

## DE MEDEWERKER DOET HET ZELF!

### *Effectief en resultaatgericht organiseren*

Waar is de directie van een organisatie meer in geïnteresseerd; in wat een functionaris zou kunnen doen in zijn functie (competenties), of wat iemand bereikt met wat hij doet (resultaten)?

Onder de druk van de eis om mee te gaan in de vaart der volkeren, is het management van veel organisaties ten prooi gevallen aan een aantal zogenoemde fancy onderwerpen, bijvoorbeeld “360° feedback” en “competentiemanagement”.

Het kan echter veel eenvoudiger en effectiever. In dit artikel wordt aangegeven hoe managers effectief en resultaatgericht kunnen organiseren. Allereerst door op een andere manier naar “organiseren” en “functioneren” te kijken. Vervolgens wordt een aantal elementen, die belangrijk zijn bij resultaatgericht organiseren, uitgewerkt. Tenslotte worden “360° feedback” en “competentiemanagement” kritisch benaderd.

### **Organiseren**

Organiseren is het coördineren van activiteiten van individuen, zodat een bijdrage geleverd wordt aan een gezamenlijk doel. Meestal wil dat zeggen alle activiteiten in een organisatie in met elkaar samenhangende brokken worden verdeeld. Deze samenhangende brokken worden functies genoemd.

Organiseren moet voorkomen dat mensen arbeid op hun eigen wijze verrichten zonder rekening te houden met de gezamenlijke doelen. Daarvoor zijn procedures, protocollen, afspraken over de werkwijze, enz. ontwikkeld. Een organisatie kiest ervoor om medewerkers niet op al hun capaciteiten in te zetten, maar alleen op die welke zij nodig hebben om hun functie succesvol uit te kunnen voeren. Als een functionaris in een organisatie goed wil kunnen functioneren zal hij een deel van zijn autonomie in moeten leveren. Hij komt overeen met de organisatie dat hij arbeidskracht verhuurt om het doel van de organisatie te dienen. De organisatie stelt daar bijvoorbeeld tegenover dat er periodiek salaris wordt betaald en dat het functioneren van de medewerker gefaciliteerd wordt. Zodoende geldt dat het geheel vaak minder is dan de som der delen zou kunnen zijn.

Samengevat: een organisatie coördineert, stelt kaders en faciliteert. Dit is de kernfunctie van het management.

### **Verantwoordelijkheid en bevoegdheid.**

Bij iedere functie horen verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Verantwoordelijkheden zijn onlosmakelijk verbonden met bevoegdheden. Voor “verantwoordelijkheid” wordt hier de volgende definitie gebruikt: “het hebben – en zich dat bewust zijn – van de mogelijkheid van keuze tussen gedragsalternatieven en van invloed op de gang van zaken in een bepaalde situatie, waardoor eigen inzichten tot gelding kunnen komen”.<sup>1</sup>

Verantwoordelijkheid is iets anders dan verantwoording, hoewel in het spraakgebruik beide termen door elkaar gebruikt worden.

“Verantwoording” is de rekenschap die men aflegt over iets waartoe men verplicht is; in de juridische betekenis is het ‘aansprakelijkheid’, men is dan ook ‘verantwoording schuldig aan...’ (meestal een functionaris in een ander echelon van de organisatie).

Invloed op de gang van zaken kan niet worden uitgeoefend zonder bevoegdheden. Een “Bevoegdheid” valt samen met verantwoordelijkheid. Je bent bevoegd tot het maken van de keuzes waar je verantwoordelijk voor bent en je bent verantwoordelijk voor de keuzes waartoe je bevoegd bent.

Verantwoordelijkheid zonder bevoegdheid leidt tot frustratie. Bevoegdheid zonder verantwoordelijkheid leidt tot dictatuur.

Om een functie met succes te kunnen uitoefenen moet een functionaris beschikken over een afgewogen set van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het zijn gereedschappen die de organisatie moet verschaffen aan de functionaris.

De hierbij horende conclusie is dan: De organisatie is verantwoordelijk voor de werksituatie die aangeboden wordt en de medewerker is verantwoordelijk voor de manier waarop gehandeld wordt.

Hier wordt ervan uitgegaan dat een medewerker “functioneel volwassen” is. De medewerker is dus in staat om zijn (gedrags-)alternatieven te operationaliseren en kan daarover achteraf verantwoording afleggen.

---

<sup>1</sup> De Jongh Sociaal beleid en medeverantwoordelijkheid van arbeiders. Assen 1969

## Uitoefenen van bevoegdheden

Iedere functionaris in een organisatie heeft een set van bevoegdheden tot zijn beschikking. Deze bevoegdheden zijn in een viertal "soorten" uit te splitsen:

- **Vaststellen.** Dit is het uitoefenen van de bevoegdheid om de inhoud van een voorstel/advies van een lager echelon in de organisatie om te zetten in een voorstel/advies voor een hoger echelon. Een vastgesteld voorstel/advies van een lager echelon is daarmee **altijd** een voorstel voor een hoger echelon.
- **Goedkeuren.** Dit is het uitoefenen van de bevoegdheid tot ratificatie van wat is vastgesteld in een lager echelon. Goedkeuring impliceert de opdracht aan alle lagere echelons tot uitvoering van het goedgekeurde.
- **Toetsen.** Dit is het **achteraf** meten/evalueren van de uitvoering van het goedgekeurde (afgesproken standaarden). Afwijkingen worden gerapporteerd aan het hoger gelegen echelon. Toetsing houdt in dat aan het thema "verantwoording" invulling wordt gegeven.
- **Benoemen.** Deze bevoegdheid is in deze opsomming enigszins een vreemde eend in de bijt, omdat het hier gaat om de bevoegdheid om de hierboven beschreven andere drie soorten bevoegdheden toe te kennen.

Voorbeelden van de hierboven beschreven soorten bevoegdheden zijn:

### **Raad van Toezicht:**

Op het niveau van de Raad van Toezicht zijn de bevoegdheden:

- Goedkeuren (Begroting en Jaarrekening)
- Benoemen (Leden Raad van Bestuur)

### **Raad van Bestuur:**

Op dit niveau gaat het voornamelijk om:

- Vaststellen (Begroting en Jaarrekening)
- Benoemen (Afdelingshoofden)
- Toetsen (budgetten afdelingen)
- Goedkeuren (voorstellen tot innovatie)

### **Afdelingshoofd:**

- Vaststellen (Begroting en Jaarrekening Afdeling)
- Benoemen (Teamleiders)
- Toetsen (budgetten teams)
- Goedkeuren (protocollen en werkprocessen)

### **Teamleider:**

- Vaststellen (protocollen en werkprocessen)
- Benoemen (uitvoerenden)
- Toetsen (bestedingsrapportage)

### **Uitvoerende:**

- Vaststellen (bestedingsrapportage)
- Toetsen (protocollen en werkprocessen)

## Resultaatgebieden

Om de bijdrage van de functionaris aan de doelstellingen van de organisatie te kunnen monitoren moet een meetinstrument aanwezig zijn. Dit meetinstrument moet antwoord geven op de vraag van de functionaris: "Wat moet ik in welke hoeveelheid bereiken/realiseren om aan de afspraken die ik met de organisatie heb gemaakt te kunnen voldoen?" Dit is verwoord in een soort contract met de organisatie met daarin elementen als de arbeidsovereenkomst, de functiebeschrijving, de persoonlijke doelstellingen, de toegekende faciliteiten van de organisatie, enz.

Een functionaris kan alleen op die gebieden worden beoordeeld waar hij verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft. Deze worden als resultaatgebieden benoemd.

Hier komt de term “integraal management” om de hoek. Integraal Management gaat immers uit van een integrale verantwoordelijkheid van de functionaris voor –wat wij noemen- resultaatgebieden. Dit betekent onder andere dat bij de facilitering door de organisatie het toekennen van budgetten aan leidinggevenden een onontbeerlijke zaak is.

Voorbeelden van resultaatgebieden zijn:

- Productie ((organisatie van de) uitvoering protocollen en werkprocessen)
- Personeelsbeleid (uitvoering personeelsbeleid)
- Financiële middelen (budget, efficiëntie en effectiviteit)
- Huisvesting (investering en onderhoud)
- Ontwikkeling en Innovatie (optimalisering en vernieuwing van organisatie, protocollen, werkprocessen, producten)
- Communicatie (rapportering en overleg)

### **Prestatie-indicatoren (waar moet het aan voldoen?)**

Per resultaat worden een of meer prestatie-indicatoren afgesproken. Een resultaat moet eenduidig uitgedrukt kunnen worden, zodat voor de betrokkenen duidelijk is of het resultaat inderdaad bereikt is. Dit is het meest het geval als het resultaat meetbaar kan worden beschreven (bijv.: omzet in jaar x moet 3% hoger dan in jaar x-1). Dit is echter niet altijd mogelijk en zal de omschrijving meer in kwaliteiten dan in kwantiteiten worden vastgelegd. In dat geval is de prestatie-indicator een operationalisatie van een op zichzelf niet meetbaar resultaat (bijv. meerwaarde medewerker = omzet van de medewerker gedeeld door de inkoopkosten van de medewerker).

### **Managementcontract**

Periodiek, meestal jaarlijks, wordt met de medewerker als functiehouder afgesproken wat hij gaat realiseren de komende periode. Er wordt tevens afgesproken welke financiële middelen daarvoor door de organisatie ter beschikking worden gesteld.

In dat gesprek wordt ook afgesproken wat de medewerker als functionaris van de organisatie nodig heeft om de beoogde resultaten te kunnen boeken. Dit laatste wordt opgenomen in het persoonlijk ontwikkelingsplan. Hier ligt het initiatief bij de functionaris, want hij blijft verantwoordelijk voor zijn eigen mogelijkheden om te kunnen bijdragen aan de organisatiedoelen. De organisatie kiest ervoor om al dan niet deze middelen en/of faciliteiten ter beschikking te stellen. Daarnaast kan de organisatie mogelijkheden aanbieden om bekwaamheden te ontwikkelen en/of op peil te houden bij veranderingen als gevolg van in- of externe ontwikkelingen. Als voorbeeld kan dienen de cursus tiltechnieken als gevolg van arbobeleid.

Op de volgende bladzijde wordt een voorbeeld gegeven van een dergelijk managementcontract.

## Managementcontract 2007

Ondergetekenden,  
de Raad van Bestuur van De Lage Landen  
en  
de directie van de regio Goudkust,

overwegende dat:

- het beleid van De Lage Landen en de daarbij behorende middelen voor het jaar 2007, in
- overleg met de directies door de Raad van Bestuur zijn vastgesteld en door de Raad van Toezicht zijn goedgekeurd;
- dit managementcontract wordt per kwartaal geëvalueerd, als onderdeel van de vastgestelde planning- & controlcyclus;
- de regiodirectie weliswaar voornamelijk verantwoordelijk is voor de eigen regio, maar ook medeverantwoordelijk voor het functioneren van organisatie als geheel;
- de regiodirectie handelt binnen de kaders van vastgesteld beleid en regelgeving;
- de regiodirectie communiceert met de Raad van Bestuur omtrent risico's met betrekking tot de hieronder genoemde resultaatgebieden;

komen overeen dat in 2007 aan de volgende kwalitatieve en kwantitatieve afspraken wordt voldaan:

### a. Productie

De regio behaalt over 2007 de volgende resultaten:

- 15.000 uren verpleging;
- 40.000 uren wmo-verzorging;
- 7450 uren awbz-verzorging
- 1080 uren gvo-gerelateerde cursus;
- 400 huisartsgerelateerde consulten;
- 420 uren activiteitenbegeleiding;
- 240 uren ondersteunende begeleiding;
- 1040 uren diëtetiek-gerelateerde cursussen;
- 400 diëtetiek-gerelateerde consulten;

### b. Kwaliteit

- Volgens de vastgestelde methode voor het meten van klanttevredenheid beoordeelt minimaal 75% van de cliënten het geleverde product minstens als ruim voldoende;
- De deelname aan het klanttevredenheidsonderzoek is minimaal 35%.

### c. Financiën

- De regio heeft in 2007 netto, dus na aftrek van bijdragen aan overhead en intern egalisatiefonds, 10.621.000 euro ter beschikking.

### d. Personeelsbeleid

- Het beïnvloedbaar ziekteverzuim in de regio is over heel 2007 niet hoger dan 5,2%.
- Het beïnvloedbaar personeelsverloop in de regio is in 2007 niet hoger dan 8%.
- Het doorstroompercentage (verticale/horizontale doorstroming) is in 2007 minimaal 3%.

### e. Huisvesting

- De energiekosten voor de huisvesting zijn in 2007 niet hoger dan 95% van het indexcijfer (2006=100)

### f. Ontwikkeling en innovatie

- De regio ontwikkelt en realiseert tenminste twee innovatieve voorstellen die door de Raad van Bestuur zijn goedgekeurd.

### g. Communicatie

- Rapporteert in 99% van de rapportagemomenten tijdig, volledige en betrouwbaar omtrent (de voortgang van) de bedrijfsvoering
- Volgens de vastgestelde methode voor het meten van medewerkerstevredenheid beoordeelt minimaal 80% van de medewerkers informatieniveau minstens als ruim voldoende.

### **Resultaatgerichte Functiebeschrijvingen**

Resultaatgerichte functiebeschrijvingen in dit model zijn, in tegenstelling tot de (ouderwetse, maar nog steeds bijna overal gebruikte) taakgerichte functiebeschrijvingen, niet opgesteld op basis van wát iemand moet doen in zijn functie, maar op basis van welke resultaten hij moet verwezenlijken in zijn functie. Het is niet langer belangrijk 'hoe 'ie het doet', maar het is belangrijk' dat 'ie doet wat nodig is om de doelen te bereiken waar 'ie voor aangenomen is'.

In resultaatgerichte functiebeschrijvingen brengt de functionaris zijn eigen professionaliteit (bekwaamheden) in. De organisatie faciliteert op een dusdanige manier dat de professionaliteit van de medewerker geoperationaliseerd kan worden. Dergelijke functiebeschrijvingen kunnen gemakkelijk worden aangevuld met functie-eisen om bijvoorbeeld gewaardeerd te worden met behulp van een functiewaarderingssysteem of om een functieprofiel op te stellen voor een wervingsactie.

### **Medewerker een kleine zelfstandige?**

Het beeld zou kunnen ontstaan dat een organisatie niet meer (en niet minder) is dan een verzameling van zelfstandige professionals. Het verschil tussen een medewerker en een zelfstandige is dat de medewerker de zorg voor de continuïteit in werk en inkomen uitbesteedt aan een organisatie, terwijl de zelfstandige daar zelf voor zorgt. Daarvoor in ruil is de organisatie gelegitimeerd de werksituatie van de medewerker te definiëren en daarmee de kaders te stellen waarbinnen de functie uitgeoefend wordt.

### **Heroriëntatie op een aantal 'fancy' onderwerpen.**

Het mag duidelijk zijn dat er aan een aantal onderwerpen dat momenteel zeer in de mode is, binnen het model van resultaatgericht organiseren niet langer aandacht hoeft te worden besteed. Zoals daar bijvoorbeeld zijn: competentie-management en 360° feedback.

### **Competentiemanagement. Hoe ingewikkeld wil je het hebben?**

Bij het fenomeen competentie-management is het niet ondenkbaar dat u met een model geconfronteerd wordt waarin 99 verschillende competenties genoemd worden. Vervolgens kunt u per competentie nog eens verschillende gedragskenmerken toekennen, zeg 3 per competentie; dat betekent 297 gedragskenmerken. Zoveel gedrag kan geen mens vertonen. En dan hebben we het nog niet over de begripsverwarring die zal ontstaan over de omschrijving van de te tonen gedragskenmerken. Uit 3 verschillende modellen van competentie-management zien we bij de competentie "luisteren" de volgende gedragskenmerken beschreven:

1. Belangstelling tonen, iemand de ruimte geven zijn verhaal te doen, laten merken dat je luistert, vragen stellen en feedback geven.
2. Tonen (non-)verbale boodschappen op te nemen en te begrijpen, en doorvragen bij onduidelijkheden.
3. Moedigt anderen succesvol aan om relevante informatie en feedback te geven.

Probeer daar maar eens uit te komen met professionals als psychologen. Het mag duidelijk zijn dat de omvang van het model is te groot ten opzichte van wat je ermee kan. In het kader van resultaatgericht werken kun je er eigenlijk niets mee.

Het noemen van hooguit 2 tot 3 gewenste competenties is mogelijk te gebruiken als een instrument bij selectieprocedures. competentie-management geeft aan wat iemand geacht wordt te kunnen. Resultaatgericht Werken gaat uit van wat gebleken is dat je kunt.

Competentiemanagement gaat niet uit van de eigen verantwoordelijkheid van de functionaris. Resultaatgericht organiseren gaat uit van de eigen verantwoordelijkheid van de functionaris, welke de organisatie moet faciliteren.

### **360 ° feedback. Geinstitutionaliseerd sociaal gezelschapsspel.**

Om het individueel functioneren van medewerkers te beoordelen – in relatie tot de gewenste gedragingen – vindt de 360° feedback methode steeds meer ingang. Het heeft echter niets te maken met Resultaatgericht Organiseren; het gaat er bij deze methodiek om in welke mate het gewenste gedrag getoond wordt. Het gedrag is moeilijk te toetsen c.q. te meten en is meestal een optelsom van de individuele meningen van belanghebbenden in de functionele nabijheid van de functionaris. De uitgebreide 360° feedback sessies in organisaties lijken ons dan ook niet echt effectief. Daarmee vergeleken heeft Resultaatgericht Organiseren te maken met waar het gedrag toe leidt; om het resultaat van dat gedrag. Resultaatgericht Organiseren gebruik van objectief meetbare prestatie-indicatoren. Dat maakt het beoordelen van het functioneren van medewerkers veel effectiever. Hier

moet de conclusie zijn dat de omvangrijke en veelomvattende procedures en werkwijzen bij 360° feedback en resultaatgericht werken elkaar bijten.

### Tenslotte

In dit artikel wordt van een aantal vooronderstellingen uitgegaan. De belangrijkste vooronderstelling is dat een organisatie opgebouwd is door en met individueel verantwoordelijke functionarissen. Een individueel verantwoordelijke functionaris is een medewerker die een dusdanig professioneel niveau heeft dat hij kan worden aangesproken op de (al eerder in het artikel opgevoerde) door hem gekozen gedragsopties. Dit wordt als "functievolsamenheid" aangemerkt. Bij deze functievolsamenheid hoort uiteraard het besef dat een individuele functionaris in een organisatie een bijdrage dient te leveren die het collectief versterkt. Er wordt verder niet ingegaan op wat het management kan doen als een functionaris wordt aangetroffen die niet functievolsamen is, omdat dit voldoende stof zou opleveren voor een stevig ander artikel.

Voorts moet de keuze van het management om aan de gang te gaan met resultaatgericht organiseren niet worden onderschat op de consequenties. Er zullen bijvoorbeeld diepgaande "culturele discussies" ontstaan in de organisatie.

Het wijd verbreide verschijnsel van het pampieren van medewerkers is voorbij. De afdeling Personeel & Organisatie heeft daarin een belangrijke rol. Zij moet, op instigatie van en gemonitord door het (top-)management, het volk door de woestijn naar het wenkend perspectief leiden.

Als laatste moet worden gezegd dat het schrijversduo ervan overtuigd is dat resultaatgericht organiseren vele tentakels heeft in een organisatie en dat lang niet alle voorwaarden en consequenties beschreven zijn in dit artikel. Dat was ook niet persé de bedoeling. Het doel is een discussie op gang te brengen met betrekking tot een aantal moderniteiten en alternatieven aan te reiken om een organisatie succesvol vorm te geven.

Drs. M.J. de Knikker is klinisch- en organisatiepsycholoog en werkzaam als organisatie-adviseur.  
([rinus@pro-fit.nu](mailto:rinus@pro-fit.nu))

E. Visscher is werkzaam als zelfstandig organisatie-adviseur.  
([evissch@euronet.nl](mailto:evissch@euronet.nl))

Met dank aan:

Jennie Pierik, Daniëlla Buis, Arend van den Berg en Hans Weijmer.



M.J. de Knikker



E. Visscher

Illustratie.



Individueel professioneel verantwoordelijk voor  
gekozen gedragsalternatieven