

Competent personeelsmanagement

# Competent personeels- management

**Margriet Guiver-Freeman**

Derde druk

Boom Lemma uitgevers  
Amsterdam  
2015

# Voorwoord

## Doelgroep

Dit studieboek behandelt op een competentiegerichte manier de complete basis van het personeelsvak, in herkenbare context. Daarbij ben ik vooral uitgegaan van mijn kennis van de praktijk waarin de afgestudeerden van die opleidingen kunnen terecht komen. Gebruikers van het boek zullen er mijn visie in herkennen dat medewerkers op alle niveaus in de organisatie zo zelfstandig mogelijk moeten kunnen werken, maar natuurlijk wel in voorkomende gevallen moeten kunnen terugvallen op meer seniore collega's.

In de praktijk wordt het boek gebruikt door studenten van HRM-opleidingen op mbo-, associate degree- en bachelorniveau. Bovendien is het boek uitermate geschikt voor zelfstudie of als naslagwerk, zeker met de aanvullende informatie die te vinden is op de bijbehorende website.

## Competenties

In dit boek heb ik de volgende (eigen) definitie van een competentie gehanteerd:

*Een hoeveelheid kennis, een kunde of vaardigheid, een persoonskenmerk of een uiting van gedrag die (samen met andere competenties) noodzakelijk is om in een functie of rol succesvol te zijn en effectief te presteren. Dat wil zeggen dat de competentie (samen met andere competenties) het onderscheid maakt tussen een effectieve en succesvolle medewerker en een niet-effectieve of niet-succesvolle medewerker. De competenties (inclusief de kennis en de vaardigheden) moeten observeerbaar, meetbaar en objectief worden vertaald in concreet waarneembare (gedrags)indicatoren.*

Competenties van een persoon zijn in te delen in:

- 1 vakinhoudelijke kennis;
- 2 vakinhoudelijke vaardigheden;
- 3 algemene kennis (bijvoorbeeld levenservaring);
- 4 algemene vaardigheden (bijvoorbeeld de sociale);
- 5 persoonlijkheidskenmerken;
- 6 motivatie, ambitie, voorkeuren, normen en waarden.

Voor het gemak gaat het hierna in het boek over kennis (1 en 3), vaardigheden (2 en 4) en gedragscompetenties (5 en 6).

## Herkenbare cases

De werkzaamheden van de beginnende functionaris zijn ingedeeld naar thema's, verwerkt tot hoofdstukken die ik in vijf delen in dit boek heb ondergebracht. In elk hoofdstuk zijn de werkzaamheden geplaatst in herkenbare cases, situaties zoals die voorkomen in de feitelijke werksituatie. In elke casus speelt als voorbeeld iemand uit de doelgroep in een steeds verschillende passende functie de hoofdrol. De casus wordt behandeld vanuit het perspectief van steeds een andere beginnende personeelsfunctionaris, die een bij zijn functie passende activiteit moet verrichten. Ook de verschillende achtergronden (bijvoorbeeld de culturele afkomst en de talenkennis) van de functionarissen spelen een rol.

Iedere casus wordt geanalyseerd: wat wordt van de functionaris verwacht, wat zijn de (mogelijke) consequenties van de taak voor de organisatie, de betrokken medewerkers c.q. kandidaten en de functionaris zelf en wat zou er mis kunnen gaan en waarom?

En daaruit volgend dus: wat moet de functionaris weten en kennen om de taken goed uit te voeren (kennis), wat moet de functionaris kunnen om de taken goed uit te voeren (vaardigheden), en hoe moet de functionaris zich opstellen bij de voorbereiding en de uitvoering van de werkzaamheden (gedrag)?

De derde druk is geactualiseerd naar aanleiding van nieuwe ontwikkelingen, wetswijzigingen en vragen vanuit het onderwijs. Daarnaast zijn de gegeven cijfers en bedragen waar mogelijk en zinvol aangepast aan 2015.

Met het oog op actualiteit is er (meer) aandacht voor werving via internet (gebruik van social media), digitale dossiervorming rond personele activiteiten, normering beloning, omgang met zzp'ers en voor de veranderende arbeidsmarktbehoeften van jongeren. Daarnaast wordt gewezen op verbindingen met strategisch HR-beleid (bijvoorbeeld rond Personeelsplanning) en is er meer aandacht voor rollen bij functiewaardering en competentie management. De nieuwe wetten en wetswijzigingen zijn onder meer van toepassing op vakantie en verlof, pensioen, beëindiging van dienstverband en transitievergoeding, de Werkkostenregeling, Wet wet en zekerheid en de Participatiewet.

## Opbouw en achtergrond

Bij de bepaling van de volgorde van de hoofdstukken ben ik uitgegaan van wat ik een logische groepering vond. Maar het is niet noodzakelijk om die gegeven ordening strikt te volgen. Ik raad gebruikers wél aan om in ieder geval het onderdeel 'Opbouw per hoofdstuk en achtergrond' door te nemen om hier inzicht te krijgen. Ik heb bovendien – om herhaling van leerteksten te

voorkomen – hier en daar in de tekst verwezen naar relevante paragrafen in andere hoofdstukken.

Voorjaar 2015  
Margriet Guiver-Freeman

# Opbouw per hoofdstuk en achtergrond

## Kern van het hoofdstuk

Ieder hoofdstuk begint met een inleiding waarin kort uiteen wordt gezet wat aan de orde komt.

NB Typisch vakjargon wordt in de tekst *cursief* afgedrukt. Deze woorden worden in de derde paragraaf nader gedefinieerd of uitgelegd. Op de website die bij dit boek hoort wordt alle vakjargon bij elkaar behandeld: eerst in het Nederlands met uitleg en vervolgens in de Engelse vertaling.

## De casus

### *Wie is onze hoofdpersoon?*

In deze paragraaf wordt de hoofdpersoon voorgesteld. Bij de keuze van hoofdpersonen ben ik uitgegaan van de ‘gemiddelde’ bevolking van de beroepsopleidingen in Nederland op mbo- en hbo-niveau. Er komen dan ook verschillende hoofdpersonen aan bod – ieder met zijn eigen achtergrond en dus eigen competenties. Waarom die uitgebreide beschrijvingen?

Juist bij personeelswerk zijn naast de kennis en vaardigheden van de functionaris ook zijn persoonlijke eigenschappen, kenmerken en ervaringen van belang. Iemands achtergrond en ervaring bepalen immers maar al te vaak zijn eerste reacties. De student moet zich dat realiseren en eventueel maatregelen nemen om balans te brengen in zijn persoonlijke kleuring van de opdracht.

De hoofdpersonen worden geschetst in functies zoals die waarvoor mbo’ers zijn opgeleid en waarin ook startende hbo-afgestudeerden vaak terecht komen. Dat kunnen overigens ook best wat oudere medewerkers zijn.

### *De opdracht*

Dan volgt de opdracht zoals die aan de hoofdpersoon wordt meegedeeld. Daarbij worden het doel ervan en de inkadering in het totaal van de werkzaamheden summier beschreven.

Opdrachten zijn in eerste instantie zelden SMART: het is van belang dat de opdrachtnemer en de opdrachtgever daarvoor samen zorg dragen. SMART betekent dat een opdracht:

- *Specifiek* is: een zo precies mogelijke omschrijving van het te bereiken resultaat: wat moet de medewerker 'opleveren'? De omschrijving is goed als een 'buitenstaander' begrijpt wat er bedoeld wordt en na afloop zou kunnen nagaan of de medewerker de opdracht naar behoren heeft afgerond.
- *Meetbaar* is: hoe wordt het resultaat na afloop gemeten? Aan de hand van welke objectieve criteria? Let op: het gaat hier niet om 'wie' er meet!
- *Aansluitend* is: past de afspraak wel bij (het niveau van) de functie van de medewerker? Sluit hij voldoende aan bij de doelstellingen van de afdeling of de organisatie?
- *Realistisch* is: zijn beide partijen ervan overtuigd dat de afspraak onder normale omstandigheden haalbaar is? Moet de leidinggevende zorgen voor bepaalde faciliteiten om de medewerker in de gelegenheid te stellen aan de afspraak te voldoen?
- *Tijdgebonden* is: per welke datum moet de afspraak gerealiseerd zijn?

Op deze manier wordt de opdracht geanalyseerd zoals de hoofdpersoon dat in de praktijk (zou) moet(en) doen vóór hij feitelijk aan het werk gaat. In de hoofdstukken 1 tot en met 4 (deel I) wordt de opdracht van de casus steeds helemaal SMART uitgewerkt, in de overige hoofdstukken wordt die uitwerking tot de opdrachten gerekend.

### *Welk resultaat wordt er precies van de hoofdpersoon verwacht?*

De hoofdpersoon leert hier de juiste vragen stellen om precies te weten te komen wat hij moet bereiken.

- Begrijpt hij de opdracht goed genoeg? Welke aanvullende vragen zou hij moeten stellen?
- Kan hij op iemand terugvallen, en zo ja, op wie?
- Wat komt erbij kijken aan (deel)taken en verantwoordelijkheden?
- Wanneer doet hij het goed? Wanneer is de opdrachtgever tevreden?

### *Wat is de achtergrond van de opdracht?*

De hoofdpersoon moet een goed beeld krijgen van de situatie waaruit de opdracht voortkomt, en op de invloed die deze opdracht kan hebben op het functioneren van andere individuen en op de organisatie als geheel. Feitelijk wordt hier de casus nader toegelicht, soms heel algemeen en soms specifiek.

Op de bij het boek horende website wordt soms nog aanvullende, maar niet essentiële informatie gegeven.

### *Wat zou er verkeerd kunnen gaan bij de uitvoering van de opdracht en hoe kan de hoofdpersoon fouten voorkomen?*

Bij iedere opdracht komt de hoofdpersoon voor problemen en dilemma's te staan. Het eigen referentiekader (gedragscompetenties) speelt een grote rol bij het kiezen van oplossingen of vervolgstappen. Hoe kan de hoofdpersoon hiermee omgaan?

### *Samenvatting: SMART-weergave van de opdracht*

In de laatste paragraaf van de analyse wordt de opdracht nog eens herhaald, maar nu zo SMART mogelijk: Specifiek, Meetbaar, Aansluitend, Realistisch en Tijdgebonden. In de eerste hoofdstukken door de opdracht volgens het acroniem uit te werken, later in een gewone tekstalinea. Gezien de aard van dit boek zijn de SMART-opdrachten over het algemeen behoorlijk veelomvattend.

### *Competenties met betrekking tot de opdracht*

In deze paragraaf worden de voor de opdracht 'ideale' kennis, vaardigheden, persoons- en gedragskenmerken behandeld: wat moet de hoofdpersoon kennen en kunnen om de opdracht goed uit te voeren, en hoe moet hij die kennis en vaardigheden toepassen om een goed resultaat te verkrijgen? Maar ook: hoe kan zijn persoonlijkheid een rol spelen bij de toepassing?

### *Kennis en vaardigheden*

De student vervult in deze paragraaf de opdracht die de hoofdpersoon eerder had gekregen. Hij doet de kennis op die de hoofdpersoon moet leren en hij oefent de vaardigheden die de hoofdpersoon nodig heeft. Ik ben er daarbij steeds van uitgegaan dat alle studenten wel op de een of andere manier toegang hebben tot een arbeidsorganisatie: een stagebedrijf, de onderneming waar zij – naast hun opleiding – een baantje hebben of desnoods de onderwijsinstelling waar zij hun opleiding volgen.

Op de website kan nog aanvullende interessante, maar niet essentiële informatie staan.

### *De invloed van gedragscompetenties*

In deze paragraaf wordt de student aan het denken gezet over hoe de gedragscompetenties van de hoofdpersoon de uitvoering van de opdracht kunnen beïnvloeden. Dat gebeurt in eerste instantie aan de hand van de gegevens die



eerder over de hoofdpersoon zijn vermeld. Maar vooral in de eerste hoofdstukken gaat de analyse van die informatie verder. De student leert nadenken over de gegevens en beseffen dat iedere positieve competentie een negatieve tegenhanger kan hebben: elke kwaliteit kan doorschieten tot een vervorming. In de tekst gaat het uiteraard over de hoofdpersoon, maar het is ook de bedoeling dat de student nadenkt over, oftewel reflecteert op zijn eigen gedragscompetenties: hoe zou hij zichzelf kunnen gedragen in dergelijke omstandigheden en bij een dergelijke opdracht?

### Vragen en opdrachten

Op de bij dit boek horende website vindt u – per hoofdstuk – vragen en vooral veel opdrachten, waarmee de student kan laten zien dat hij het geleerde in de praktijk kan brengen. Waar zinvol vindt u daar bovendien een aantal evaluatievragen, die de student eerlijk laten reflecteren op zowel de resultaten als het proces van de opdracht én op zijn eigen competentie.

Overigens wordt bij de vragen en opdrachten rekening gehouden met het feit dat bij veel opleidingen hoofdstukken door elkaar worden gebruikt en dat er soms hoofdstukken worden overgeslagen: soms worden dezelfde vragen gesteld bij meer hoofdstukken die raken aan hetzelfde onderwerp.

# Inhoud

<b>Deel I: De organisatie</b>	<b>21</b>
<b>1 Organisatiestructuur en -cultuur</b>	<b>23</b>
1.1 De casus	23
1.1.1 Giulia	23
1.1.2 Cultuurverandering	23
1.2 Analyse van de opdracht	24
1.2.1 Welk resultaat wordt er van Giulia verwacht?	24
1.2.2 Wat is de achtergrond van de opdracht?	24
1.2.3 Wat zou er bij de uitvoering verkeerd kunnen gaan, en hoe voorkomen we dat?	25
1.2.4 De SMART-opdracht	26
1.3 Voor deze opdracht benodigde competenties	27
1.3.1 Kennis	27
1.3.2 Vaardigheden	33
1.3.3 Gedragscompetenties	35
<b>2 Organisatie- en personeelsplanning</b>	<b>37</b>
2.1 De casus	37
2.1.1 Donna	37
2.1.2 Planning	37
2.2 Analyse van de opdracht	38
2.2.1 Welk resultaat wordt er van Donna verwacht?	38
2.2.2 Wat is de achtergrond van de opdracht?	38
2.2.3 Wat zou er bij de uitvoering verkeerd kunnen gaan, en hoe voorkomen we dat?	39
2.2.4 De SMART-opdracht	39
2.3 Voor deze opdracht benodigde competenties	40
2.3.1 Kennis	40
2.3.2 Vaardigheden	55
2.3.3 Gedragscompetenties	65
<b>3 Functieanalyse en -waardering, competentie management</b>	<b>67</b>
3.1 De casus	67
3.1.1 Neza	67
3.1.2 Functiewaardering	67
3.2 Analyse van de opdracht	68
3.2.1 Welk resultaat wordt er van Neza verwacht?	68
3.2.2 Wat is de achtergrond van de opdracht?	68

3.2.3	Wat zou er bij de uitvoering verkeerd kunnen gaan, en hoe voorkomen we dat?	70
3.2.4	De SMART-opdracht	70
3.3	Voor deze opdracht benodigde competenties	71
3.3.1	Kennis	71
3.3.2	Vaardigheden	85
3.3.3	Gedragscompetenties	91
<b>4</b>	<b>Beloning en arbeidsvoorwaarden</b>	<b>93</b>
4.1	De casus	93
4.1.1	Joris	93
4.1.2	Evaluatie arbeidsvoorwaarden	93
4.2	Analyse van de opdracht	94
4.2.1	Welk resultaat wordt er van Joris verwacht?	94
4.2.2	Wat is de achtergrond van de opdracht?	94
4.2.3	Wat zou er bij de uitvoering verkeerd kunnen gaan, en hoe voorkomen we dat?	94
4.2.4	De SMART-opdracht	95
4.3	Voor deze opdracht benodigde competenties	96
4.3.1	Kennis	96
4.3.2	Vaardigheden	105
4.3.3	Gedragscompetenties	109
	<b>Deel II: Nieuwe medewerkers</b>	<b>111</b>
<b>5</b>	<b>Werving</b>	<b>113</b>
5.1	De casus	113
5.1.1	Corinne	113
5.1.2	Grote wervingsopdracht	113
5.2	Analyse van de opdracht	114
5.2.1	Welk resultaat wordt er van Corinne verwacht?	114
5.2.2	Wat is de achtergrond van de opdracht?	114
5.2.3	Wat zou er bij de uitvoering verkeerd kunnen gaan, en hoe voorkomen we dat?	115
5.2.4	De SMART-opdracht	116
5.3	Voor deze opdracht benodigde competenties	116
5.3.1	Kennis	116
5.3.2	Vaardigheden	126
5.3.3	Gedragscompetenties	129
<b>6</b>	<b>Selectie</b>	<b>131</b>
6.1	De casus	131
6.1.1	Rachid	131
6.1.2	Selecteren zonder discrimineren	131
6.2	Analyse van de opdracht	132

6.2.1	Welk resultaat wordt er van Rachid verwacht?	132
6.2.2	Wat is de achtergrond van de opdracht?	133
6.2.3	Wat zou er bij de uitvoering verkeerd kunnen gaan, en hoe voorkomen we dat?	133
6.2.4	De SMART-opdracht	133
6.3	Voor deze opdracht benodigde competenties	134
6.3.1	Kennis	134
6.3.2	Vaardigheden	146
6.3.3	Gedragscompetenties	150
<b>7</b>	<b>De arbeidsovereenkomst</b>	<b>151</b>
7.1	De casus	151
7.1.1	Jeng Len	151
7.1.2	Arbeidsovereenkomsten	151
7.2	Analyse van de opdracht	152
7.2.1	Welk resultaat wordt er van Jeng Len verwacht?	152
7.2.2	Wat is de achtergrond van de opdracht?	152
7.2.3	Wat zou er bij de uitvoering verkeerd kunnen gaan, en hoe voorkomen we dat?	152
7.2.4	De SMART-opdracht	152
7.3	Voor deze opdracht benodigde competenties	153
7.3.1	Kennis	153
7.3.2	Vaardigheden	176
7.3.3	Gedragscompetenties	181
<b>8</b>	<b>De personeels- en salarisadministratie</b>	<b>183</b>
8.1	De casus	183
8.1.1	Ernesto	183
8.1.2	De salarisrun van december	184
8.2	Analyse van de opdracht	184
8.2.1	Welk resultaat wordt er van Ernesto verwacht?	184
8.2.2	Wat is de achtergrond van de opdracht?	184
8.2.3	Wat zou er bij de uitvoering verkeerd kunnen gaan, en hoe voorkomen we dat?	185
8.2.4	De SMART-opdracht	185
8.3	Voor deze opdracht benodigde competenties	185
8.3.1	Kennis	185
8.3.2	Vaardigheden	207
8.3.3	Gedragscompetenties	210
<b>9</b>	<b>Introductie van nieuwe medewerkers</b>	<b>213</b>
9.1	De casus	213
9.1.1	Hamid	213
9.1.2	Introductie- en inwerkprogramma	213
9.2	Analyse van de opdracht	214

9.2.1	Welk resultaat wordt er van Hamid verwacht?	214
9.2.2	Wat is de achtergrond van de opdracht?	214
9.2.3	Wat zou er bij de uitvoering verkeerd kunnen gaan, en hoe voorkomen we dat?	215
9.2.4	De SMART-opdracht	215
9.3	Voor deze opdracht benodigde competenties	216
9.3.1	Kennis	216
9.3.2	Vaardigheden	221
9.3.3	Gedragscompetenties	226

### Deel III: De medewerker in zijn functie 229

<b>10</b>	<b>Begeleiding, stijl van leidinggeven en werkoverleg</b>	<b>231</b>
10.1	De casus	231
10.1.1	Jodie	231
10.1.2	Personeelsbegeleiding en werkoverleg	231
10.2	Analyse van de opdracht	232
10.2.1	Welk resultaat wordt er van Jodie verwacht?	232
10.2.2	Wat is de achtergrond van de opdracht?	232
10.2.3	Wat zou er bij de uitvoering verkeerd kunnen gaan, en hoe voorkomen we dat?	233
10.2.4	De SMART-opdracht	234
10.3	Voor deze opdracht benodigde competenties	234
10.3.1	Kennis	234
10.3.2	Vaardigheden	244
10.3.3	Gedragscompetenties	250
<b>11</b>	<b>Personeelsbeoordeling</b>	<b>253</b>
11.1	De casus	253
11.1.1	Stefan	253
11.1.2	De slecht functionerende secretaresse	253
11.2	Analyse van de opdracht	254
11.2.1	Welk resultaat wordt er van Stefan verwacht?	254
11.2.2	Wat is de achtergrond van de opdracht?	254
11.2.3	Wat zou er bij de uitvoering verkeerd kunnen gaan, en hoe voorkomen we dat?	255
11.2.4	De SMART-opdracht	255
11.3	Voor deze opdracht benodigde competenties	255
11.3.1	Kennis	255
11.3.2	Vaardigheden	267
11.3.3	Gedragscompetenties	270

<b>12</b>	<b>Opleiding, training en vorming</b>	<b>273</b>
12.1	De casus	273
12.1.1	Esther	273
12.1.2	Opstellen van een opleidingsplan	273
12.2	Analyse van de opdracht	274
12.2.1	Welk resultaat wordt er van Esther verwacht?	274
12.2.2	Wat is de achtergrond van de opdracht?	274
12.2.3	Wat zou er bij de uitvoering verkeerd kunnen gaan, en hoe voorkomen we dat?	275
12.2.4	De SMART-opdracht	276
12.3	Voor deze opdracht benodigde competenties	276
12.3.1	Kennis	276
12.3.2	Vaardigheden	287
12.3.3	Gedragscompetenties	288
<b>13</b>	<b>Loopbaanplanning en -begeleiding</b>	<b>291</b>
13.1	De casus	291
13.1.1	Marjolijn	291
13.1.2	Opvolgingsplan	291
13.2	Analyse van de opdracht	291
13.2.1	Welk resultaat wordt er van Marjolijn verwacht?	291
13.2.2	Wat is de achtergrond van de opdracht?	292
13.2.3	Wat zou er bij de uitvoering verkeerd kunnen gaan, en hoe voorkomen we dat?	292
13.2.4	De SMART-opdracht	292
13.3	Voor deze opdracht benodigde competenties	293
13.3.1	Kennis	293
13.3.2	Vaardigheden	303
13.3.3	Gedragscompetenties	305
	<b>Deel IV: 'De eerste lijn'</b>	<b>307</b>
<b>14</b>	<b>Personeelszorg</b>	<b>309</b>
14.1	De casus	309
14.1.1	Tinus	309
14.1.2	Inzet ten behoeve van nieuwe klant	309
14.2	Analyse van de opdracht	310
14.2.1	Welk resultaat wordt er van Tinus verwacht?	310
14.2.2	Wat is de achtergrond van de opdracht?	310
14.2.3	Wat zou er bij de uitvoering verkeerd kunnen gaan, en hoe voorkomen we dat?	311
14.2.4	De SMART-opdracht	312

14.3	Voor deze opdracht benodigde competenties	312
14.3.1	Kennis	312
14.3.2	Vaardigheden	323
14.3.3	Gedragscompetenties	324
<b>15</b>	<b>Arbo, ziekteverzuim en verlof</b>	<b>325</b>
15.1	De casus	325
15.1.1	Karen	325
15.1.2	Ziekteverzuim en verlof	325
15.2	Analyse van de opdracht	326
15.2.1	Welk resultaat wordt er van Karen verwacht?	326
15.2.2	Wat is de achtergrond van de opdracht?	326
15.2.3	Wat zou er bij de uitvoering verkeerd kunnen gaan, en hoe voorkomen we dat?	326
15.2.4	De SMART-opdracht	327
15.3	Voor deze opdracht benodigde competenties	327
15.3.1	Kennis	327
15.3.2	Vaardigheden	344
15.3.3	Gedragscompetenties	352
<b>16</b>	<b>Medezeggenschap</b>	<b>355</b>
16.1	De casus	355
16.1.1	Tom	355
16.1.2	Inspraak en medezeggenschap	355
16.2	Analyse van de opdracht	356
16.2.1	Welk resultaat wordt er van Tom verwacht?	356
16.2.2	Wat is de achtergrond van de opdracht?	356
16.2.3	Wat zou er bij de uitvoering verkeerd kunnen gaan, en hoe voorkomen we dat?	356
16.2.4	De SMART-opdracht	356
16.3	Voor deze opdracht benodigde competenties	357
16.3.1	Kennis	357
16.3.2	Vaardigheden	362
16.3.3	Gedragscompetenties	368
<b>17</b>	<b>Ontslag, pensioen en daarna</b>	<b>369</b>
17.1	De casus	369
17.1.1	Sezen	369
17.1.2	Uitstroom	369
17.2	Analyse van de opdracht	370
17.2.1	Welk resultaat wordt er van Sezen verwacht?	370
17.2.2	Wat is de achtergrond van de opdracht?	370
17.2.3	Wat zou er bij de uitvoering verkeerd kunnen gaan, en hoe voorkomen we dat?	370
17.2.4	De SMART-opdracht	371

17.3	Voor deze opdracht benodigde competenties	371
17.3.1	Kennis	371
17.3.2	Vaardigheden	390
17.3.3	Gedragcompetenties	393
<b>Deel V: Personeelsmanagement</b>		<b>395</b>
<b>18</b>	<b>Interne communicatie en sociaal jaarverslag</b>	<b>397</b>
18.1	De casus	397
18.1.1	Andrew	397
18.1.2	Informatievoorziening aan medewerkers	398
18.2	Analyse van de opdracht	398
18.2.1	Welk resultaat wordt er van Andrew verwacht?	398
18.2.2	Wat is de achtergrond van de opdracht?	399
18.2.3	Wat zou er bij de uitvoering verkeerd kunnen gaan, en hoe voorkomen we dat?	400
18.2.4	De SMART-opdracht	400
18.3	Voor deze opdracht benodigde competenties	400
18.3.1	Kennis	400
18.3.2	Vaardigheden	406
18.3.3	Gedragcompetenties	416
<b>19</b>	<b>Beleid en procedures opstellen, evalueren en aanpassen</b>	<b>419</b>
19.1	De casus	419
19.1.1	Yannick	419
19.1.2	Beleid en procedures	420
19.2	Analyse van de opdracht	420
19.2.1	Welk resultaat wordt er van Yannick verwacht?	420
19.2.2	Wat is de achtergrond van de opdracht?	420
19.2.3	Wat zou er bij de uitvoering verkeerd kunnen gaan, en hoe voorkomen we dat?	420
19.2.4	De SMART-opdracht	421
19.3	Voor deze opdracht benodigde competenties	421
19.3.1	Kennis	421
19.3.2	Vaardigheden	422
19.3.3	Gedragcompetenties	427
<b>20</b>	<b>Begroten en ken- en stuurgetallen</b>	<b>429</b>
20.1	De casus	429
20.1.1	Paula	429
20.1.2	De cijfers van P&O	429
20.2	Analyse van de opdracht	430
20.2.1	Welk resultaat wordt er van Paula verwacht?	430
20.2.2	Wat is de achtergrond van de opdracht?	430



20.2.3	Wat zou er bij de uitvoering verkeerd kunnen gaan, en hoe voorkomen we dat?	431
20.2.4	De SMART-opdracht	431
20.3	Voor deze opdracht benodigde competenties	432
20.3.1	Kennis	432
20.3.2	Vaardigheden	443
20.3.3	Gedragscompetenties	446
	<b>Literatuur</b>	<b>449</b>
	<b>Register</b>	<b>451</b>

# Deel I

## De organisatie

# Organisatiestructuur en -cultuur

# 1

In dit hoofdstuk worden begrippen behandeld die te maken hebben met de structuur en de cultuur van een organisatie: staf/lijn, hiërarchisch/functioneel. Je leert organisatieschema's maken. Je leert een gespreksverslag maken en uit welke bronnen je basisinformatie over de organisatie kunt halen, hoe je die informatie kunt structureren in een rapportage of een notitie, en ten slotte hoe je die tekst kunt presenteren of toelichten. Bijna nog belangrijker: je leert inzien hoe de gedragscompetenties van een medewerker invloed kunnen hebben op de uitvoering van een opdracht en hoe dat jou aangaat in je (toekomstige) rol van personeelsfunctionaris.

## 1.1 De casus

### 1.1.1 Giulia

#### Casus



Giulia is in Nederland geboren. Haar vader is Italiaan, haar moeder Nederlandse. Ze spreekt en schrijft foutloos Nederlands en Italiaans. Ze houdt van reizen en verschillende culturen opsnuiven, maar ze houdt ook van Kees. Kees is een honkvaste Nederlandse jongen, die zijn vakanties het liefst plat op zijn rug doorbrengt op een zonnig strand – en het kan hem niet schelen waar dat strand ligt. Giulia is dus heel blij met haar baan als assistent-personeelsfunctionaris bij een grote reisorganisatie, waarvoor ze regelmatig medewerkers op buitenlandse locaties mag werven en trainen. Dan heeft ze ook de gelegenheid om musea en andere bezienswaardigheden te bezoeken. In haar vakanties gaat ze dan wel naast Kees op een strand liggen...

### 1.1.2 Cultuurverandering

Iedere werknemer verricht zijn werkzaamheden in een *organisatie*. In de organisatie zit een *structuur*, die meestal wordt vastgelegd in een *organisatieschema* (ook wel *organigram* genoemd). In het organisatieschema staan alle *functies* genoemd en soms ook de namen van de *functionarissen*. De meeste organisaties hebben een eigen manier om hun werk te doen. Die komt voort uit de *organisatiecultuur*. Alle mensen hebben ten slotte een eigen *referentiekader*. De reisorganisatie waar Giulia werkt, wil een *cultuurverandering* gaan bewerkstelligen. Daartoe zal een aantal externe *organisatieadviseurs* worden

uitgenodigd om eens te komen praten. De gesprekken zullen worden gevoerd door de directeur P&O. Giulia mag bij de gesprekken zijn om ze te *notuleren* en om eventuele uitvoerende werkzaamheden die eruit voortvloeien op te pakken. De directeur P&O vraagt Giulia ook om de gesprekken voor te bereiden, ten behoeve van zowel de directeur P&O als de externe adviseurs en Giulia zelf.

## 1.2 Analyse van de opdracht

### 1.2.1 *Welk resultaat wordt er van Giulia verwacht?*

‘Vorbereiden’ is een niet zo duidelijke term. Giulia maakt een afspraak met de directeur P&O om te bespreken wat zij precies van haar verwacht. Dat is ook de eerste vraag die ze stelt: ‘Wat verwacht u precies van mij?’ Daarna volgen de vragen: ‘Welk resultaat wilt u straks zien? Wat moet ik bereiken? Hoe kan ik ervoor zorgen dat u straks tevreden bent over mijn werk?’

De opdracht blijkt uit drie delen te bestaan:

- 1 De directeur P&O legt uit dat ze graag ziet dat Giulia op zoek gaat naar informatie over een paar met name genoemde bureaus, die ze zou willen uitnodigen om over de voorgenomen cultuurverandering te spreken. Ze heeft daarbij een paar specifieke vragen:
  - Hoe groot is het bureau (aantal medewerkers, omzet vorig jaar)?
  - Hoe scoort het bureau in de jaarlijkse ranglijst van organisatieadviesbureaus?
  - Wat is hun ervaring met veranderingstrajecten?
  - Hebben ze al eens voor een vergelijkbare organisatie gewerkt?
 Als Giulia tijdens haar onderzoek stuit op andere bureaus die interessant lijken, staat de directeur P&O daar open voor.
- 2 Verder wil de directeur P&O dat Giulia een informatiepakket over de eigen organisatie samenstelt dat kan worden meegegeven aan de vertegenwoordigers van de adviesbureaus die een voorstel mogen maken.
- 3 Ten slotte wil de directeur P&O dat Giulia tijdens de kennismakingsgesprekken met de adviesbureaus notuleert en de belangrijkste kenmerken van de bureaus en de adviseurs vastlegt, zodat ze later nog eens met elkaar kunnen worden vergeleken.

### 1.2.2 *Wat is de achtergrond van de opdracht?*

Giulia wil ook graag meer weten over de achtergrond van de opdracht: Waarom wil de organisatie een cultuurverandering bewerkstelligen? De directeur P&O vertelt haar dat de reiswereld de laatste jaren flink is veranderd, onder meer door de opkomst van internet. Reizigers gaan niet meer zo vaak naar een reisbureau om een vakantie uit te zoeken op basis van uitgebreid advies van

een medewerker. Ze gaan zelf thuis op zoek en boeken gemakkelijk via internet, rechtstreeks bij de touroperator of vliegmaatschappij. Natuurlijk heeft dat gevolgen voor de reisbureaus. Ze hebben minder omzet en kunnen dus niet op de oude manier blijven doorgaan. Omdat de organisatie niet onmiddellijk wil overgaan tot inkrimping en dus het ontslaan van medewerkers, zoekt zij nu naar manieren om het wegvallen van omzet te voorkomen. Meestal betekent dit dat de medewerkers klantgerichter moeten worden, en tegelijk commerciëler, zonder keiharde verkopers te worden. Een alternatief is compenseren: ergens anders omzet vandaan halen, bijvoorbeeld door een ander soort dienstverlening te gaan aanbieden. Ook moet er natuurlijk nog beter dan voorheen op beperking van de kosten worden gelet. Die noodzakelijke veranderingen betekenen dat de medewerkers op een andere manier moeten gaan werken. Ze moeten proactiever en enthousiaster worden, meer gaan meedenken en openstaan voor nieuwe ideeën en nieuwe werkwijzen.

De reisorganisatie bestaat al lang en is behoorlijk gegroeid in al die jaren. Dat betekent onder meer dat er ook veel medewerkers zijn die al heel lang voor het bedrijf werken. Dat hebben zij jarenlang op een bepaalde manier gedaan, en die manier is ook jarenlang heel succesvol geweest – de organisatie is niet voor niets zo groot geworden. Veel mensen vinden het dan ook erg lastig om veranderingen aan te brengen in hun manier van werken. Hun eerste reactie daarop is vaak afwijzend: ‘Hebben we het dan al die jaren verkeerd gedaan? Dat geloof ik niet, en daarom werk ik niet mee aan wat ze nu van mij willen.’

Om de veranderingen – die nu eenmaal echt noodzakelijk zijn – toch voor elkaar te krijgen, zal de organisatie de manier van denken van de medewerkers moeten beïnvloeden.

### 1.2.3 *Wat zou er bij de uitvoering verkeerd kunnen gaan, en hoe voorkomen we dat?*

- 1 Bij het verzamelen van de informatie over de adviesbureaus verwacht Giulia geen problemen.
- 2 Giulia vindt het eng om de eindverantwoordelijkheid te hebben over de samenstelling van het informatiepakket. Ze is bang belangrijke zaken te zullen vergeten. Ze vraagt dus waaraan de directeur P&O denkt voor het pakket. Deze vindt dat er in ieder geval nieuwe organisatieschema's in moeten zitten. Verder moet Giulia hier echt even zelf over nadenken. Ze gaat wel akkoord met Giulia's voorstel dat zij tussendoor een overzicht zal voorleggen aan de directeur van wat zij denkt dat in dat pakket hoort. Verder zijn er geen up-to-date organisatieschema's beschikbaar in de organisatie. Die zal Giulia dus zelf moeten maken en dat kan tijd kosten. De directeur P&O zal er bij haar collega's, de afdelingshoofden, op aandringen dat zij snel meewerken als Giulia daarom vraagt.
- 3 Giulia heeft nog nooit een vergadering genotuleerd en zegt dat. De directeur P&O raadt haar aan zich 'even snel' te verdiepen in wat het inhoudt.

### 1.2.4 De SMART-opdracht

Uiteindelijk leidt dit tot de volgende omschrijving van de drie onderdelen van de opdracht:

#### 1 *Informatie verzamelen*

S: Giulia zal over een aantal adviesbureaus de gevraagde informatie verzamelen en deze zo gestructureerd opnemen in een overzicht dat de bureaus gemakkelijk vergeleken kunnen worden.

M: Een aantal bureaus is met name genoemd. Aan dat lijstje mag Giulia naar eigen inzicht nog namen toevoegen.

A: De opdracht past qua inhoud en niveau bij de functie van Giulia en betreft een activiteit die bijdraagt aan het goed functioneren van de afdeling P&O.

R: De opdracht is zeker haalbaar. Eventuele hulpmiddelen zijn internet, de bibliotheek en informatie van de Kamer van Koophandel.

T: De opdracht moet binnen twee weken zijn afgerond.

#### 2 *Samenstellen informatiepakket*

S: Een compleet informatiepakket dat een goed beeld geeft van de eigen organisatie. Ieder adviesbureau dat wordt gevraagd om te offrenen krijgt zo'n pakket.

M: Halverwege de periode een voorstel ten aanzien van de inhoud en de organisatieschema's die tot dan toe af zijn. Na afloop voldoende complete pakketten verzendklaar, inclusief alle organisatieschema's.

A: De opdracht past qua inhoud en niveau bij de functie van Giulia en betreft een activiteit die bijdraagt aan het goed functioneren van de afdeling P&O. Bovendien past de opdracht in de gewenste ontwikkeling van Giulia's competenties (maken van organisatieschema's).

R: De opdracht is zeker haalbaar. Eventuele hulpmiddelen zijn bijvoorbeeld de eigen brochures en diverse uitgaven van de afdeling Personeelszaken.

T: Tussentijds contact over twee weken. De opdracht moet over vier weken in totaal zijn afgerond.

#### 3 *Notuleren of een gespreksverslag maken*

S: Een goed verslag van de essentie van de inhoud van de kennismakingsgesprekken en een goede vergelijkingsmogelijkheid van wat de bureaus te bieden hebben.

M: Binnen twee dagen na afloop van de gesprekken een besluitenlijst per gesprek plus een totaaloverzicht van de belangrijkste gesprekselementen ter vergelijking.

A: De opdracht past qua inhoud en niveau bij de functie van Giulia en het betreft een activiteit die bijdraagt aan het goed functioneren van de afdeling P&O. Bovendien past hij in de gewenste ontwikkeling van Giulia's competenties (leren en ervaring opdoen in notuleren).

R: De opdracht is zeker haalbaar. Giulia kan zich verdiepen in wat notuleren inhoudt (er staan boeken over in de afdelingsbibliotheek) en ze kan vooraf om advies vragen aan de secretaresse van de afdeling. Ze kan in

overleg met de secretaresse ook oefenen in het maken van een besluitenlijst tijdens het eerstvolgende afdelingsoverleg.

- T: De datum van afronding is afhankelijk van de nog in te plannen gespreksdata, maar ligt op uiterlijk twee dagen na afloop van het laatste gesprek.

## 1.3 Voor deze opdracht benodigde competenties

### 1.3.1 Kennis

Voor een goede uitvoering van de opdracht is het nodig om de volgende zaken te weten en te kennen.

#### 1.3.1.1 Begrippen en definities

Definitie	
Organisatie	Een eenheid met een doel. Hieronder verstaan we een geordende groep mensen die samenwerkt om één of meer omschreven doelen te bereiken.
Onderneming	Een organisatie van kapitaal en arbeid, dus waarin geld is geïnvesteerd, waarmee de mensen werken, met als doel winst te maken.
Bedrijf	Een zelfstandige, beschrijfbaar en naar buiten gerichte organisatie die goederen of diensten op de markt brengt.
Profitorganisatie	Een onderneming, dus een organisatie, die als doel heeft winst te maken. Dit geldt voor de meeste commerciële organisaties.
Not-for-profitorganisatie	Ook wel non-profitorganisatie genoemd. Een organisatie die niet als doel heeft winst te maken. Meestal heeft een not-for-profitorganisatie een ideëel doel: zij streeft een ideaal na. Een voorbeeld van een dergelijke organisatie is Artsen zonder Grenzen.
Arbeidsorganisatie	Een organisatie waarbinnen werknemers op basis van een arbeidsovereenkomst met de ondernemer meewerken aan het doel.
Organisatiestructuur	Het systeem waarmee de activiteiten van de eenheid zijn gegroepeerd.
Organisatieschema	Een schematische tekening van het systeem.
Functie	De verzameling verantwoordelijkheden, bevoegdheden en activiteiten van een of meer rollen binnen de organisatie.
Rol	Een samenhangend pakket van taken dat door een of meer personen vervuld kan worden.
Functionaris	De medewerker die een bepaalde functie of (combinatie van) rol(len) bezet en uitvoert.



Organisatiecultuur	Het totaal van de gezamenlijke ideeën (waarden en opvattingen) van een organisatie, dat de basis vormt van de normen voor gedrag in de organisatie en dus van 'hoe de dingen gedaan worden'.
Referentiekader	Het totaal van normen en maatstaven dat een persoon hanteert, gebaseerd op zijn eigen kennis, ervaring en persoonlijkheid.
Cultuurverandering	Het veranderen van (niet langer gewenste) bestaande gedragspatronen in de organisatie.
Organisatieadviseur	Een interne of externe functionaris die de directie of het management van de organisatie adviseert over verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering, met als doel de organisatie succesvoller te laten zijn.
Notuleren	Een (meestal kort) schriftelijk verslag maken van wat er in een gesprek, vergadering of bijeenkomst is gezegd, besproken en besloten.

### 1.3.1.2 Kennis over organisatieadviesbureaus

Een paar heel bekende organisatieadviesbureaus zijn Berenschot, Boer & Croon, Boston Consulting Group, K+V (spreek uit als K plus V) en McKinsey & Company. Voor een uitgebreider overzicht, zie bijvoorbeeld [www.consultancy.nl/adviesbureaus/organisatie-adviesbureaus](http://www.consultancy.nl/adviesbureaus/organisatie-adviesbureaus).

### 1.3.1.3 Basisinformatie over de organisatie

Wat van belang is voor een externe adviseur hangt natuurlijk af van het vraagstuk dat hij moet gaan oplossen. Een externe adviseur zal altijd wat meer algemene informatie willen hebben, zoals blijkt uit de volgende vragen:

- Welk doel heeft de organisatie?
- Wat doet de organisatie precies?
- Wat voor producten of diensten levert de organisatie?
- Hoe groot is de organisatie (aantal mensen en omzet)?
- Wie is de eigenaar van de organisatie?
- Hoe ziet de eigenaar van de organisatie de toekomst? Moet de organisatie groeien? Hoe denkt men dat te realiseren?
- Waar is de organisatie gevestigd?
- Wie zijn de belangrijkste klanten en waar zijn die gevestigd?
- Wie en waar zijn de belangrijkste concurrenten?
- Waarom geven klanten de voorkeur aan deze organisatie en niet aan concurrenten?
- Hoe komt de organisatie aan nieuwe klanten?
- Doet de organisatie aan onderzoek?
- Hoe zorgt de organisatie ervoor 'bij te blijven'? Hoe houdt de organisatie de (vakinhoudelijke en technologische) ontwikkelingen bij?

In dit geval wordt de externe adviseur binnengehaald om mee te denken over de organisatiecultuur. De organisatiecultuur is de optelsom van hoe alle



medewerkers denken en zich gedragen. Je zou daarom kunnen denken aan antwoorden op de volgende vragen:

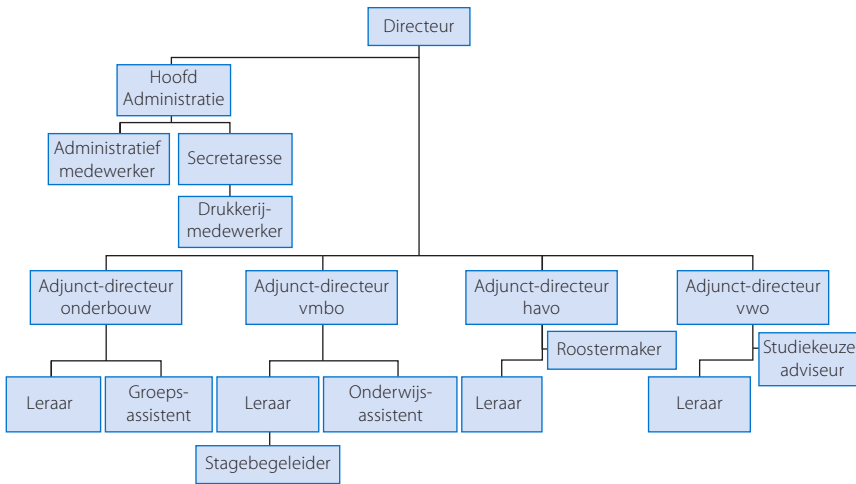
- Hoe komt de organisatie aan nieuwe medewerkers?
- Vertrekken er vaak medewerkers, en waarom?
- Wat is de gemiddelde leeftijd van de medewerkers?
- Hoeveel mannen/vrouwen werken er?
- Waar komen de medewerkers vandaan en waar wonen ze?
- Werken er veel mensen in deeltijd?
- Wat voor opleiding hebben de medewerkers?
- Werken de medewerkers graag bij deze organisatie, en waarom?
- Hoe hoog zijn de salarissen?
- Hoe is de kwaliteit van het management?
- Hoe is de stijl van leidinggeven?

#### 1.3.1.4 Gegevensbronnen over organisaties

Informatie over de organisatie is bijvoorbeeld te vinden in het jaarverslag, in het sociaal jaarverslag, bij de afdeling Personeelszaken en de Personeelsadministratie, bij de Debiteurenadministratie en bij de afdeling Marketing en Verkoop. Buiten de organisatie beschikken ook de Kamer van Koophandel en soms de plaatselijke bibliotheek over veel gegevens. Ten slotte hebben vrijwel alle organisaties een eigen website en soms een eigen intranet en is ook via zoekmachines op internet dikwijls veel informatie te vinden.

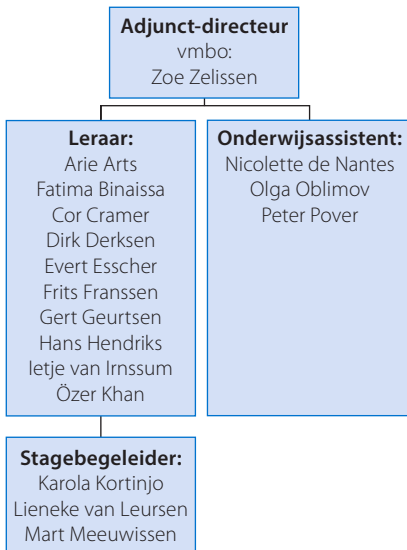
#### 1.3.1.5 Organisationschema's

Een organisationschema wordt ook wel *organogram* of *organigram* genoemd. Een organigram is een tekening waaruit blijkt hoe de organisatie gestructureerd is. Meestal gebeurt dat 'top-down'. Bij het maken van organigrammen begin je dus aan de top: met de hoogste functie in de organisatie. Meestal is dat de directeur. En dan werk je 'downwards', naar beneden: van wie is de directeur de rechtstreekse baas? In een middelgrote organisatie zijn dat vaak één of meer onderdirecteuren (of adjunct-directeuren) of 'managers', die leidinggeven aan een afgerond organisatieonderdeel. Denk maar aan een grote school: de directeur geeft leiding aan de adjunct-directeur onderbouw, de adjunct-directeur vmbo, de adjunct-directeur havo en de adjunct-directeur vwo. En waarschijnlijk is er ook nog een administratie. Deze afdelingen hebben allemaal ook weer een aantal functies. Bij de onderbouw geven leraren les en helpen mogelijk groepsassistenten; bij het vmbo lopen leraren rond, maar ook onderwijsassistenten en stagebegeleiders; bij de havo vinden we behalve de leraren ook een roostermaker; en aan de adjunct-directeur vwo rapporteert een loopbaan- en studiekeuzeadviseur. De administratie staat onder leiding van een hoofd en er werken wel zes administratief medewerkers, twee secretaresses en een drukkerijmedewerker. Al die functies moeten netjes in één tekening komen!



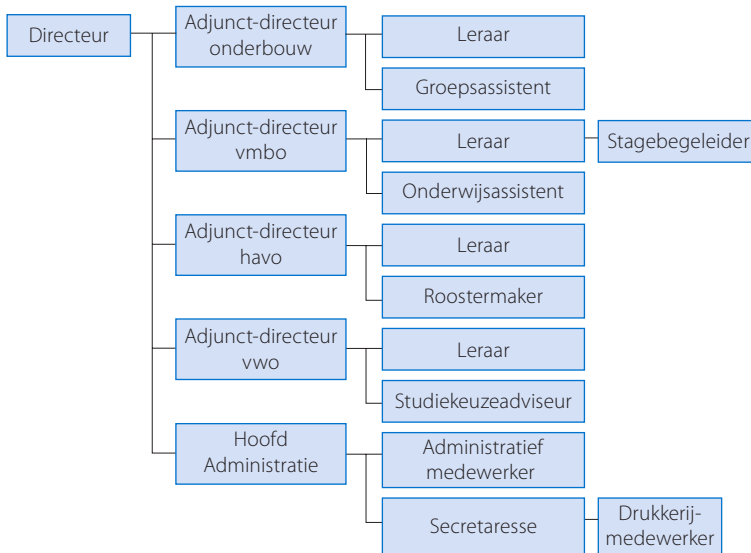
Figuur 1.1 Organisatieschema school

Als de organisatie erg veel verschillende afdelingen kent, worden de organisatieschema's wel over meerdere bladzijden uitgesmeerd. In het schema van de school zag je dat niet alle functionarissen een eigen hokje krijgen of met naam genoemd zijn. Als er meer gelijke functies zijn, wordt volstaan met de naam van de functie en daarbij tussen haakjes het aantal functionarissen. Als er een apart schema wordt gemaakt van bijvoorbeeld de vmbo-afdeling, zouden de namen van de leraren, de onderwijsassistenten en de stagebegeleiders wel voluit kunnen worden opgenomen. Maar ze krijgen niet allemaal een eigen functiehoekje.



Figuur 1.2 Organisatieschema vmbo

Er zijn echter nog meer mogelijkheden voor een schema dan deze ‘verticale vorm’, waarin de baas helemaal bovenaan staat en er een soort hark ontstaat met vertakkingen van boven naar beneden. Het is ook mogelijk de organisatie horizontaal in schema te zetten: dan staat de baas links en worden de afdelingen en functies steeds verder naar rechts getekend.



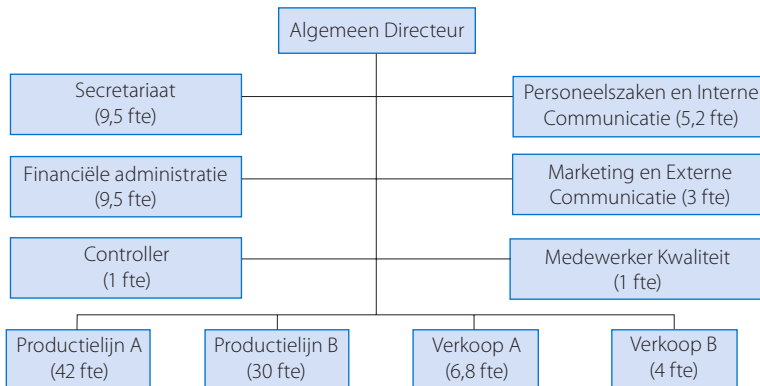
Figuur 1.3 Horizontaal organisatieschema

Helemaal anders (en vrij zeldzaam) is het ‘concentrische organisatieschema’, waarin de baas als een spin in het web helemaal in het midden staat en alle afdelingen in een cirkel om hem heen staan. Zo’n organisatiestructuur vind je nog wel eens in echte familiebedrijven, die helemaal om de eigenaar heen gebouwd zijn.

### 1.3.1.6 Organisatiestructuren

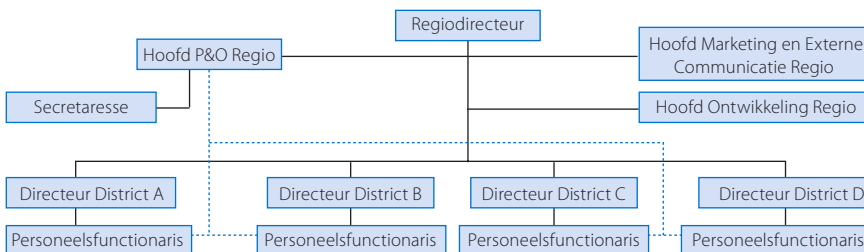
Voorgaande voorbeelden waren tekeningen van vrij eenvoudige lijnorganisaties. Een *lijnorganisatie* is een organisatie waarin iedere afdeling rechtstreeks bezig is met de *kernactiviteiten* van de organisatie: bijvoorbeeld de productie van de goederen of de diensten die zij verkoopt. Als er al ondersteunende functies bestaan in zo’n organisatie, zitten die vaak in de lijnafdelingen – bijvoorbeeld een administrateur of een secretaresse. Deze *stafffunctionarissen* praten vaak wel mee in de directievergaderingen, maar hebben daar meestal geen beslissingsbevoegdheid – die ligt bij de lijn.

Zodra de organisatie wat groter wordt, zien we vaak dat de ondersteunende functies worden ondergebracht in *stafafdelingen*, zoals de Financiële Administratie of de afdeling Personeelszaken. Zij werken vooral ondersteunend ten behoeve van de lijnorganisatie.



Figuur 1.4 Staf-/lijnorganisatie

In een ‘gewone’ lijnorganisatie of in de staforganisatie heeft iedere medewerker te maken met één baas, maar een leidinggevende kan meerdere medewerkers hebben. Het aantal medewerkers aan wie de baas direct leiding geeft, heet zijn *span of control*. Zij zijn verbonden met doorgetrokken lijnen. Soms zie je in een schema dat er ook nog een stippellijn loopt van de functie van de medewerker naar een andere functie. Dat betekent dat de medewerker te maken heeft met twee leidinggevendenden: de *hiërarchische baas* (aan het andere eind van de doorgetrokken lijn) en een zogenoemde *functionele baas* (aan het andere eind van de stippellijn). De hiërarchische baas is dan de echte leidinggevende, die de beslissingen neemt; de functionele baas stuurt de medewerker alleen vakinhoudelijk aan. Ter verduidelijking een voorbeeld: bij een grote bankorganisatie werken de personeelsfunctionarissen ieder voor en in een bepaald district. Zij rapporteren hiërarchisch aan de manager van hun district. Functioneel worden zij aangestuurd door het hoofd P&O van de regio, waaronder een paar verschillende districten vallen.



Figuur 1.5 Organisatieschema Regio Bank

In ieder geval is uit deze schema's snel op te maken wie de baas is van de organisatie en wie de managers of chefs zijn van de verschillende afdelingen. De verantwoordelijkheden zijn duidelijk verdeeld over óf een productielijn óf een regio.

Tegenwoordig zien we steeds vaker dat vooral grote organisaties kiezen voor een matrixstructuur. In een *matrixorganisatie* heeft een medewerker meestal te maken met twee bazen. De verantwoordelijkheden worden dan namelijk op twee manieren verdeeld: er is zowel een baas in de productielijn als een in de regio. Een *projectorganisatie* is ook een matrixorganisatie. Daar zijn de medewerkers meestal ingedeeld in vakinhoudelijke groepen van waaruit ze worden ingedeeld in steeds andere projecten. Dat kan dus betekenen dat een medewerker die in één kalenderjaar aan meerdere projecten werkt (soms zelfs tegelijkertijd) met heel veel verschillende bazen te maken heeft.

Werken in een matrixorganisatie is dan ook niet altijd gemakkelijk. Er moeten heel duidelijke afspraken worden gemaakt over welke baas beslissingsbevoegdheid heeft over welke zaken die de medewerker aangaan. Vooral projectleiders hebben er nogal eens een handje van om de voortgang van hun project voorrang te geven boven zaken die voor de medewerkers van groter belang kunnen zijn. Soms wordt – om de problemen te verkleinen – in deze situaties ook onderscheid gemaakt tussen een hiërarchische en een functionele leidinggevende. Maar het werken in een matrixorganisatie heeft ook voordelen. Door de wisselende projecten doen de medewerkers vaak sneller dan anders ervaring op. Ze werken vaker met andere collega's samen, waardoor ze snel meer van elkaar leren. Zo kunnen ze binnen korte tijd heel goede specialisten worden.

### 1.3.1.7 Notuleren of een gespreksverslag maken

Notuleren kan heel uitgebreid, maar meestal is een beperkt verslag of zelfs een besluitenlijstje voldoende. Het doel van notuleren is dat je de essentie, dus het belangrijkste van wat er gezegd of besloten wordt, noteert. De notulist kan gerust tijdens de bijeenkomst vragen of een spreker wil herhalen wat hij zojuist gezegd heeft of vragen of de voorzitter een samenvatting wil geven van wat er zojuist is besproken of afgesproken. Op internet zijn veel gegevens te vinden over wat notuleren inhoudt, bijvoorbeeld op [www.notuleren.nl](http://www.notuleren.nl).

Notuleren leer je pas echt door het vaak te doen. Oefen dus zoveel mogelijk! Waarschijnlijk doe je het trouwens al veel vaker dan je denkt: maak je geen aantekeningen tijdens de lessen?

### 1.3.2 Vaardigheden



Voor een goede uitvoering van de opdracht moet je het volgende kunnen.

#### 1.3.2.1 Informatie over adviesbureaus verzamelen

Zoek de informatie op internet: maak gebruik van verschillende zoekmachines, dus niet alleen van Google. Wees niet te snel tevreden met wat je heel snel vindt, en geef het niet te snel op als je niets vindt. Vaak helpt het om een ander zoekwoord op te geven. Zorg dat je de informatie zo ordent dat zij vergelijkbaar is, en houd bij waar je welke informatie vandaan haalt. Misschien kun je alles in een mooi schema of zelfs een spreadsheet zetten?

### 1.3.2.2 *De nodige informatie over de organisatie verzamelen*

Maak een lijst van de gegevens en de stukken die je wilt opnemen in het informatiepakket. Teken daarbij aan waarom je vindt dat die zaken van belang zijn voor de externe adviseur. Geef dan aan waar je de gegevens of de stukken denkt te kunnen krijgen. Dat zou het overzicht zijn dat Giulia met de directeur P&O zou bespreken. Bespreek het met je docent of vergelijk het met het overzicht van een studiegenoot. Pas het dan zo nodig aan en begin met verzamelen. Maak één compleet voorbeeldpakket. Houd op je lijst bij wat je al hebt en wat je nog moet toevoegen.

### 1.3.2.3 *Organisatieschema's maken*

Zoek eens op internet naar wat voorbeelden door het woord 'organigram' in te tikken in een zoekmachine. Wat voor verschillende organigrammen kom je tegen?

Maak dan de organisatieschema's van jouw organisatie. Waarschijnlijk moet je daarvoor in de organisatie op zoek naar mensen die je kunnen vertellen hoe het precies zit. Hoe ga je hun medewerking krijgen?

Oefen in het maken van schema's van andere organisaties die je kent: je sportvereniging bijvoorbeeld.

### 1.3.2.4 *Een rapportage of een notitie schrijven*

Het schrijven van een helder rapport of een goede notitie is niet makkelijk. Hiervoor moet je je informatie goed weten te ordenen en vervolgens op een zodanige manier op papier zetten dat niet alleen jijzelf, maar ook de ontvanger van het rapport er iets aan heeft. Bovendien hebben de meeste organisaties graag dat je je houdt aan de *huisstijl*. Die kan variëren van (geautomatiseerde) formulieren voor interne notities of memo's tot complete boekwerken met de soort taal waarvoor de onderneming een voorkeur heeft. Daarin staat bijvoorbeeld of de lezer moet worden aangesproken met 'u' of met 'jij', maar ook welke vaktermen gebruikt mogen worden zonder ze verder uit te leggen en hoe je die dan moet schrijven. Hoe je een goede tekst moet opstellen – of het nu een rapport, een brief of een beleidsnotitie betreft – wordt behandeld in hoofdstuk 19.

### 1.3.2.5 *Presenteren van het pakket, toelichting geven*

Giulia mag bij de bijeenkomst zijn waarin wordt gesproken met de vertegenwoordigers van de adviesbureaus. Waarschijnlijk krijgt ze daar ook de kans om zelf het informatiepakket toe te lichten en de organisatie te presenteren.

Oefen dat eens voor je medestudenten. Leg uit wat er in de informatiemap zit en waarom je die op deze manier hebt samengesteld.

### 1.3.2.6 *Notuleren*

Oefen het notuleren een paar keer door een kort verslag te maken van een vergadering of bijeenkomst. Dat kan een bespreking van de opdrachten uit dit hoofdstuk zijn die je houdt met medestudenten of een echte vergadering van bijvoorbeeld de medewerkers van een vereniging waarvan je lid bent. Laat je

verslag lezen door degene die de bijeenkomst heeft geleid en door enkele andere deelnemers en verwerk hun commentaar. Het is heel gewoon dat deelnemers aan een vergadering verschillende herinneringen hebben aan wat er is besproken of afgesproken. Juist daarom maken we notulen – die nog eens worden besproken en eventueel aangepast, tot iedereen echt op dezelfde manier over de afspraken denkt.

### 1.3.2.7 *Plannen van afspraken tussen de adviseur en medewerkers van de onderneming*

Hier laat je je organisatietalent zien. Noteer eerst op welke dagen en hoe laat de adviseur beschikbaar is. Zet dat in de eerste kolom van een tabel en zet vervolgens boven de andere kolommen de namen van degenen met wie de adviseur wil (of volgens jou: moet) spreken binnen je organisatie. Dan kun je gaan bellen en de tabel naast de agenda's van de gesprekspartners leggen. Tip: bel eerst degene wiens agenda meestal het snelst vol is!

### 1.3.3 *Gedragscompetenties*

Voor een goede uitvoering van de opdracht moeten niet alleen de (al langer aanwezige of zojuist opgedane?) kennis en vaardigheden op de juiste manier worden toegepast, maar is het ook nodig te weten hoe persoonlijkheid en ervaringen bij die toepassing zouden kunnen helpen of juist hinderen. In deze paragraaf bekijken we hoe Giulia's achtergrond (zie par. 1.1.1) kan meespelen bij de uitvoering van de opdracht.

*Giulia spreekt en schrijft vloeiend en foutloos Nederlands en Italiaans.* Met het schrijven zelf zal ze dus wel niet veel moeite hebben, maar kan ze dan ook goed analyseren welke zaken van belang zijn? En zou ze de gegevens goed kunnen structureren?

*Giulia houdt van reizen en van verschillende culturen opsnuiven.* Daaruit mag je opmaken dat ze het leuk vindt om steeds *nieuwe dingen te leren* en te zien. Ik verwacht dus geen problemen bij het uitzoeken van informatie en vervolgens het maken van organisatieschema's en het zich informeren over en dan oefenen in notuleren.

Maar iemand die heel graag steeds iets nieuws leert of doet, is ook vaak *ongeduldig*. Misschien is Giulia wel een beetje *slordig* of *gemakzuchtig*? Is ze snel tevreden? Of te gemakkelijk geneigd te denken dat het allemaal wel goed komt? Bij iedere zelfstandig uit te voeren opdracht moet Giulia erg goed haar tijd en (hulp)middelen *plannen* om te zorgen dat ze de afgesproken deadlines en resultaten behaalt. Als ze te laat begint met het opzoeken van informatie over organisatieschema's of over notuleren, dan houdt ze te weinig tijd over om te oefenen.

*Giulia mag regelmatig medewerkers op buitenlandse locaties werven en trainen.* Dat zou erop kunnen wijzen dat Giulia best goed is in het *overdragen van kennis*. Het *presenteren* en *toelichten* van de informatiepakketten zou voor haar

dus gemakkelijk moeten zijn. Maar hoe goed is ze in *luisteren*? Pikt ze wel de essentie op van wat er gezegd wordt in de gesprekken? Dat is vooral van belang bij het maken van besluitenlijstjes van de gesprekken met de adviesbureaus.



Voor vragen en opdrachten zie de website [www.competentpersoneelsmanagement.nl](http://www.competentpersoneelsmanagement.nl).