



WIM KWEEKEL

DE GROEI VERSNELLER

DE SLEUTEL TOT
TOPRESULTATEN

De groeiversneller

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over best practices, methodes, frameworks en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement;
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals Best Practice series en The Open Group series.

Van Haren Publishing is de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, waaronder Agile Consortium, World Commerce and Contracting, IAOP, IPMA World, KNVI, PMI-NL, NLAIC en The Open Group.

Van Haren Publishing maakt deel uit van de Van Haren Group, die naast publicaties ook trainingsmaterialen en e-learning aanbiedt via Van Haren Learning Solutions, evenals professionele certificering via examens onder Van Haren Certify.

Onderwerpen per domein zijn:

IT-management	IT-servicemanagement	FitSM, ISM®, ISO/IEC20000, IT4IT®, ITIL®, VerISM®, SAE, TRIM, XLA®
	Datamanagement	Data literacy, Data visualization, DMBOK
	IT-assetmanagement	HAM, ITAM, SAM
	IT-securitymanagement	BIO, ISO/IEC27001, NIS2
	Testmanagement	CTAP
	Applicatiemanagement	ASL
	Overig	eCF, IT-CME, Scrum
Projectmanagement	Projectmanagement	Half Double, ICB, ISO/IEC21500, P3.express, PM², PMBOK Guide, Praxis, PRINCE2
	Agile	Agile, Agile PM
	Overig	PMO
Businessmanagement	Operationsmanagement	Lean, Lean Six Sigma, OBM, OMC, RASCI
	Contractmanagement	CATS CM, CATS RVM, IACCM World
	Business informatiemanagement	BiSL, DID
	Artificial intelligence	AI, Generative AI
	Outsourcing	OPBOK
Enterprise-architectuur	Enterprise-architectuur	BIAN, TOGAF
	Modeling	ArchiMate, BPMN
	Softwarearchitectuur	ISAQB
	Overig	Open Agile Architecture

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

De groeiversneller

De sleutel tot topresultaten

Wim Kweekel



Een ode en dank aan al onze klanten (meer dan 500), cursisten (meer dan 2500) en aan al die deelnemers aan de vele managementbijeenkomsten.

Colofon

Titel	De groeiversneller
Ondertitel	De sleutel tot topresultaten
Auteur	Wim Kweekel in samenwerking met Wiemer Kuik
Uitgever	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch, www.vanharen.net
Ontwerp en opmaak	Coco Bookmedia, Amersfoort
NUR code	801
ISBN Hard copy	9789401812979
ISBN eBook	9789401812986
ISBN ePub	9789401812993
Editie	Eerste editie, eerste druk, 2025
Copyright	© Van Haren Publishing, 2025

De uitgeverij heeft ernaar gestreefd alle copyrights van de in deze uitgave opgenomen illustraties te achterhalen. Aan hen die desondanks menen alsnog rechten te kunnen doen gelden, wordt verzocht contact op te nemen met Van Haren Publishing.

Alle rechten voorbehouden. Geen enkel deel van deze publicatie mag in welke vorm dan ook worden gereproduceerd door middel van druk, foto, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. Hoewel deze publicatie met veel zorg is samengesteld, kunnen noch de auteur, noch de uitgever enige aansprakelijkheid aanvaarden voor schade veroorzaakt door mogelijke fouten en/of onvolledigheden in deze publicatie.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	XI
------------------------	-----------

1 INLEIDING	1
--------------------------	----------

1.1	Voor wie is dit boek bedoeld?	1
1.2	Overzicht	3
1.3	Het resultaat van een resultaatgerichte organisatie	17
1.4	Valkuilen	18
1.5	Waaraan te werken	19
1.6	Leeswijzer	20
1.7	Ondersteuning	21

DEEL 1: FUNDAMENT

2 INLEIDING DEEL 1	25
---------------------------------	-----------

2.1	Symptomen van slecht functionerende organisaties	25
2.2	De vijftien veelvoorkomende fouten in organisaties	25
2.3	Het fundament van resultaatgerichte organisaties	26
2.4	Vooruitblik	26
2.5	Leeswijzer	26

3 SYMPTOMEN VAN SLECHT FUNCTIONERENDE ORGANISATIES	29
---	-----------

4	FAALFACTOREN	33
4.1	Faalfactoren die te maken hebben met de richting van de organisatie	35
4.2	Faalfactoren die te maken hebben met de inrichting van de organisatie	38
4.3	Faalfactoren die te maken hebben met de werkzaamheden van de manager zelf	41

5	CONTINUÏTEIT VAN ORGANISATIES	47
5.1	Continuïteit in het digitale tijdperk	48
5.2	Het fundament voor een resultaatgerichte organisatie in het digitale tijdperk	49
5.3	Tot slot: niets doen is geen optie	65

DEEL 2: RESULTAATGERICHT VERANDEREN

6	INLEIDING DEEL 2	71
6.1	Transformatieregels	71
6.2	Vooruitblik	72
6.3	Leeswijzer	72

7	FAALFACTOREN BIJ TRANSFORMEREN	75
7.1	Het mislukken van transformaties	75
7.2	Kernproblemen	76

8	RESULTAATGERICHT TRANSFORMEREN	79
8.1	Duidelijke innovatiedoelen	79
8.2	Focus op maximaal twee veranderingen	79
8.3	Spanningsboog honderd dagen	81
8.4	Het sluiten van de PDCA-cyclus	83
8.5	Integraal veranderen	84

9	CONCRETE VRAGEN BIJ EEN VERANDERING	87
9.1	Verbetering van bekwaamheden en competenties	87
9.2	Concreet stramien	88
9.3	Tot slot	92

DEEL 3: RESULTAATGERICHT ORGANISEREN

10 INLEIDING DEEL 3 95

10.1	Model van een resultaatgerichte organisatie.....	95
10.2	Vooruitblik.....	97
10.3	Leeswijzer.....	98

11 STRATEGIEFORMULERING: RICHTING 101

11.1	Wat maakt een strategie goed?	101
11.2	De grote lijnen van een effectieve strategie	102
11.3	Wat maakt het formuleren van een strategie zo moeilijk?	103
11.4	De onderwerpen van een strategie	105

12 IDENTITEIT 111

12.1	De identiteit van de organisatie	111
12.2	De 'why' van een organisatie	113
12.3	De visie van een organisatie	115
12.4	De missie van een organisatie	117
12.5	Bestaansrecht van een organisatie.....	119
12.6	De kernwaarden van een organisatie.....	121
12.7	De BHAG van een organisatie: het grote gedurfde dappere doel	123
12.8	Aanpak en hulpmiddelen bij het formuleren van de identiteit	125

13 POSITIONERING 131

13.1	Doelgroepen of producten en diensten als uitgangspunt?	131
13.2	Onderdelen.....	132
13.3	Het bedrijfsmodel met het Business Model Canvas.....	134
13.4	De waardepropositie met het Value Proposition Canvas	137
13.5	Het tegelijkertijd definiëren van het BMC en VPC	141
13.6	Overzicht van de producten en diensten: de producten- en dienstencatalogus	142
13.7	Pay-off.....	146
13.8	Aanpak en hulpmiddelen.....	148

14 STRATEGISCHE ANALYSE (VERREKIJKER)	153
14.1 Trends- en omgevingsanalyse: de PESTEL-analyse.....	154
14.2 Blauwdrukanalyse	157
14.3 Concurrentieanalyse	159
14.4 SWOT-analyse	161
14.5 Financiële analyse	163
14.6 Noodzakelijke verbeteringen	166
15 STRATEGIE	169
15.1 Begrippen.....	171
15.2 Aanpak	173
15.3 Strategieteam	174
15.4 Resultaatgebieden	174
15.5 Resultaatmaatstaven per resultaatgebied	176
15.6 Kerndoelen voor de middellange termijn	177
15.7 De status van elk kerndoel.....	178
15.8 Verschillen tussen de kerndoelen en de werkelijkheid	179
15.9 Innovatiedoelen	179
15.10 Kritische succesfactoren	181
15.11 Formaliseren van doelen en succesfactoren	182
15.12 Monitoring en evaluatie	186
16 REALISATIE	189
16.1 Realisatie volgens een beproefd stramien	189
16.2 Doelen over drie jaar.....	190
16.3 Jaardoelen.....	194
16.4 Kwartaaldoelen.....	196
16.5 Bewaking en verbetering.....	199
17 BLAUWDruk	203
17.1 Historie.....	203
17.2 Wat maakt een blauwdruk goed.....	204
17.3 De grote lijnen van een goede blauwdruk.....	206
17.4 Wat maakt het werken met een blauwdruk zo moeilijk?	207
17.5 De onderwerpen van een blauwdruk	208
17.6 De uitwerking van de blauwdruk	209

18 UITWERKING BLAUWDruk: ORGANISATIESTRUCTUUR 211

- 18.1 De onderwerpen van de organisatiestructuur211
- 18.2 Belang van duidelijke doelen en processen213

19 UITWERKING BLAUWDruk: ORGANISATIE-INRICHTING 215

- 19.1 Doelen216
- 19.2 Processen..... 229
- 19.3 Medewerkers 243
- 19.4 High performance teams 257
- 19.5 Situationeel leidinggeven 263

20 UITWERKING BLAUWDruk: OPERATIONELE ONDERSTEUNING 269

- 20.1 Systemen, technologie en data..... 270
- 20.2 Kennis en kunde, houding en gedrag 271
- 20.3 Cultuur.....274

21 HET DOEN VAN INVESTERINGEN 279

- 21.1 Financiële administratie 279
- 21.2 Financieel beheer en besluitvorming 279
- 21.3 Eenvoudige financiële analyse van mogelijke veranderingen..... 280

22 AANPAK VOOR HET VERDER INVULLEN VAN DE BLAUWDruk 285

- 22.1 Vraag 1: Wat hebben we al als het gaat om de blauwdruk? 285
- 22.2 Vraag 2: Waarom gaan we de blauwdruk nu verder invullen? 286
- 22.3 Vraag 3: Welke onderdelen vullen we als eerste in? 287

23 UITVOERING: VERRICHTING 289

- 23.1 Klanttevredenheid 290
- 23.2 Issue-, besluiten- en actielijst 294
- 23.3 Vergaderen..... 296

DEEL 4: RESULTAATGERICHT LEIDERSCHAP

24 INLEIDING DEEL 4 305

- 24.1 De ontwikkeling van organisaties en leiderschap 305
- 24.2 Leeswijzer..... 307

25 MANAGEMENTTEAMS 309

- 25.1 Vertrouwen.....312
- 25.2 Conflicten aangaan.....312
- 25.3 Betrokkenheid.....312
- 25.4 Aanspreken op verantwoordelijkheden.....313
- 25.5 Gezamenlijke resultaten.....313

26 ADAPTIEF LEIDERSCHAP 315

- 26.1 Dubbele rol.....316
- 26.2 Balanceren tussen leiderschap en management.....317
- 26.3 Toekomstgerichte tijdsinvestering.....318
- 26.4 Realisatie van de strategie 321

27 HET PERMANENT ONTWIKKELEN VAN LEIDERSCHAP 325

- 27.1 Niveaus van leiderschap..... 325
- 27.2 Eigenschappen van excellente resultaatgerichte leiders..... 326
- 27.3 Aanleren van nieuwe leiderschapsvaardigheden..... 330

AFSLUITING 333

DANKWOORD 335

REFERENTIES 337

REGISTER 347

OVER DE AUTEUR 352

Voorwoord

'If you only read the books that everyone else is reading, you can only think what everyone else is thinking.' – Haruki Murakami

'Je moet het boek afmaken.' Deze opmerking kreeg ik van een ondernemer die ik meerdere keren heb mogen helpen. Uiteindelijk heb ik het gedaan. Voor je ligt nu een werk dat ingaat op een aantal onderwerpen rond ondernemen, organiseren, managen en veranderen die te maken hebben met het behalen van betere resultaten door ondernemingen.

Ik heb meer dan veertig jaar ervaring met deze materie, als adviseur, trainer, interim-manager en als leider van een aantal eigen ondernemingen. Daarbij heb ik veel bedrijven en organisaties gezien. Ik ben adviseur geweest bij bedrijven die uiteindelijk goed verkocht werden. Ik heb zelf fouten gemaakt en zaken fout zien gaan. Ook heb ik proefondervindelijk uitgevonden wat wel werkt en wat niet.

Eigenlijk ben ik heel mijn werkende leven al bezig met de materie van dit boek. Ik heb er ontzettend veel over gelezen en heb er alleen of met anderen onderzoek naar gedaan. Ik kwam tot de aanmatigende conclusie dat er heel veel over geschreven is, maar dat er iets overkoepelend ontbrak. Reden om ooit (zes jaar geleden) aan dit boek te beginnen. En om heel eerlijk te zijn, was ik eigenlijk niet meer van plan om het boek af te maken. Ik had al meer dan tien boeken geschreven over dit onderwerp. Daarnaast heb ik veel blogs en artikelen geschreven over dezelfde thema's. Het was ook een boek dat maar bleef uitdijen. Soms werkte ik eraan, maar het werd te groot en leek langzaam een stille dood te sterven.

Toch heb ik de draad weer opgepakt. Om te beginnen werd ik gestimuleerd door een aantal mensen uit een community rond dit onderwerp. Allen hadden ze de meeste van mijn vorige boeken gelezen en vonden ze dat er een overkoepelend, holistisch boek ontbrak. Terwijl ik wel het hele verhaal vertelde tijdens onze trainingen en bij het toepassen bij organisaties en bedrijven.

Ook vertelde een rasechte ondernemer mij dat de directeuren van zijn werkmaatschappijen met de verkeerde dingen bezig waren. Ze werkten namelijk niet aan de doelen die in de strategie stonden. Ik had wel een idee waar dat door kwam en ben op onderzoek uitgegaan. Het antwoord heb ik verwerkt in dit boek. Dat was een tweede reden om verder te gaan met het boek.

Tot slot was er een goede vriend die mijn worsteling zag en op een gegeven moment het initiatief nam om twee dagen afgezonderd alles nog eens samen door te nemen en een overkoepelende mindmap te maken. Die mindmap is vervolgens uitgewerkt tot dit boek.

Ik hoop dat dit boek je zal helpen om de weg naar betere resultaten te vinden en te versnellen.

Wim Kweekel

Nieuwkoop, januari 2025

1

Inleiding

'Not all readers are leaders, but all leaders are readers.' –
Harry Truman (33e president van de Verenigde Staten)

■ 1.1 VOOR WIE IS DIT BOEK BEDOELD?

Dit boek is bedoeld voor iedereen die betrokken is bij veranderingen in de samenleving en de markt. Het biedt inzichten en richtlijnen voor succesvol opereren in een wereld waarin organisaties moeten transformeren om relevant te blijven. Het geeft praktische tips, richtlijnen en strategieën om succesvol te organiseren en organisatorische veranderingen te realiseren. Het is daarmee een bron van kennis en inspiratie voor iedereen die zich wil ontwikkelen, flexibel wil zijn, klantgericht wil opereren, de continuïteit van organisaties wil waarborgen, advies wil geven of gewoon nieuwsgierig is naar het concept. Of je nu een senior manager bent die de hele organisatie wil omvormen, een manager die behoefte heeft aan een flexibele organisatie-inrichting, een startende ondernemer die een klantgerichte organisatie wil opbouwen, een investeerder die winstgevendheid wil versnellen, een ondernemer die de continuïteit van de organisatie wil waarborgen, een interim-manager die organisaties wil stroomlijnen, een adviseur die bewezen advies wil geven, of een student dan wel geïnteresseerde die wil begrijpen wat resultaatgericht organiseren inhoudt: dit boek biedt waardevolle inzichten en praktische handvatten voor jou.

1.1.1 Senior management

Voor senior managers die verantwoordelijk zijn voor het leiden van organisaties in een snel veranderende omgeving, biedt dit boek waardevolle inzichten en strategieën om transformaties te leiden. Het verkent hoe resultaatgericht organiseren kan helpen bij het aanpakken van nieuwe spelers en concurrenten in de markt.

1.1.2 Managers

Voor managers op verschillende niveaus die behoefte hebben aan flexibiliteit en wendbaarheid in de organisatie, biedt dit boek praktische richtlijnen en voorbeelden om de organisatie effectief in te richten en doelgerichte resultaten te behalen.

1.1.3 Startende ondernemers

Voor startende ondernemers is dit boek een waardevolle bron om vanaf het begin een klantgericht, flexibele en kosteneffectieve organisatie op te bouwen. Het geeft inzichten in hoe resultaatgericht organiseren kan bijdragen aan het succesvol opzetten en laten groeien van een onderneming.

1.1.4 Investeerders

Voor investeerders biedt dit boek een benadering om meer en sneller rendement te behalen door resultaatgericht ondernemen en organiseren toe te passen bij acquisities en investeringen. Het laat zien hoe het focussen op meetbare resultaten kan leiden tot verbeterde winstgevendheid en waardecreatie.

1.1.5 Ondernemers

Voor ondernemers die zich zorgen maken over de continuïteit van hun organisatie, biedt dit boek inzichten en tools om de bedrijfsvoering op een resultaatgerichte manier te organiseren. Het helpt bij het identificeren van kritieke succesfactoren en het nemen van strategische beslissingen om de toekomstige groei en stabiliteit van de organisatie te waarborgen.

1.1.6 Interim-manager

Voor interim-managers die belast zijn met het stroomlijnen van organisaties, biedt dit boek praktische handvatten en bruikbare methoden om veranderingen door te voeren en resultaatgericht te organiseren. Het presenteert effectieve benaderingen voor het creëren van efficiëntie en het behalen van meetbare resultaten.

1.1.7 Adviseur

Voor adviseurs die op zoek zijn naar bewezen advies en begeleiding op het gebied van resultaatgericht organiseren, biedt dit boek een solide basis van kennis en praktische toepassingen. Het helpt bij het begrijpen van de essentie van resultaatgericht organiseren en hoe dit kan worden toegepast in verschillende organisatorische contexten.

1.1.8 Studenten en geïnteresseerden

Voor studenten en geïnteresseerden die nieuwsgierig zijn naar wat resultaatgericht organiseren inhoudt, biedt dit boek een uitgebreid overzicht en inzichten in deze benadering. Het verklaart de principes en biedt concrete voorbeelden om een beter begrip te krijgen van resultaatgericht organiseren als een waardevol concept in moderne organisaties.

■ 1.2 OVERZICHT

Drukke ondernemers en managers vinden in deze paragraaf een overzicht van de aanpak, inclusief de essentiële onderdelen: fundament, strategie, blauwdruk, uitvoering en leiderschap. Dit biedt inzicht in de belangrijkste aspecten en helpt duidelijk te maken hoe verder te gaan.

**Tip**

Het gevaar is om te snel door de materie van dit deel te gaan, met als gevolg dat mogelijk zeer belangrijke onderdelen worden overgeslagen. Neem de tijd om elk onderdeel grondig te bestuderen, zodat je geen cruciale elementen mist die van invloed kunnen zijn op het succes van je organisatie.

In elke organisatie zijn groeifasen te ontdekken: start, uitbouw, en verdere expansie of neergang. Elk van deze fasen vereist een moment van bezinning. Na de start, bij ongeveer vijftien tot twintig medewerkers, moet er meer structuur komen. In deze uitbouwfase is verdere richtinggeving van de organisatie noodzakelijk. Bij de verdere expansie (boven de vijftig tot zestig medewerkers) kunnen bedrijven alleen overleven als ze een sterke strategie hebben en deze omzetten in een robuuste en flexibele blauwdruk van de organisatie. Hierbij moet er voortdurend aandacht zijn voor mensen, financiën en technologie. Organisaties die deze principes al in een vroeg stadium onderkennen, maken meer dan zes keer zoveel winst en waarborgen blijvend hun continuïteit.

Het is cruciaal om deze momenten van bezinning serieus te nemen. In de startfase gaat het om het opzetten van een stevige basis en het creëren van een efficiënte structuur. Tijdens de uitbouwfase moet de organisatie haar strategie verder verfijnen en de blauwdruk aanpassen om groei te ondersteunen. In de expansie- of neergangsfase is het essentieel om de strategie opnieuw te evalueren en flexibel te blijven, zodat de organisatie kan blijven inspelen op veranderende omstandigheden.

Om succesvol door deze fasen te navigeren, moeten leiders voortdurend investeren in de ontwikkeling van hun mensen. Door een sterke basis te leggen, duidelijke richtlijnen en structuur aan te brengen, en flexibel en strategisch te blijven tijdens verdere expansie, kunnen organisaties niet alleen overleven, maar ook floreren in een dynamische markt.

Deze strategische benadering zorgt ervoor dat organisaties niet alleen reactief zijn op veranderingen, maar ook proactief inspelen op toekomstige uitdagingen en kansen. Het is deze pro-activiteit die de sleutel vormt tot duurzame groei en succes.

1.2.1 Elementen van groei

Om een bedrijf te laten groeien, zijn er verschillende essentiële elementen nodig. Allereerst is er permanente aandacht van het management voor klanten noodzakelijk. Deze klantgerichtheid moet worden vertaald in een duidelijke en door-dachte strategie. Vervolgens is er een gedegen blauwdruk van de organisatie nodig, die ervoor zorgt dat de strategie effectief wordt uitgevoerd zoals bedoeld. Het management moet regelmatig tijd uittrekken om deze aspecten te evalueren en bij te sturen. Dit vereist een consistente focus en toewijding.

Het behouden van de klantgerichte focus zorgt ervoor dat de organisatie niet alleen reageert op de behoeften van de markt, maar ook proactief inspeelt op veranderingen en kansen. Om dat te kunnen doen is het belangrijk dat de organisatie flexibel genoeg blijft om zich aan te kunnen passen aan nieuwe ontwikkelingen. Dit betekent dat er een balans moet worden gevonden tussen stabiliteit en innovatie. Door regelmatig de strategie en de bijbehorende blauwdruk te herzien, kan het management ervoor zorgen dat het bedrijf blijft groeien en zich voortdurend verbetert.

Investeren in de ontwikkeling van personeel, het optimaliseren van financiële middelen en het integreren van technologie zijn ook belangrijke elementen die bijdragen aan de groei van het bedrijf. Een holistische benadering, waarbij alle aspecten van de organisatie op elkaar zijn afgestemd, zorgt voor een sterke basis waarop het bedrijf kan bouwen en uitbreiden.

Kortom, om een bedrijf te laten groeien, moet het management:

1. permanente aandacht hebben voor klanten;
2. deze klantgerichtheid vertalen in een heldere strategie;
3. een gedegen en flexibele blauwdruk van de organisatie ontwikkelen;
4. regelmatig tijd uittrekken voor evaluatie en bijsturing;
5. consistente focus behouden op klantgerichtheid;
6. investeren in personeel, financiën en technologie;
7. een holistische benadering hanteren voor duurzame groei en verbetering.

Door deze stappen te volgen, kan een bedrijf niet alleen groeien, maar ook succesvol blijven in een dynamische en competitieve markt, wat resulteert in hogere klanttevredenheid, grotere medewerkersbevlogenheid en uiteindelijk een toename in omzet en rendement.

1.2.2 Vier elementen

Om daadwerkelijk te groeien op het gebied van klanttevredenheid, medewerkersbevlogenheid, omzet en rendement, is aandacht voor vier essentiële elementen cruciaal:

1. Fundament – Het herkennen van de symptomen van slecht functionerende organisaties. Het voorkomen van veelvoorkomende fouten en je richten op continuïteitsfactoren die de basis vormen voor een stabiele, gezonde en groeiende organisatie.
2. Resultaatgericht transformeren – Het daadwerkelijk transformeren naar een resultaatgerichte organisatie door niet meer dan twee veranderingen tegelijk door te voeren; te werken met een spanningsboog van maximaal honderd dagen en het steeds sluiten van de PDCA-cyclus. En daarbij integraal te veranderen door voortdurend te kijken naar doelen, processen, technologie, en houding en gedrag bij elke verandering.
3. Resultaatgericht organiseren – Het steeds en expliciet aandacht besteden aan de richting (strategie), de blauwdruk van de organisatie en het rendabel zoeken, vinden en behouden van klanten. Dit betekent dat de organisatie uiteindelijk structureel en doelgericht moet werken aan het realiseren van haar strategische doelstellingen.
4. Resultaatgericht leiderschap – Het omarmen van adaptief leiderschap en optreden als zowel leider als manager. Permanent werken aan leiderschapsvaardigheden om zowel de organisatie als de medewerkers te inspireren en te motiveren. Dat wil ook zeggen genoeg tijd en aandacht voor het werken aan de organisatie.

Door deze vier elementen consequent te implementeren en te integreren, kan een organisatie duurzame groei realiseren en haar succes in een dynamische en competitieve markt waarborgen. Zie figuur 1.1. Dit boek is opgebouwd rond deze vier elementen van groei. We gaan er daarom hierna nader op in.

1.2.3 Fundament

Laten we ervan uitgaan dat alles draait om het verbeteren van de resultaten van een organisatie en om het zo goed mogelijk helpen van klanten. Alvorens er daadwerkelijk verbeteringen kunnen worden doorgevoerd, is het belangrijk om te weten wat er moet worden aangepakt. Sommige zaken zijn duidelijk, maar vaak zijn er ook dingen die minder zichtbaar of minder voor de hand liggend zijn. Uiteindelijk gaat het erom dat geld en tijd worden geïnvesteerd in de zaken die er echt toe doen. Dit is waar het fundament over gaat.

Het fundament bestaat uit drie delen:

1. Symptomen – Bepalen of er symptomen zijn van een slecht functionerende organisatie. Deze symptomen geven een indicatie van waar de problemen liggen en waar aandacht nodig is.
2. Veelvoorkomende fouten – Er zijn vijftien veelvoorkomende fouten die vaak in organisaties worden gemaakt. Het is van belang om te bekijken welke van deze



Figuur 1.1 Resultaatgericht ondernemen en organiseren

fouten binnen de organisatie terug te vinden zijn. Deze fouten kunnen de groei en efficiëntie van de organisatie ernstig belemmeren.

3. Realiseren van stabiel fundament – Aan de andere kant zijn er de kenmerken van succesvolle resultaatgerichte organisaties. Deze kenmerken kunnen dienen als een benchmark voor de gewenste situatie en helpen bij het bepalen van de verbeterpunten.

Het doel is om alle drie de onderdelen grondig te evalueren en vervolgens te komen tot een lijst van maximaal vijf mogelijke verbeteringen (zie figuur 1.2). Het beperken van het aantal verbeterpunten tot vijf zorgt ervoor dat de organisatie zich kan concentreren op de belangrijkste zaken en voorkomt dat het proces verzandt in te veel details. Door deze gerichte aanpak kan de organisatie effectief en efficiënt verbeteren en betere resultaten behalen.

Analyse fundament

A

Symptomen slecht functionerende organisaties

Strategie

- ☐ Slechte of geen strategie en bijbehorende planning
- ☐ Onduidelijke richting
- ☐ Onduidelijkheid over gevorderde producten en diensten
- ☐ Tegenvallende groei
- ☐ Gebrek aan concurrentievoordeel

Klanten

- ☐ Lage klanttevredenheid
- ☐ Slechte communicatie naar klanten
- ☐ Onvoldoende zicht op wat er speelt bij klanten
- ☐ Hoog klantverloop
- ☐ Afnemend marktaandeel

Doelgerichtheid

- ☐ Onvoldoende focus
- ☐ Slecht geformuleerde doelen
- ☐ Niet doorvertaalde doelen
- ☐ Niet meetbare doelen
- ☐ Fluctuerende resultaten

Cultuur

- ☐ Achterlopen bij het toepassen van nieuwe technologieën
- ☐ Gebrek aan het nemen van verantwoordelijkheid
- ☐ Tegenvallend aanpassingsvermogen
- ☐ Slechte samenwerking
- ☐ Slechte interne communicatie

Interne organisatie

- ☐ Onduidelijke processen
- ☐ Gebrekkige besluitvorming
- ☐ Inefficiënte processen
- ☐ Wisselende kwaliteit
- ☐ Afhankelijkheid van bepaalde specialisten

Managers en medewerkers

- ☐ Gebrek aan bevoegdheid bij managers en medewerkers
- ☐ Tegenvallende ontwikkeling van managers en medewerkers
- ☐ Slecht delegeren van werkzaamheden
- ☐ Moeilijk om talent aan te trekken en te behouden
- ☐ Hoog verloop

B

Veelvoorkomende fouten

- ☐ Geen duidelijke visie en missie
- ☐ Onduidelijke producten en diensten
- ☐ Geen duidelijke product-marktcombinaties (PMC's)
- ☐ Geen of onvoldoende aandacht voor productontwikkeling
- ☐ Geen duidelijke einddoelstellingen
- ☐ Onduidelijke processen
- ☐ Niet eenduidig belegde rollen, taken en verantwoordelijkheden
- ☐ Niet tot op persoonsniveau doorvertaalde doelstellingen
- ☐ Niet de juiste structuren en systemen
- ☐ Ontbrekende juiste data en gebrekkige managementinformatie
- ☐ Mensafhankelijke organisatie
- ☐ Verkeerde manier van leidinggeven
- ☐ Niet volgen of de mensen op de juiste weg zijn
- ☐ Geen of verkeerde manier van feedback geven
- ☐ Als manager zelf werkzaamheden uitvoeren

C

Succesfactoren organisatie

- ☐ De klant staat bij ons echt centraal.
- ☐ Wij hebben absoluut de ambitie om nummer 1 te worden.
- ☐ Wij groeien duurzaam als het gaat om klanttevredenheid, medewerkersbevoegdheid, omzet en rendement.
- ☐ Onze hele organisatie is gericht op het rendabel zoeken, vinden en behouden van klanten.
- ☐ Wij hebben permanent aandacht voor mens, waarde toevoeging en geld.
- ☐ Wij hebben schaalbare processen: herhaalbaar, kopieerbaar en overdraagbaar.
- ☐ Er is evenwicht tussen richting (waarom, waarheen), inrichting (wie doet het hoe) en de verrichtingen (het wat).
- ☐ We kennen een duidelijke scheiding tussen de rollen van leider (richting) en die van manager (inrichting).
- ☐ Er is voldoende aandacht voor het werken *aan* de organisatie (in plaats van werken *in* de organisatie). We hebben proactief adaptief leiderschap.

D

Verbeterpunten

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Figuur 1.2 Analyse fundament