

Ownership

Voorwaarde voor mensgerichte organisatie

Dr. ir. Joop de Jong - Algemeen directeur Mprise Agriware

Bianca Buurman - Manager People & Culture

Agenda

- Wie is Mprise Agriware
- Mensgerichte organisatie: theorie en praktijk
- De organisatie als (bijzonder) construct
- Wat doe je eigenlijk bij Mprise → rol
- De rol als fundament
- Een template voor het beschrijven van rollen
- Operationeel management (dienend, verbindend)

Over Mprise Agriware



Leverancier integrale management
(ERP) software voor
tuinbouwbedrijven



110+ medewerkers, waarbij ca. 30%
in buitenlandse vestigingen



Nederland | Canada | US | Mexico |
Frankrijk | New Zealand | Australië



Actief in 15+ landen



Mensgerichte organisatie

Organisatieontwikkeling:

Middeleeuwen – industriële revolutie (Ford) – Huidige tijd
(kenniswerker)

MENS → Human RESOURCE → MENS



Denk even met me mee....

Neem je bedrijf in gedachten. Je ziet activiteiten, werkstromen, mensen die handelingen uitvoeren, laptops, printers.... Dit alles vindt plaats binnen afdelingen en teams (organisatorische structuren).

Vervolgens:

- ✓ Breek, in gedachte, alle organisatie structuren af: afdelingen, business units, enz. en alle hiërarchische relaties. Als je dit hebt gedaan blijven de personen, communicatiemiddelen, en productiemiddelen alleen over,
- ✓ Verwijder vervolgens alle communicatiemiddelen: telefoon, mail, teams, etc.

Denk nog even verder mee....

Als je dit hebt gedaan, blijft er een groep mensen over die met elkaar **communiceren** en die dingen **doen**, met of zonder gereedschappen/productiemachines.

Dit beeld geeft de OER-vorm (van alle tijden) weer van een organisatie.

Je komt zo bij de **essentie** van een organisatie :

- De mensen staan centraal.
- Mensen doen 2 dingen: produceren en communiceren

Een organisatie:

is een groep van mensen die werken aan gemeenschappelijke doelen door te produceren en te communiceren.



Effectief communiceren

(kom ik op terug)

Mensen centraal omdat ze verantwoordelijkheden kunnen dragen!

(oordelen, besluiten nemen, originele handelingen uitvoeren)

Organisatie per definitie mensgericht

Als je dit hebt gedaan, blijft er een verzameling mensen over die met elkaar **communiceren** en die dingen **doen**, met of zonder gereedschappen/productiemachines (laptops).

Dit beeld geeft de OER-vorm (van alle tijden) weer van een organisatie.

Je komt zo bij de **essentie** van een organisatie :

- Draggers van verantwoordelijkheden (mensen!) staan centraal.
- Mensen doen 2 dingen: produceren en communiceren

Nu de praktijk.....

De mens in de organisatie:

- Gedraagt hij zich als drager van verantwoordelijkheden?
- Wil hij wel als drager van verantwoordelijkheden worden gezien?

De mens in de organisatie leeft in twee werelden, nl in een systeemwereld en in een leefwereld!

- Dat kan spanningen opleveren
- Consequenties voor werving: Passen we wel bij elkaar ?

Essentieel:

Noodzakelijke voorwaarde:

een bedrijfscultuur waarin het 'drager zijn van verantwoordelijkheden' is ingebed

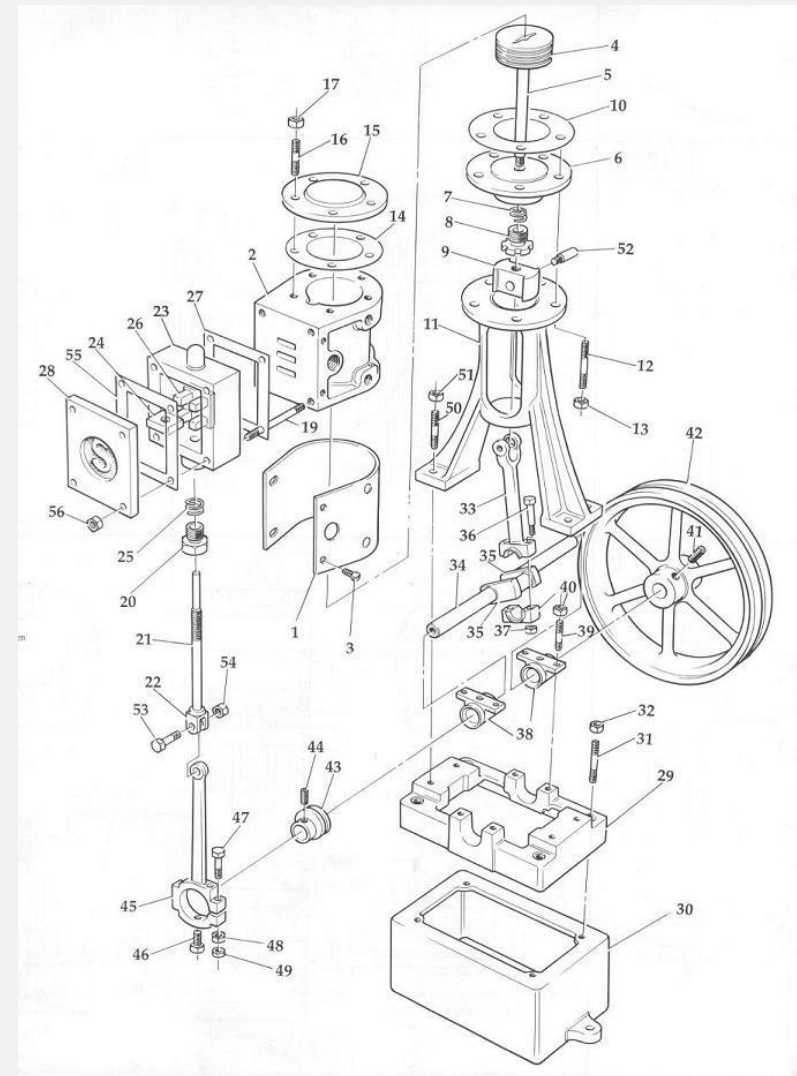
De organisatie als construct:

Constructen: Gebouw, tafel, stoel, machine, laptop, softwareproduct, enz. enz.

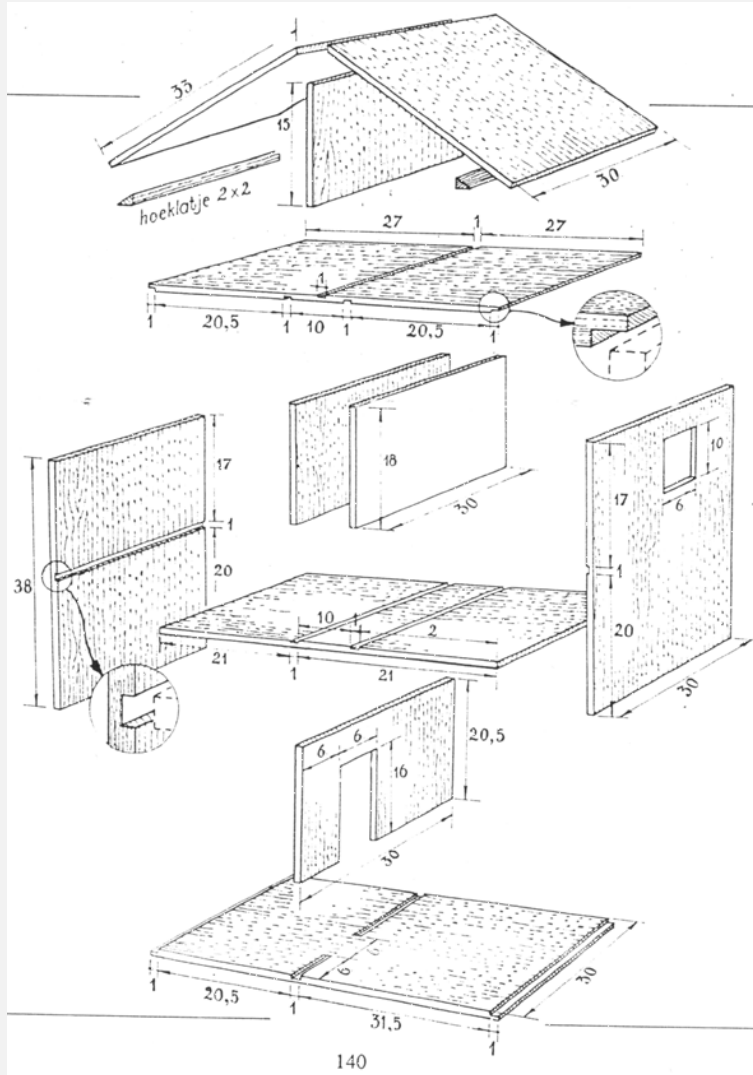
Ook een organisatie kan worden beschouwd als een construct (maar wel een heel bijzondere....)



heeft een bouwtekening



Een organisatie als construct?



Wat zijn de componenten en de verbindingen?



Een organisatie:

is een groep van mensen die werken aan gemeenschappelijke doelen door te produceren en te communiceren.



Effectief communiceren

(kom ik op terug)

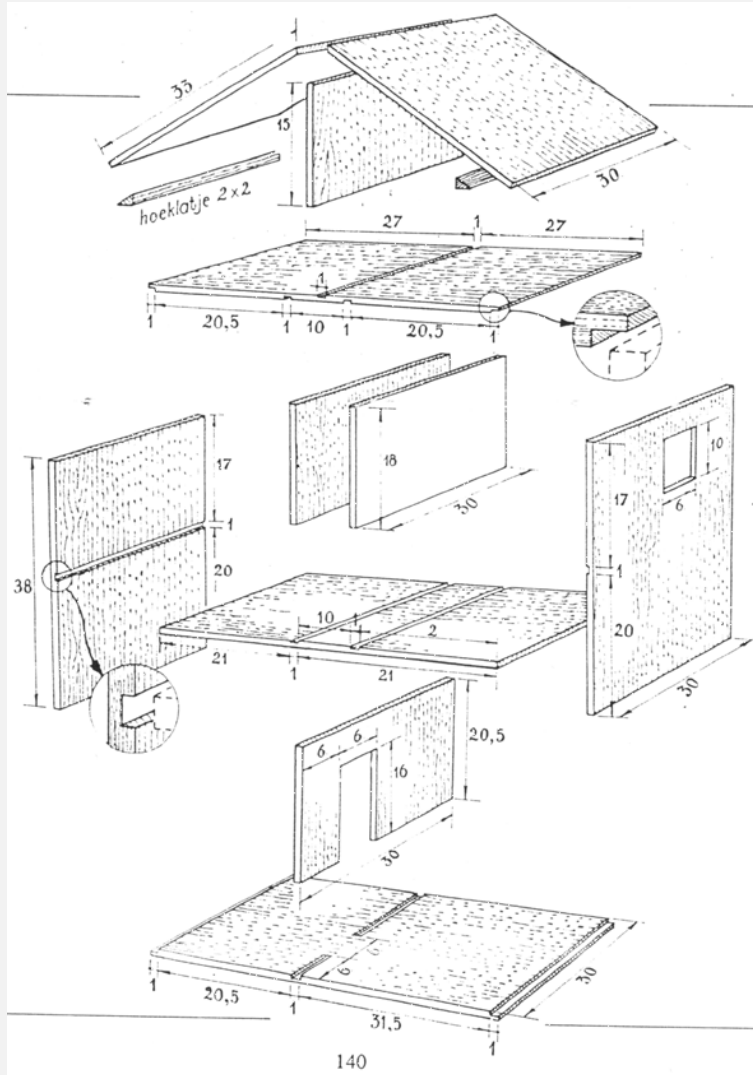
Mensen centraal omdat ze verantwoordelijkheden kunnen dragen!

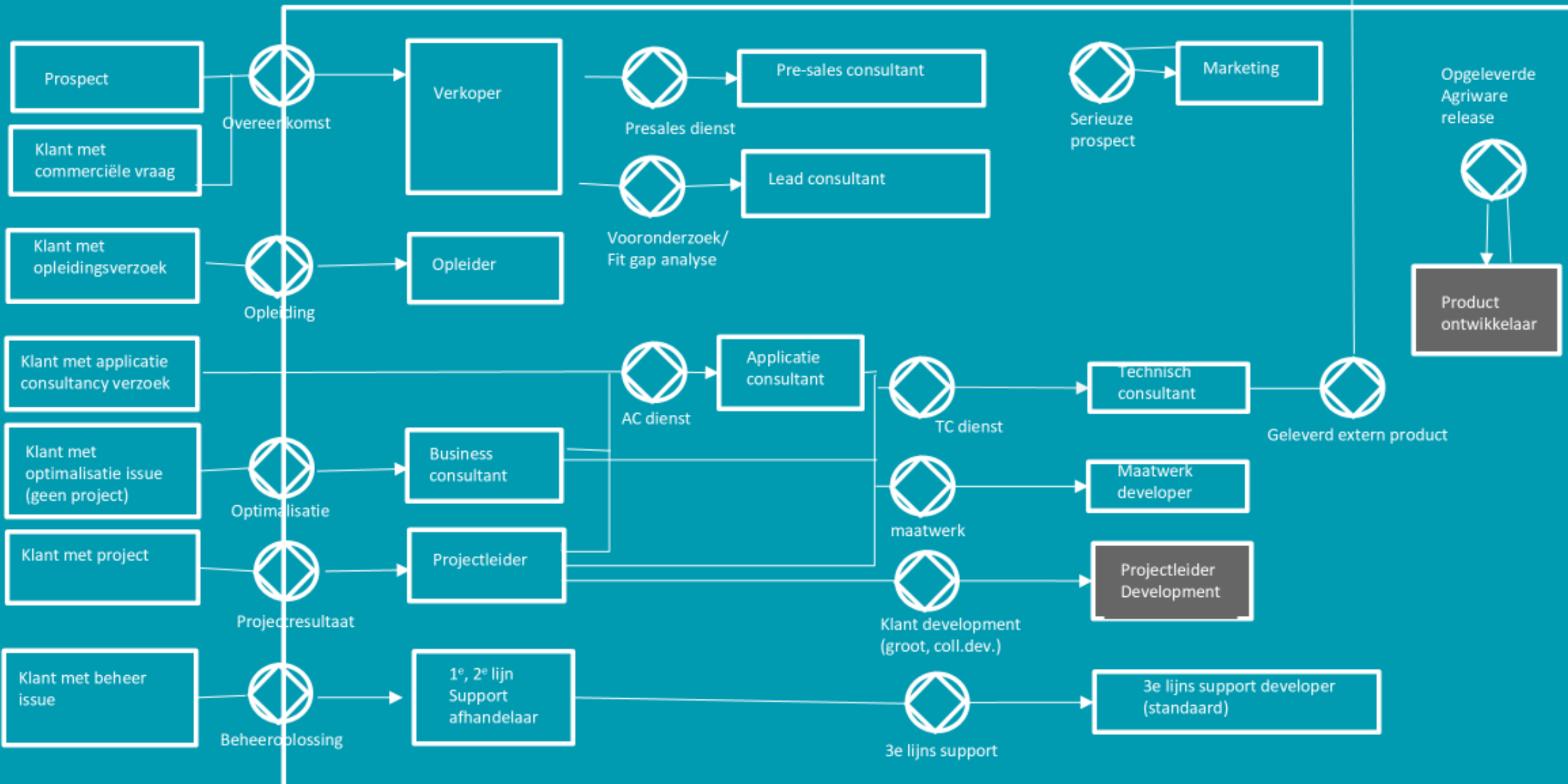
(oordelen, besluiten nemen, originele handelingen uitvoeren)

Mensen produceren en communiceren

Componenten: rollen

Verbindingen: soorten van afspraken





De organisatie is een bijzonder construct:

Vergelijk:

Gebouw, tafel, stoel, machine, laptop, softwareproduct worden met 'dood' materiaal in elkaar gezet

Een organisatie wordt in belangrijke mate met levend materiaal (verantwoordelijkheidsdragers) in elkaar gezet



De zwakke schakel in de constructie
(voorkom, coach, ontwikkel)

Rollen

Essentie: Wat doe jij eigenlijk bij Mprise?

(je verwacht een antwoord dat uit hooguit 3 a 4 zinnen bestaat en waaruit ook iets blijkt van de toegevoegde waarde voor het bedrijf)

Essentie: Wat doe jij eigenlijk bij Mprise?

Vaak de praktijk (stel systeembeheerder):

- ik lever een laptop aan een nieuwe medewerker
- ik stel alle autorisaties in
- ik doe kleine reparaties aan de systemen
- ik verzorg nu software updates
- enz. enz. enz.

Wat is de kadering? → er zit iets boven.....

Essentie: Wat doe jij eigenlijk bij Mprise?

Dus niet: systeembeheer

- ik stel alle medewerkers
- ik stel alle
- ik doe alle systemen
- ik doe alle software
- enz., enz., enz.

Maar:

Ik zorg er voor dat alle medewerkers van Mprise zowel op kantoor als elders zonder verstoringen 24 * 7 met de aanwezige softwareapplicaties kunnen werken.

Wat doe jij eigenlijk bij Mprise?

Dus we hebben iets hogers nodig om tot de kadering van een takenpakket, vaardigheden en benodigde competenties te komen.

Dat 'hogere' noemen we het niveau van de Rollen
(ofwel: verantwoordelijkheidsgebieden).

Wat doe jij eigenlijk bij Mprise?

Iets meer over het hogere niveau:

Vb. Ik zorg er voor dat alle medewerkers van Mprise zowel op kantoor als elders zonder verstoringen 24 * 7 met de aanwezige softwareapplicaties kunnen werken.

- Er zit altijd in de formulering iets in over toevoegde waarde die middels die rol wordt geleverd (we spreken in dit verband over het productieresultaat).
- Toegevoegde waarde is per definitie iets wat aan anderen (binnen of buiten de organisatie) wordt geleverd.
- Een rolbeschrijving is dus niet iets geïsoleerd, maar is gerelateerd aan andere rolbeschrijvingen
- Je kunt je zo voorstellen dat al die onderling gerelateerde rolbeschrijvingen bij elkaar de toegevoegde waarde van de organisatie aan haar klanten weergeeft.

(als de output (product/diensten) van de organisatie niet wijzigt blijft het aantal rollen stabiel!)

Wat heb je als alle relevante rollen in de organisatie zijn beschreven?

Een stevig fundament voor de organisatie inrichting.

Maar dat niet alleen: het geeft ook een kader voor de persoonlijke en competentie ontwikkeling van een medewerker die een specifieke rol invult

Waarom de rol als fundament ?

Een rol (ook wel aangeduid als een verantwoordelijkheidsgebied) wordt gedefinieerd in termen van toegevoegde waarde voor andere rollen binnen of buiten de organisatie.

(Tenslotte hoort de 'invuller' van de rol iets toe te voegen aan een product/dienst van de organisatie, anders is hij overbodig)

Rolbeschrijving:

Elke rol wordt beschreven vanuit vier aspecten:

1. Het productieresultaat: wat voegt de rol toe aan de propositie van de onderneming
2. De verantwoordelijkheden: benoem de verantwoordelijkheden die verbonden zijn aan het proces om tot het productieresultaat te komen en de verantwoordelijkheden die aan het productieresultaat zijn verbonden. We noemen dit het nemen van 'ownership' (zie titel presentatie)
3. De informatiebehoefte: geef aan welke informatie je nodig hebt om de vraag naar een specifiek productresultaat te kunnen realiseren
4. De gegevensvastlegging: geef aan welke gegevens je vastlegt t.b.v. de invulling van de informatiebehoeften van jezelf of van anderen voor toekomstige realisatie van productieresultaten.

Andere zaken zoals bijv. een takenpakket worden hieruit afgeleid.

Om rekening mee te houden..... (1)

Verantwoordelijkheid kan nooit worden gedelegeerd, een taak kan dat wel. Die taak moet dan wel voor de ander ingebed zijn in een rol die deze persoon heeft.

Vb1 : eerste lijn support (productieresultaat?). Overgang naar de 3^e lijn (eigen lijntjes met de klant)

Vb2 : wie tekent een verkoopcontract met de klant? De verkoopdirecteur ? Die kan niet waarmaken wat hij belooft. Het kan wel middels een afgeleide taak (autorisatie protocol)

Vb3 : projectleider, ook verantwoordelijk voor de oplevering van software. Heeft hij weer uitbesteed.

Om rekening mee te houden..... (2)

Een medewerker kan meerdere rollen vervullen.

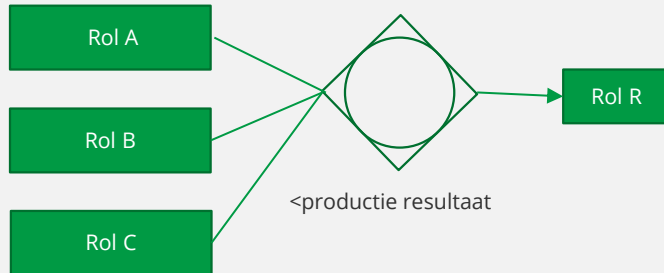
Vb. 1: Zo kan bijv. een verkoop manager (management rol) ook de rol van verkoper (operationele rol) vervullen.

De betreffende persoon is daarmee drager van twee verschillende verantwoordelijkheden en behoort dus de twee daaraan gerelateerde competentiegebieden te beheersen.

De volgende twee slides bevatten een template voor een rolbeschrijving.

Rol: <template>

Productie resultaat



Rol A t/m C vragen om het productie resultaat van Rol R. Dat productieresultaat wordt hier in een paar zinnen gedefinieerd.

Verantwoordelijkheid

In rol R heb je de verantwoordelijkheid om een correct productieresultaat (die van de invuller van die rol mag worden verwacht) te leveren aan degene die daarom heeft gevraagd (in dit geval rol A, B en C). Daaronder valt ook het correct omgaan met afspraken die met jou worden gemaakt en die jij met anderen maakt (zie transactie definitie).

Je beschrijft de verantwoordelijkheden die hiermee gepaard gaan (ownership). Dit is het niveau waarop de invuller van de rol aangesproken kan worden als het proces om tot het productieresultaat te komen en/of het productieresultaat niet voldoet.

Kerntaken (niet uitputtend)

- Taak A
- Taak B
-

De taken die moeten worden uitgevoerd om het productieresultaat te kunnen leveren. Voor een deel zullen die door de invuller van de rol worden uitgevoerd, voor een ander deel worden die belegd bij een andere rol (voor die rol is rol R dan de initiator). Let op: verantwoordelijkheden kunnen niet worden gedelegeerd!

Benodigde kennis en vaardigheden

Kennis:

-
-

Vaardigheden:

-
-

De kennis en vaardigheden voor een optimale invulling van de rol worden hier beschreven. In de praktijk zal dat optimum niet snel worden bereikt. Daarom kan er aan gedacht worden om binnen de rol een junior, medium, senior, expert niveau te definiëren. Door opleiding en ervaring kunnen mensen dan doorgroeien in de rol.

Informatiebehoefte

-
-

Benoem de informatie die nodig is om het productieresultaat en de daarvoor benodigde communicatiehandelingen te kunnen realiseren. Daarbij moet onderscheid gemaakt worden tussen kennis (die verondersteld wordt aanwezig te zijn, zie blad 1) en informatie die t.b.v. een specifieke productie/communicatiehandeling nodig is om te komen tot een acceptabel productie resultaat.

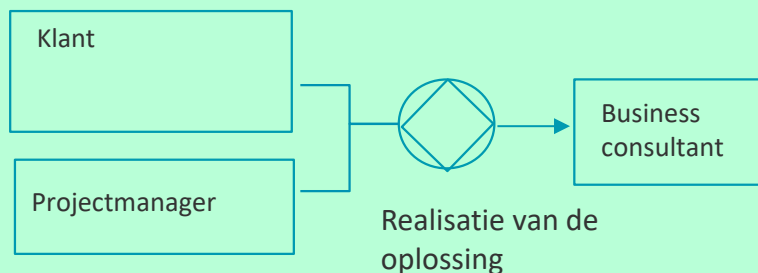
Gegevensvastlegging

-
-

Gegevens over de uitgevoerde productiehandeling en over het productieresultaat moeten worden onthouden, en dus worden vastgelegd. Relevant daarbij is of deze gegevens, al of niet bewerkt, hergebruikt gaan worden door deze rol of andere rollen in de organisatie.

Voorbeeld van een
rolbeschrijving.

Productie resultaat



Kerntaken

- Analyses uitvoeren voor volledige projecten of complexe klantvragen
- Processen vertalen naar werkende oplossingen, idealiter binnen de grenzen van de standaard Dynamics/AW suite
- Overhandigingsdocumenten schrijven voor functionele consultants die de oplossingen implementeren
- Toezicht houden op de voortgang van de implementatie en in staat zijn om de gekozen oplossing aan te passen op basis van nieuwe informatie
- Een sparringpartner zijn voor lange termijn ontwikkelingen bij de klant en in hun markt
- Het volgen van trends & ontwikkelingen in het eigen vakgebied

Verantwoordelijkheid

- In het geval van een fitgap in Organisatie vs Agriware: Het ontwerpen van een oplossing (impact op processen vs software) binnen de kaders van tijd, budget en kwaliteit.
- Voor de inhoudelijke ondersteuning van de functionele consultants die de voorgestelde oplossing moeten implementeren.

Kennis en vaardigheden

Werk- en denkniveau: HBO+

Benodigde kennis:

- Kennis en begrip van de markt waar Mprise en haar klanten zich in bewegen
- Expert op gebied van de software oplossingen en het productportfolio van Mprise
- Uitstekende kennis van aangrenzende en aanvullende software systemen in de markt
- Kennis en begrip van bedrijfsprocessen in relevante industrieën

Vaardigheden:

- Communicatieve vaardigheden, zowel mondeling als schriftelijk
- Goede beheersing van de Nederlandse én Engelse taal
- Klantgericht
- Analytisch en nieuwsgierig
- Goede commerciële gespreksvaardigheden
- Kritisch denken

Informatiebehoefte

- Inzicht in de Mprise roadmap
- Inzicht in de actuele product ontwikkelingen die plaatsvinden op gebied van onze eigen software en bij partners (zoals Microsoft)
- Inzicht in het klant type
- Bekendheid met de Project scope, - doelstellingen en -achtergronden
- Inzicht in de klantorganisatie en betrokken stakeholders
- Afspraken met klanten (offertes, contracten, SLA's)

Gegevensvastlegging

- Verslaglegging van contactmomenten met klanten/prospects en gemaakte afspraken
- Verslaglegging van voorgestelde oplossingen
- Functionele ontwerpen
- Process flows
- Relevante projectafspraken

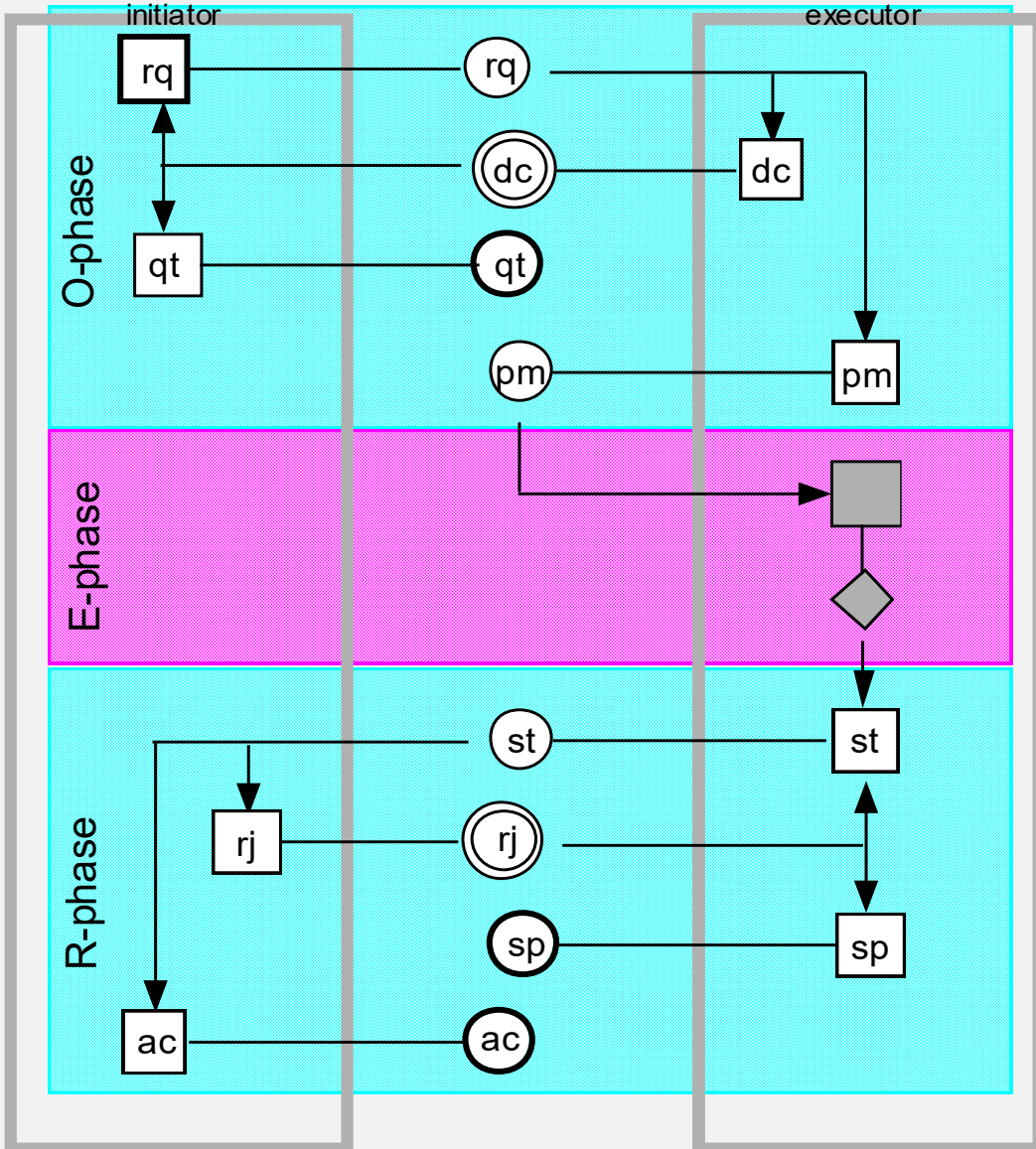
Bevoegdheden

- ...

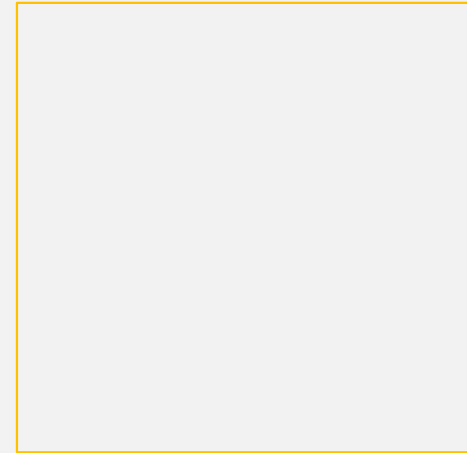
Verantwoordelijkheden in het hanteren van gemaakte afspraken met jou of die jij maakt met anderen.

Dit is vastgelegd in de definitie van het transactie type

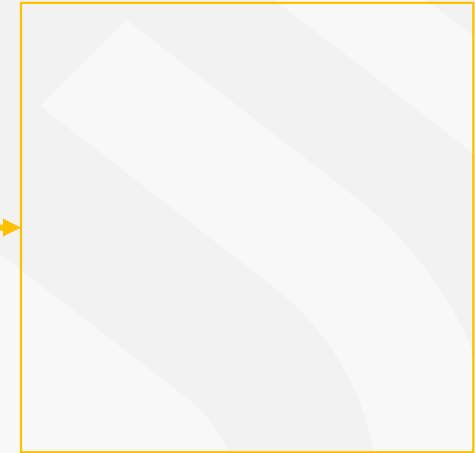
Voorbeeld 1



Consultant



Developer

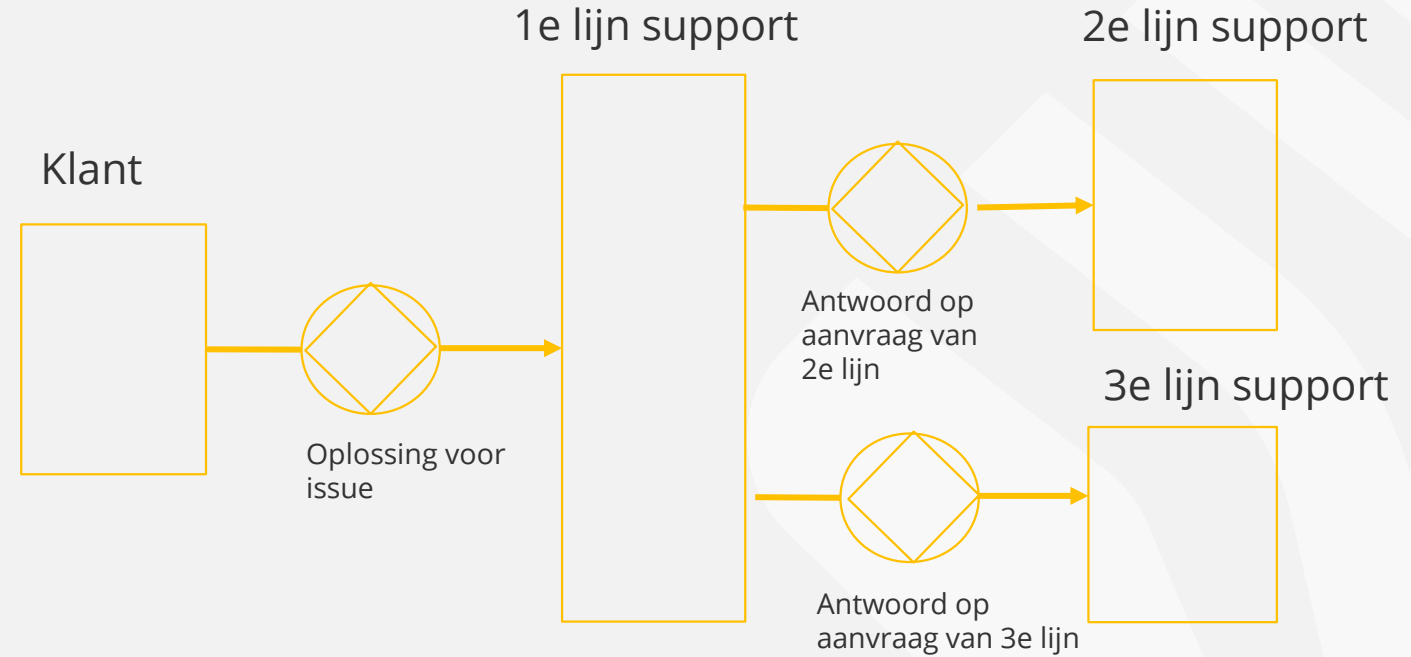
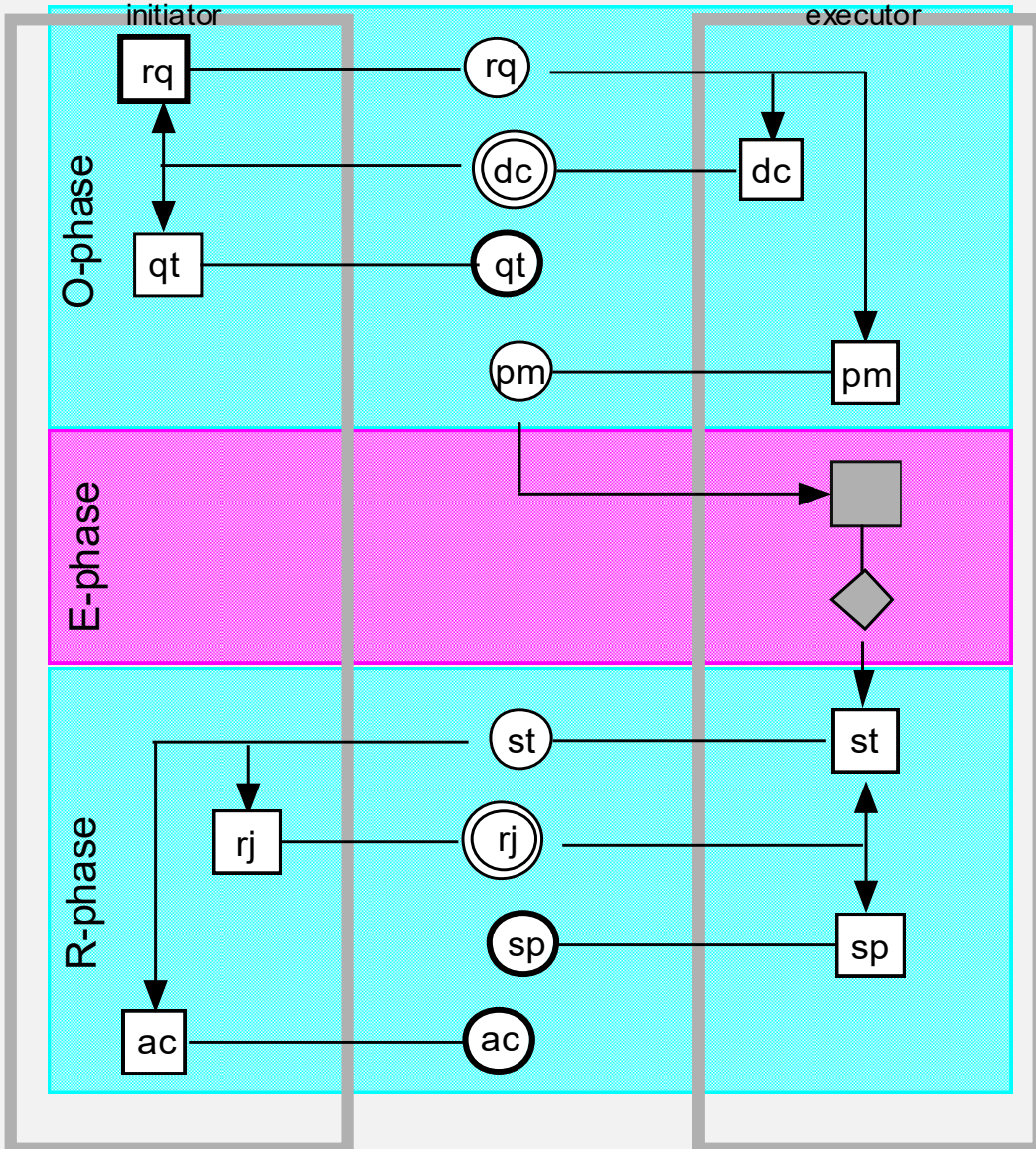


Verzoek kan op basis van inhoudelijke argumenten door de developer worden afgewezen (moet!)

Niet afwijzen is beloven

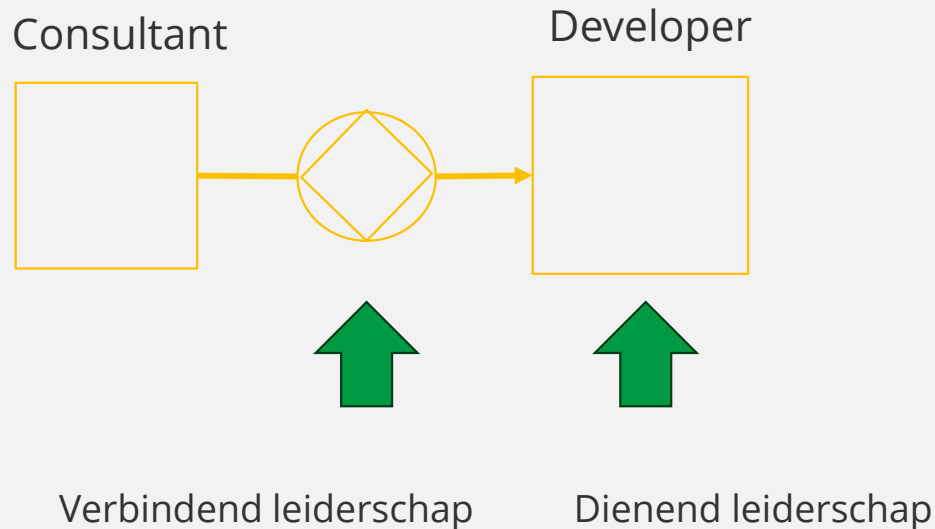
Transactie wordt pas afgesloten na acceptatie van de initiator

Voorbeeld 2



- 1ste lijn verantwoordelijk voor realisatie van verzoek
- 1ste lijn delegeert taken. Voor 2e en 3e lijn support passen die in hun verantwoordelijkheidsgebieden
- Verantwoordelijkheden kunnen per definitie niet worden gedelegeerd.

Hoe het operationeel management invullen?



Uitgangspunt:

100% correcte organisatieconstructie en 100% perfecte mensen, dan heb je geen operationeel management nodig. Dat is een Utopie.

Daarom:

- Focus op mensen: dienend operationeel leiderschap
- Focus op organisatieconstructie: verbindend operationeel leiderschap

Beide vormen van leiderschap moeten verenigd zijn in dezelfde persoon.

Management gaat niet alleen om controle en plannen, maar vooral om kunnen leren en ontdekken → ontwikkelen van vakmanschap!

Let op: de systeemwereld en de leefwereld moeten altijd in samenhang worden gezien !

Even tussendoor:

Vraag die me weleens wordt gesteld:

Moeten wij geen COO (operationeel directeur) aanstellen?

Mijn antwoord:

Waarom? Wat voegt dat toe?

(om tekortkomingen van huidige operationeel managers te ondervangen?)

Dienend operationeel leiderschap

- Gericht op ontwikkeling van professionele kennis en vaardigheden en het welbevinden van de medewerker in zijn rol
 - Hoe zit het met begeleiding en coaching van de medewerker
 - Beschikt hij over de juiste competenties. Wat ga je er aan doen.
 - Hoe help je hem met methodieken/tools om zijn werk effectiever/efficiënter te kunnen uitvoeren
 - Betrek P&C erbij als er op het menselijke vlak problemen zijn.
- Of zeg je: Het gaat niet goed met hem, ik twijfel er aan of hij op de goede plek zit. Misschien moeten een andere plek in de organisatie zoeken.

Verbindend operationeel leiderschap

- Gericht op het functioneren van de medewerker in het netwerk van rollen
 - Een medewerker is geen robot, hij is een 'zwakke schakel' in het netwerk
 - Maar het niet goed functioneren van het netwerk is lang niet altijd een zaak van onwil, botsende karakters, onkunde, etc. De meeste mensen zijn van nature bereid om samen te werken.

Probleem zit veelal in de actuele organisatie constructie.

- Worden er heldere templates gehanteerd voor het aanvragen van maatwerk
- Heeft de medewerker wel de beschikking over de juiste informatie om zijn productiehandeling te kunnen uitvoeren.
- Is er een duidelijke scopebepaling in het implementatiecontract beschreven
- Heeft de consultant wel genoeg tijd beschikbaar om een programmeeropdracht die hij heeft uitgezet ook te kunnen testen
- Er wordt een verzoek uitgezet door een niet geautoriseerd systeem.
- Weten medewerkers die rollen invullen waartussen transactietypen zijn gedefinieerd elkaar te vinden.

Verbindend operationeel leiderschap

- Daardoor gaat er in de praktijk veel mis.
- Zie daarvoor het boek 'Werken aan Samenwerking' van Theo Janssen. Hij beschrijft daarin 22 foutpatronen die in het samenwerken van mensen, vanuit hun rol, kunnen voorkomen.
- Enkele voorbeelden.....

Vb. 1. Slordige initiator (onzorgvuldige vraagformulering)

Vb 1. ontwikkelaar wordt gevraagd een programma te schrijven. Hij gaat aan de hand van niet al te volledige specs. van de aanvrager aan de slag. Resultaat: programma voldoet niet aan klantverwachting

Vb 2. Klant die een probleem heeft met de software. Hij meldt dit zonder duidelijke beschrijving (o.m. schermdumps) wat er aan de hand is. 1^{ste} lijn zadelt zich met een probleem op als hij dit accepteert.



Vb. 2. Ontbrekende bevoegdheid initiator (illegale vraag)

Vb 1. Accountmanager van de klant wordt geconfronteerd met een softwareprobleem bij de klant. Hij belt een ontwikkelaar op en vraagt hem die probleem op te lossen. Werkt niet: hij is niet geautoriseerd om deze ontwikkelaar een opdracht te geven. Opdracht verstrekking in dit geval hoort plaats te vinden via de coördinator van het maatwerk (mogelijk had deze ontwikkelaar een andere klus onderhanden die eerst af moest).



Vb. 3. Irreëel verzoek van de initiator

Vb 1. De initiator vraagt iets waar de uitvoerder onmogelijk aan kan voldoen (bijv. een niet reële opleverdatum)

Dit kan in de praktijk soms structurele vormen aannemen. Hoe komt dat? Het is van belang dan naar onderliggende oorzaken te zoeken.



Vb. 4. Ontbrekende acceptatie van de initiator.

Daarmee wordt de transactie niet afgesloten.

Vb 1. Een consultant die de projectleider niet informeert als de klus is geklaard.

Vb 2. Een softwareontwikkelaar die zijn opdrachtgever niet op de hoogte brengt dat hij klaar is en er een acceptatietest kan worden uitgevoerd.

Spreek iets af , bijv. na 24 uur geen reactie, dan beschouwen dit als een acceptatie (impliciete afspraak)



Vb. 5. Ontbrekende uitvoerder ('van het kastje naar de muur')

De initiator denk te weten waar hij zijn vraag moet neerleggen. Maar die persoon blijkt onvindbaar.

Bijv. de printer doet het niet en een systeembeheerder is nergens te vinden of hij zit thuis te werken en kan vandaar uit niet helpen.



Vb. 6. Ontbrekende competenties van de executor

De initiator krijgt te maken met een executor waarvan hij niet het gevoel heeft dat het bij de uitvoerder in goede handen is. Hij is bang voor een slecht product of zelfs helemaal geen product. En dat terwijl de initiator verantwoordelijk blijft naar zijn opdrachtgever.

Wat te doen als initiator?



Conclusie

- Het Enterprise Engineering vakgebied heeft de tools om een mensgerichte organisatie in te richten.
- In deze mensgerichte organisatie staan verantwoordelijkheid nemende medewerkers centraal (zij nemen het begrip 'ownership' serieus)
- Het is een blijvende uitdaging om de actuele organisatieconstructie en de formele organisatieconstructie te 'mappen' op elkaar. Een stapsgewijze aanpak is mogelijk omdat problemen eenvoudig kunnen worden gelokaliseerd (zie bijv. de laatste 6 praktijkcases).
- Beperk de mechanistische benadering voor het oplossen van organisatieconstructie issues. Binnen de organisatieconstructie zijn medewerkers de 'zwakke schakels'. Dienend en verbindend operationeel leiderschap is onmisbaar. Houd daarbij rekening met de leefwereld van de medewerkers.
- Succes ligt binnen handbereik als de systeemwereld en de leefwereld van de medewerkers in samenhang worden beschouwd.