelijke overtredingen in de dagelijkse praktijk helaas meer regel dan uitzondering zijn.

Een leuk voorbeeld van hoe goeroes ons voor overtreding van common sense waarschuwen is het fictieve gesprek met een piloot in het kader links uit het boek *Op kop met de balanced scorecard* van Kaplan en Norton.

Hoewel de common sense van holistisch vormgeven en implementeren door de gangbare modellen en door een keur aan managementdeskundigen elke keer onderstreept wordt, zien we in de dagelijkse praktijk vaak weinig ervan terug. Dit is in essentie te wijten aan een vijftal zaken waarop we later uitvoerig zullen terugkomen:

1. Er bestaat geen instructie over het *hoe* van holistisch vormgeven van een organisatie volgens het 7S-model, het BPR-model, het model van integraal management en het HPO-raamwerk. Deze modellen worden doorgaans ingezet als diagnosemodellen om te bepalen hoe het land erbij ligt: wat er op orde is en wat niet en waar het aan schort. Het is vervolgens aan het management van de organisatie zelf om het *hoe* vorm te geven volgens de principes van deze modellen en raamwerken – zie ook hoofdstuk 5.
2. Afwijkingen van de common sense van samenhang en samenspel die we later in dit hoofdstuk scheidingsartefacten zullen noemen, worden vaak niet als zodanig waargenomen. Dit afwijken van common sense gebeurt doorgaans onbewust.
3. In de holistische modellen en raamwerken waarin het *hoe* van in samenhang en samenspel vormgeven van een organisatie impliciet of expliciet wordt overgelaten aan die organisatie zelf gaat men ervan uit dat een organisatie dat kan. Hoewel het in samenhang en samenspel vormgeven en implementeren common sense is, is het echter nog niet zo eenvoudig om dat vervolgens ook te doen!
4. Organisaties zijn vaak niet in staat om de *enablers*, de functionaliteiten die de samenhang kunnen borgen, zoals rapportage- en beoordelingssystemen, ook als zodanig in te zetten.
5. Irrationeel gedrag. Veel gedrag van mensen is in strijd met common sense en/of met gezond verstand (zie ook hoofdstuk 7).

## 1.5 Het ontstaan van ‘het scheidingsartefact’ of het ‘ogenschijnlijk scheidingsparadigma’

In de vorige paragraaf hebben we het al gehad over de veelheid aan ‘brillen’ die in de loop van de tijd in de managementliteratuur werden aangereikt. Brillen waarmee we naar onze werkelijkheid kunnen kijken en waarmee we die werkelijkheid trachten te duiden. Als het gaat om een bril waarmee we onze totale werkelijkheid proberen te duiden, dan zullen we zo’n ‘bril’ de kwalificatie *paradigma* geven.

Zo wordt de stelling van Copernicus dat de zon niet om de aarde draait maar de aarde om de zon, beschouwd als een belangrijke doorbraak in de ontwikkeling van de natuurwetenschappen. Daarmee werd er een nieuw paradigma geïntroduceerd. Het oude paradigma beruiste op een letterlijke interpretatie van de Bijbel, waarin de aarde als het centrum van het universum werd gezien. Door de toepassing van wetenschappelijke methoden deed men steeds meer waarnemingen die met de bestaande modellen onverklaarbaar bleken. Hierdoor kwam er ruimte voor de ontwikkeling van nieuwe verklaringsmodellen en theorieën. Er ontstond een nieuw paradigma dat alle tot dusver gedane waarnemingen wel kon verklaren. Wanneer de claims van nieuwe verklaringsmodellen – het nieuwe paradigma – werkelijkheid worden, krijgt de nieuwe benadering steeds meer aanhang. Uiteindelijk neemt het nieuwe paradigma de plaats in van het oude, waardoor er een nieuw dominant stelsel van verklaringen, theorieën en vraagstellingen ontstaat en er sprake is van een *paradigmaswitch*. Bij een paradigmaswitch verandert het gehele stelsel van waarnemingen en verklaringen zo ingrijpend dat de werkelijkheid er totaal anders uitziet.

Zoals beschreven in de vorige paragraaf, is het ‘holistisch paradigma’ common sense. Het is common sense dat zaken onderling moeten samenhangen als je als organisatie goed wil presteren. Je kunt namelijk niet één aspect van een organisatie wijzigen zonder dat dit effect heeft op de andere onderdelen.

In dit boek zullen we laten zien dat de auteurs van bekende managementmodellen denken vanuit dit holistisch paradigma en dus vanuit de samenhang der dingen. In de praktijk zien we hier echter meestal weinig van terug. Het ‘scheiden van zaken’ lijkt dan meer regel dan uitzondering te zijn. Als je niet beter wist, zou je denken dat men vindt dat het zo moet. Vandaar dat wij dit het ‘ogenschijnlijk scheidingsparadigma’ noemen. Dit is dus geen paradigma zoals hierboven gedefinieerd, maar eerder een artefact. We noemen dit het scheidingsartefact en definiëren het als een onbedoelde en ongewenste afwijking van de holistische common sense als gevolg van het (onterecht) scheiden van zaken. De notie van het veelvuldig voorkomen van dergelijke scheidingsartefacten en van het grote verbeterpotentieel dat opgesloten ligt in het weghalen van dergelijke artefacten, is de rode draad in dit boek. Vandaar de subtitel ‘Nooit meer scheiden’.

De scheidingsartefacten die onderdeel zijn van dit ogenschijnlijke scheidingsparadigma en die we in de volgende twee hoofdstukken een voor een de revue laten passeren, ontstonden na de industriële revolutie begin twintigste eeuw, toen het door Taylor ontwikkelde *scientific management* in zwang raakte. Wissema (Wissema, 1996) stelt hierover in zijn toonaangevende boek *De kunst van het ondernemerschap*:

‘Die lijn begint bij Adam Smith, die aan de wieg stond van het kapitalistische stelsel, zoals dat zich in de loop van de twee eeuwen heeft ontwikkeld. De industriële productiewijze wordt gekenmerkt door een ver doorgevoerde taakspecialisatie: medewerkers voeren een heel beperkt deel uit van het productie- of het administratieve proces en dat wordt mogelijk gemaakt door een krachtige top-down taakoriëntatie. Deze industriële productiewijze staat haaks op de productiewijzen die we daarvoor kenden: de middeleeuwse ambachten, de landbouw, de zeilvaart, waar dezelfde medewerker vele, zo niet alle taken uitvoerde die nodig waren om een product of dienst te vervaardigen. Zo ontstaat er een scheiding van ontwerp cum planning versus uitvoering. Voor die uitvoering zijn toezicht en discipline nodig, en is creativiteit van de medewerkers ongewenst; als eenieder niet precies doet wat hem is voorgeschreven, loopt de boel in het honderd. In de loop van de 19e eeuw is het industriële productieproces verder geperfectioneerd, met als klap op de vuurpijl het systeem van het wetenschappelijk management van Taylor, aan het begin van de vorige eeuw. De industriële productiewijze is sindsdien ook wel Taylorisme en zelfs Fordisme genoemd (naar Henri Ford die de lopende band uitdacht).’

Zo ontstond er een scheiding tussen denken en doen, tussen planning en uitvoering, een scheiding tussen verschillende afdelingen en tussen disciplines. Niet omdat scheiden ‘common sense’ is, maar als effect van een andere common sense-redenering die voor het eerst expliciet verwoord werd door Chris Babbage in 1832:

‘Wanneer het te verrichten werk wordt verdeeld in verschillende bewerkingen, waarvan elk een verschillende mate van bekwaamheid en kracht vereist, kan de manufactuurbezitter precies de hoeveelheden kracht en bekwaamheid aanschaffen die voor iedere bewerking noodzakelijk zijn.’

De redenering is dan:

Als het loon bepaald wordt door de waarde van het moeilijkste en dus op de markt meest schaars verkrijgbare deel dat bijvoorbeeld slechts 10% van de arbeidstijd uitmaakt, betaalt men 90% van de tijd te veel (Doorewaard en De Nijs, 1992).

‘Nooit meer scheiden’,  
de Berlijnse Muur.



In deze manier van naar de werkelijkheid kijken van (grotere) organisaties is de ogenschijnlijke (impliciete) basisaanname dat het scheiden van taken en disciplines noodzakelijk is om de ontstane complexiteit beheersbaar te maken en te houden, en dus om management van dergelijke organisaties mogelijk te laten zijn.

Wissema:

‘Nog niet zo lang geleden hadden we een maatschappij die overzichtelijk was omdat alles een natuurlijke plaats had. Problemen konden worden opgelost volgens een denkwijze, die populair gezegd luidt: “deel het probleem op in stukjes en kies voor ieder deelprobleem de beste oplossing, dan is vanzelf het hele probleem opgelost”. Deze benadering gaat niet meer op. Als je ergens op drukt, gebeurt er op een geheel andere totaal onverwachte plaats iets heel anders en vaak iets onprettigs: alles hangt met alles samen. We hebben getracht met de toenemende complexiteit te leven door de oude benaderingswijzen te perfectioneren. Af en toe lukte het inderdaad om een totaaloverzicht te behouden en oplossingen te bedenken, die een optimalisatie inhielden van alle deelproblemen met inachtnaam van de interacties. Dit vergt mensen met een enorme helikopterview, ondersteund door een effectief informatiesysteem. We naderen nu een situatie waarin dit niet meer voldoende is. De complexiteit is zodanig toegenomen dat een andere benaderingswijze moet worden gevonden.’ (Wissema, 1996)

Hij stelt verder dat de oplossing voor het scheiden op taakgebied in de 21ste eeuw het organiseren in Business Units (BU's) is – decentraal ondernemerschap. In onze waarneming bestaat het probleem van het scheidingsartefact ook binnen de BU's nog in volle omvang. Een aanpassing in de vorm van een structuurverandering lost het probleem dus niet op.

De reden waarom al die managementboeken nog steeds geschreven worden, is wellicht dat de praktijk zo ver achterblijft bij de theorie. Hierdoor leken organisaties tot nu toe totaal niet ‘maakbaar’ – zie hoofdstuk 7.

Problemen werden in stukjes ontleed en voor elk stukje werd de beste oplossing bedacht. Hierbij ging men er (impliciet) van uit dat daarmee het gehele probleem zou kunnen worden opgelost. Steeds vaker is dit een illusie en komen de problemen net zo hard weer terug. Vanuit de praktijk kijken we dus door de bril van het ogenschijnlijk scheidingsparadigma naar de theoretische modellen en worden we als het ware gedwongen in het of-of-denken. Scheiden is in onze waarneming de hoofdoorzaak van afwijkingen van common sense in de praktijk en van de waarnemingen waarmee we dit hoofdstuk begonnen. Zoals gezegd, is er geen enkele theorie die voor welke vorm van deze scheidingen dan ook stelt dat het zo moet. Maar het is wel wat we met z'n allen op alle fronten in de praktijk doen. Het aantal waarnemingen dat common sense absoluut niet common practice is kunnen we onbegrensd uitbreiden, met voorbeelden uit alle omgevingen waar georganiseerd wordt. Een prominent voorbeeld hiervan is de zorg. Het is common sense dat die georganiseerd zou moeten worden als ketenzorg met ‘de patiënt centraal’. In de praktijk hebben we echter te maken met strikte scheidingen van disciplines, maatschappen en organisatieonderdelen. Een ander voorbeeld is de manier waarop we doorgaans fusies en overnames vormgeven door de verantwoordelijkheid voor de running business (het laten doorgaan van de verkoop) en projecten (het doen van de verbouwing) netjes gescheiden te houden. Ook het fenomeen ‘cultuurveranderingsproject’, dat suggereert dat je de cultuur van een organisatie



## Human Resource Management (HRM) en het scheidingsartefact

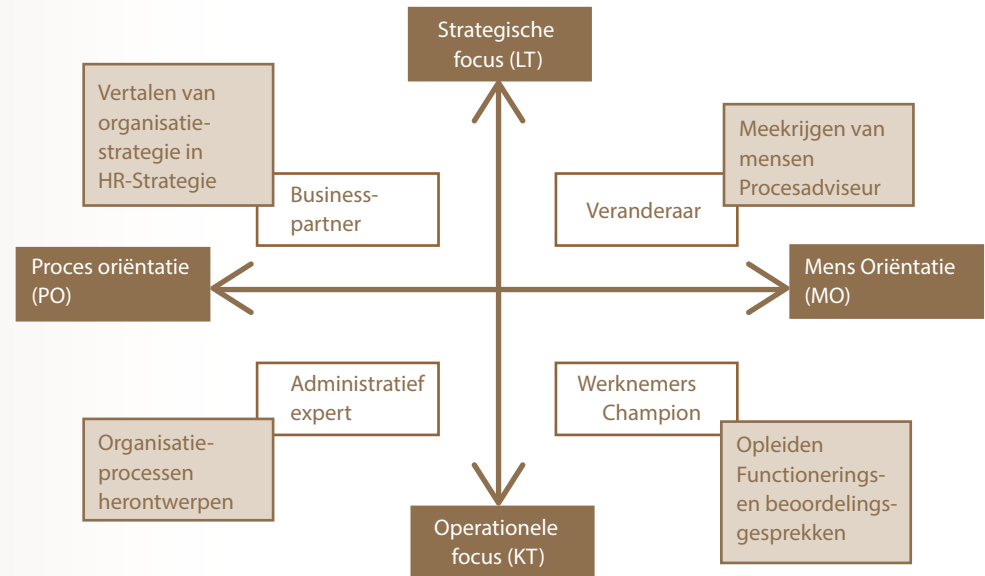
Alle disciplines zijn onderdeel van het scheidingsartefact. Om te komen tot een situatie waarin de kracht van samenhang echt benut kan worden, moeten we ervoor zorgen dat deze disciplines zich beloofd zien voor de daarvoor benodigde transitie (naar common sense als common practice). Het is dus belangrijk dat de systemen een dergelijke transitie maximaal ondersteunen. Dat houdt ook in dat voldoen aan common sense positief beoordeeld zou moeten worden, en afwijken ervan negatief. Gebeurt dit niet, dan wordt common sense natuurlijk geen common practice.

In dat kader draagt de HR-discipline als geen andere discipline (onbedoeld) eraan bij dat het scheidingsartefact momenteel in stand wordt gehouden (zie CifTech deel 1). HR is namelijk, naast het algemeen management, de enige discipline die op dit punt discipline-overstijgend werk doet. Daarom

Figuur 1.5 De vier HR-rolkwadranten op de assen: KT (Korte Termijn) versus LT (Lange Termijn) en PO (Proces Oriëntatie) versus MO (Mens Oriëntatie).

zullen we meerdere malen het vergrootglas op deze discipline leggen. We zullen aantonen dat HR de facilitator bij uitstek kan worden van de transitie naar een echt holistisch *praktijkparadigma* (zie paragraaf 1.6) en dus naar samenhangend ontwerpen en implementeren, en daarmee naar duurzaam uitmunten.

Een belangrijk denker over de rol en positie van HR is Dave Ulrich. Zijn boek heeft sterke invloed gehad op het HRM-denken van de afgelopen vijftien jaar (Ulrich, 1996). Volgens Ulrich kan HR een belangrijke bijdrage leveren aan het succes van de organisatie. Er moet dan wel nog veel veranderen. Het model van Ulrich gaat uit van vier sleutelrollen die HR



zou kunnen veranderen 'gescheiden van de context', is een voorbeeld van de hardnekkigheid van het ogenschijnlijk scheidingsparadigma. Allemaal onbedoelde artefacten dus!

We hebben met z'n allen binnen deze scheidingsartefacten geprobeerd beter om te gaan met de toenemende complexiteit, door methoden, technieken en procedures steeds verder te perfectioneren. Soms leidde dit tot successen en lukte het om het overzicht te behouden en tegelijkertijd werkbare oplossingen te bedenken. Voor een groot deel kon dat omdat de strategie van een organisatie vroeger een grotere 'houdbaarheid' had. Hierdoor hadden acties en projecten gemiddeld een kortere doorlooptijd dan de houdbaarheidstermijn van die strategie en vielen de effecten van al dat scheiden nog niet echt op. Nu bevinden we ons al geruime tijd in een situatie waarin dit niet meer werkt. De turbulentie op de markt en de interne complexiteit is zodanig toegenomen dat we een andere benaderingswijze moeten introduceren. We moeten het onbedoelde scheiden loslaten en gaan handelen zoals we allemaal allang vinden dat dat moet. We moeten dus van common sense (holistisch acteren) echt common practice gaan maken. Niet langer scheiden, maar onderscheiden. We moeten eindelijk gaan doen wat er in al die managementboeken al sinds jaar en dag als 'common sense' gepredikt wordt.

binnen de organisatie idealiter zou moeten vervullen, die in termen van opbrengsten beschreven zijn in twee dimensies. De eerste dimensie betreft de activiteiten van HR, gericht op mensen (MO: Mens Oriëntatie) en bedrijfsprocessen (PO: Proces Oriëntatie). De tweede dimensie is gericht op de toekomst (strategie, LT: Lange Termijn) en het heden (operationeel; KT: Korte Termijn). In de matrix die daaruit ontstaat kunnen vier kwadranten worden onderscheiden waarin de sleutelrollen van HR worden weergegeven (figuur 1.5, links).

De vier rollen uit de matrix van Ulrich met zijn vier HR-kwadranten zijn op elk type organisatie van toepassing, of de onderneming nu over een HR-afdeling beschikt of niet. Iedereen is het erover eens, van HR-deskundigen tot lijnmanagers en wetenschappers, dat HR alle rollen in onderlinge samenhang zou moeten vervullen. Dit is dus common sense.

In nogal wat organisaties is de afdeling HRM echter een voortdurende bron van discussie. Keith Hammonds schrijft in 2005 een kritisch essay getiteld *Why we hate HR*, waarin hij

vanuit de beleving van het lijnmanagement de belangrijkste kritiekpunten bespreekt over de rol van HR in de Verenigde Staten (Hammonds, 2005). De belangrijkste manco's van HR worden op een rij gezet, zoals:

- HR-deskundigen zijn gericht op efficiency van de processen in plaats van het toevoegen van waarde voor het bedrijf.
- HR werkt niet voor u, maar voor zichzelf.
- HR wordt door het management niet gezien als een volwaardige strategische speler.

Allerlei critici in binnen- en buitenland vallen over hem heen. Zo erg kan het toch niet gesteld zijn met HR? Er worden toch ook mooie resultaten geboekt door HR? Maar HR wordt in veel bedrijven gezien als een remmende factor: men moet weer iets doen in opdracht van HR, er moeten weer allerlei formulieren worden ingevuld of men wordt geacht medewerkers te beoordelen aan de hand van een door HR verstrekt beoordelingssysteem. Tegenwoordig zien we een reactie hierop van de HR-discipline die het scheidings-artefact eerder lijkt te versterken dan te beperken.

Het lijkt erop dat HR het model van Ulrich nu zo interpreteert dat men voor zichzelf de keuze maakt voor één van deze rolkwadranten, namelijk die van 'Strategic Partner'.

Opeens heten alle HR-managers in een breed scala aan organisaties *Business Partner* en probeert men met man en macht af te komen van de operationele kwadranten die geringschattend 'transactionele HR-activiteiten' worden genoemd.

Wat blijft, is de waarneming dat HR de hoge verwachtingen niet kan waarmaken en dat dit leidt tot allerlei teleurgestelde reacties vanuit het lijnmanagement en vanuit HR zelf. Organisaties staan voor de uitdaging om het tij te keren en in samenspraak met het lijnmanagement en HR ervoor te zorgen dat er vanuit de HR-discipline een duidelijk herkenbare en samenhangende bijdrage kan worden geleverd aan de strategische doelen en economische performance van de organisatie.

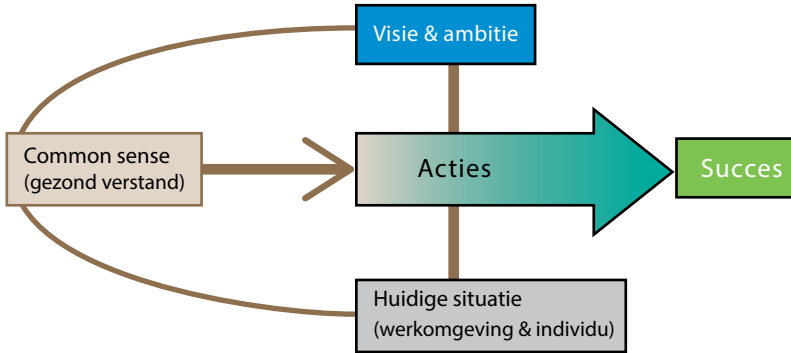
Vaak worden wij als we deze materie presenteren, geconfronteerd met de wat cynische vraag: 'Als het dan allemaal zo verkeerd is, dat scheiden, hoe kan het dan dat wij het toch nog steeds zo goed doen? We staan per slot van rekening in de top 10 van de AEX.' Het antwoord is simpel: omdat iedereen nog grotendeels handelt vanuit dit ogenschijnlijk scheidingsparadigma.

## 1.6 De tijd is rijp voor een holistisch praktijkparadigma

Het Strategy Deployment-gedachtegoed van samenhang en samenspel is vanaf begin jaren negentig ontwikkeld binnen Gist-brocades, Essent en DSM. Het ontstond door jarenlang experimenteren met beschikbaar managementgedachtegoed en met de beschikbare managementgereedschappen. Niet door theoretici, maar door mensen uit de praktijk in die praktijk. Stap voor stap werden de waarnemingen en vragen uit het begin van dit hoofdstuk en elk van de volgende hoofdstukken geanalyseerd en getransformeerd in een holistische praktijkpakket.

Geen enkel onderdeel van dit gedachtegoed is echt nieuw. Dat kan ook niet, want het gedachtegoed claimt common sense te zijn en common sense is natuurlijk niet nieuw. Haast elk

→ Hoofdstuk 4, 5, 6



Figuur 1.6 Strategy Deployment (SD)-Ontwerpkapstok 1: de drie pijlers onder Samenhang en Samenspel.

onderdeel is al uitgebreid beschreven in de verschenen managementliteratuur. Veel organisaties hebben ook al tal van die onderdelen in huis. Wat nieuw is, is de iteratieve manier waarop we deze onderdelen in hun onderlinge samenhang en synchroon in de tijd introduceren. Ook een aantal gereedschappen en technieken om die benodigde samenhang te realiseren is nieuw, evenals de manier waarop het 'common practice'-maken van common sense verankerd wordt binnen een organisatie.

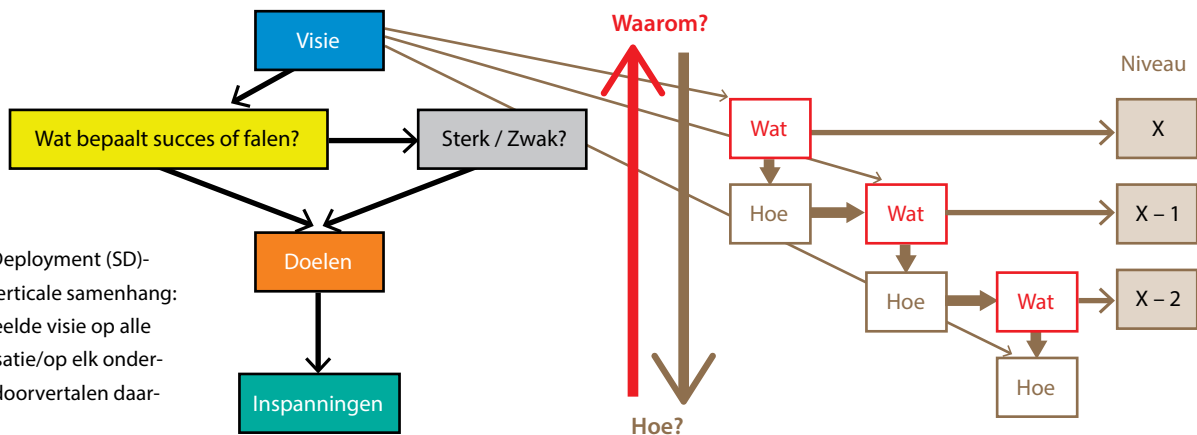
Het gedachtegoed helpt organisaties met het integraal vormgeven van alles wat er nodig is om hun visie en strategie 'waar' te laten worden. Vertrekpunt hierbij is de kracht en common sense van samenhang en samenspel en de daaraan gekoppelde notie dat we af moeten van de scheidingsartefacten. 'Nooit meer scheiden' is dus de basisconditie voor wat wij *Organizational Excellence* noemen. Om *Organizational Excellence* te bereiken, is er in de regel een veel hoger niveau van managementinzicht en vaardigheden nodig in alle gelegingen van de organisatie.

Het goede nieuws is dat common sense-acteren een gigantisch verbeterpotentieel inhoudt, maar dat er wel een ijzeren focus en discipline voor nodig is.

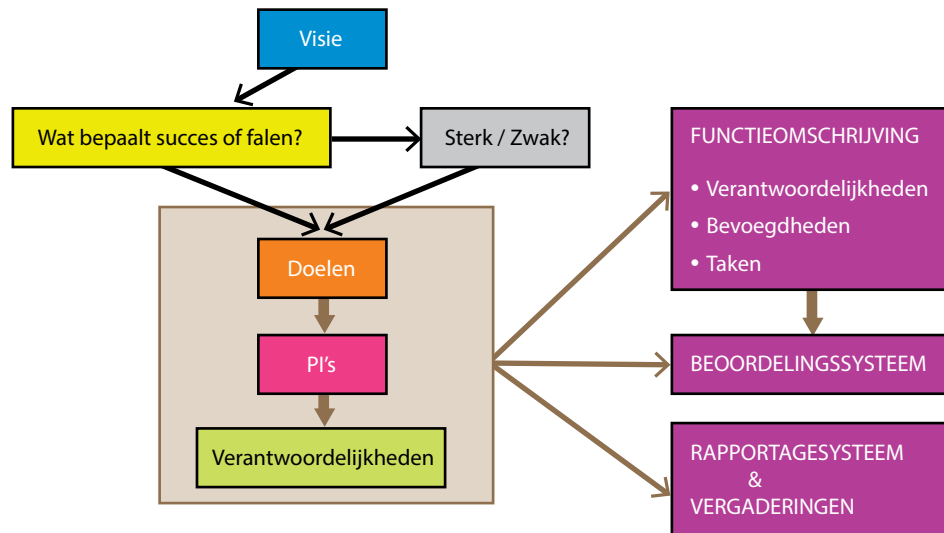
Om van het holistisch paradigma ook daadwerkelijk het praktijkparadigma te maken, bouwen we de weg naar duurzaam uitmunten op drie pijlers (zie SD-ontwerpkapstok 1, figuur 1.6):

1. Alles wat er in een organisatie gebeurt, wordt logisch afgeleid van gedeelde visie.
2. We zorgen ervoor dat eenieder helder zicht heeft op begin- en eindpunt.
3. *Wat we doen* blijven we voortdurend toetsen op het universele kompas: de common sense.

Strategy deployment kan omschreven worden als het structureel vertalen van visie in acties en het daarop laten aansluiten van alle systemen en processen in de organisatie. Het verticaal en



Figuur 1.7 Strategy Deployment (SD)-ontwerpkapstok 2: verticale samenhang: het creëren van gedeelde visie op alle niveaus in de organisatie/op elk onderdeel, en het logisch doorvertalen daarvan naar actie.



Figuur 1.8 Strategy Deployment (SD)-ontwerpkapstok 4: horizontale samenhang: Het matchen van strategische doelen, prestatie-indicatoren, functieomschrijvingen en systemen. (PI's = Prestatie-indicatoren)

horizontaal verbinden van sturingsinstrumenten is noodzakelijk om een strategie in een organisatie in samenhang en samenspel tot leven te brengen en te implementeren.

In deel 2 van dit boek zullen we de 10-stappenchecklist voor Strategy Deployment in detail uitwerken waarmee we een soort handleiding aanreiken voor samenhang en samenspel en dus voor het invoeren van het holistisch praktijkparadigma\*. Ook zullen we een en ander relateren aan de zeven S'-en van McKinsey en de HPO-factoren van het HPO-raamwerk.

Hier introduceren we twee belangrijke ontwerpkapstokken die binnen dit gedachtegoed gehanteerd worden: voor het creëren van verticale samenhang (zie figuur 1.7 op de vorige pagina) en voor het creëren van horizontale samenhang (figuur 1.8). Het *waarom* en *wat* van deze ontwerpkapstokken wordt verder toegelicht in hoofdstuk 2 en het *hoe* in hoofdstuk 4.

## 1.7 Samengevat

- Common sense is wat iedereen vindt.
- Als je als organisatie optimaal wil presteren, moet je de onderdelen in samenhang vormgeven en implementeren.
- Samenhang is dus common sense.
- In de praktijk zien we vele voorbeelden van afwijkingen van deze common sense, als gevolg van het introduceren van het liberale optimalisatieprincipe van Chris Babbage uit 1832.
- Common sense is dus niet common practice.
- Afwijkingen kosten organisaties veel geld en leiden tot grote irritaties.
- Het is daarom tijd voor een nieuw praktijkparadigma: 'Nooit meer scheiden'.
- Het Strategy Deployment (SD)-gedachtegoed en de daaraan gekoppelde 10-stappen SD-checklist vertrekt vanuit dit holistisch praktijkparadigma.

\* Zoals we in hoofdstuk 5 zullen zien, zijn de meeste bestaande holistische modellen diagnostische modellen. Hoogstens worden er richtlijnen gegeven voor het holistisch en in balans vormgeven van organisaties. Een echt uitgeschreven 'stappenplan'/vormgevingsinstructie zoals in hoofdstuk 4, deel 2 hebben wij niet eerder kunnen vinden.