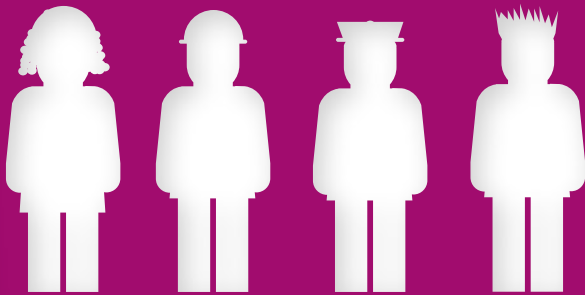


# Mensen bepalen



wat organisaties betekenen

Organisaties hebben een *bestaansreden*, daarvoor worden ze opgericht. Maar hoe behouden organisaties hun *bestaansrecht*?

Helmar Schmidgall

## Mensen bepalen *wat organisaties betekenen*

Helmar Schmidgall

Dit boek is geschreven voor iedereen die zijn werkomgeving effectiever wil maken, maar nog niet weet hoe dat te doen. Het beschrijft een methode die alle kennis, talent en middelen waar een organisatie over beschikt, tot één doelgericht geheel wil maken. Elke investering in operationele voorzieningen en bekendheid wordt hierdoor rendabeler.

Het gedrag en de drijfveren van mensen stellen wij centraal. De inzichten en praktische oplossingen die wij hier uiteenzetten zijn nuttig voor iedere persoon die in organisatieverband werkt. Ze zullen ook van waarde blijken voor leidinggevendenden.

## VOORWOORD

Weer een methode die beweert organisaties effectief te maken? Ja! En waarmee ze ook effectief kunnen blijven? Ja, dat vooral. Dit boek presenteert de AnteMago-methode. Deze wil de interacties tussen mensen in hun werkomgeving structureel optimaliseren, want alleen het gedrag van mensen bepaalt of organisaties en hun processen effectief zijn. De AnteMago-methode werd ontwikkeld vanuit de praktijk. De validiteit ervan wordt doorlopend getoetst aan publicaties uit verschillende managementdisciplines, aan de resultaten van eigen onderzoek onder beroepsdoelgroepen en aan de leercurve van eigen praktijkervaringen.

### *Bestaansreden uit beeld? Klant ook weg!*

Medewerkers hebben een natuurlijke neiging om interne gerichtheid te ontwikkelen. Dit fenomeen is niet voorbehouden aan grote organisaties, het is ook waarneembaar in relatief kleine organisaties. Er is geen absolute grens aan te geven, maar boven de dertig medewerkers kan de vorming van sub-groepjes met sub-culturen al merkbaar worden. Medewerkers raken dan het zicht op de bestaansreden van hun organisatie kwijt: waarvoor werden wij opgericht? Dit is te voorkomen, elke organisatie kan op eigen kracht scherp blijven. Dit boek vertelt u hoe.

De neiging om een eigen groep belangrijker te vinden dan de omgeving of dan 'de anderen', blijkt onweerstaanbaar voor mensen, het maakt deel uit van hun existentiële reflexen. Organisaties veranderen continu, meer door dergelijke informele ontwikkelingen dan als gevolg van formeel beleid. De servicegraad neemt dan af, de kosten nemen toe. Zulke veranderingen vinden sluipenderwijs plaats, ze blijven daarom onopgemerkt totdat doelgroepen zich niet meer herkennen in wat een organisatie doet. Dan komt haar continuïteit in gevaar.

Wil een organisatie effectief blijven, moet ze aan twee voorwaarden voldoen:

- Het organisatiedoel blijft afgestemd op wat haar doelgroepen aanspreekt;
- Het organisatiedoel is leidend voor alles wat in de organisatie plaatsvindt.

## MENSEN BEPALEN

*wat organisaties betekenen*

---

*Effectiviteit begint bij: weten wat je wilt betekenen voor je doelgroepen.*

Organisaties staat een ruime keuze aan managementmethodes en -technieken ter beschikking, om hun prestaties te bewaken en te verbeteren. Maar de aandacht gaat daarbij vooral uit naar het cijfermatige en de werking van deelgebieden of individuele schakels. In de praktijk zien we dat het bestaande managementinstrumentarium vaak te eenzijdig van opzet is, om een organisatie als geheel effectief te maken. In de visie van AnteMago kan een organisatie pas effectief gaan functioneren, wanneer *alle* medewerkers hetzelfde antwoord geven op de vraag: wat willen wij betekenen voor onze doelgroepen? De aandacht moet dus verlegd worden naar het vestigen van dat collectieve begrip. Vanuit dat begrip kunnen medewerkers onderling complementair gaan handelen. Het gedrag van de organisatie wordt daarmee consequent en dus overtuigend voor haar doelgroepen, dat geeft de beste resultaten. Daarom heet het organisatiedoel in onze methode *imagodoel* en moeten organisaties *imagobewust functioneren*.

Hoe een organisatie haar doelgroepen ook noemt: klant of cliënt, gast of patiënt, begunstigde of burger... je vervreemden van je doelgroepen heeft negatieve gevolgen. Het kan een organisatie zelfs meer dan eens treffen. Dit gebeurt net zo makkelijk in het bedrijfsleven als bij de overheid of publieke diensten. Met de methode die wij in dit boek uiteenzetten blijven organisaties zelfkritisch en alert voor externe signalen:

- Zelfkritisch zijn op de eigen verrichtingen: beseffen wij wat we beloofd hebben en doen we ook wat we beloofd hebben?
- Alert voor signalen uit de omgeving: voldoen wij aan de verwachtingen van onze doelgroepen?

De kracht van de AnteMago-methode is dat het alle medewerkers hierin actief betreft. Imagobewust functioneren wordt voor hen een instrument om elkaar scherp te houden en bij te sturen wanneer nodig. Met deze werkwijze beschikken ze permanent over de kracht en meerwaarde van 360 graden feed-back. De open organisatiecultuur die dat met zich meebrengt is operationeel van grote waarde, zeker in organisaties met een dynamische of wisselende personeelsbezetting. 360 graden feed-back levert ook een cruciale bijdrage aan elk veranderingstraject.

	Pag. nr.
<b>INHOUDSOPGAVE</b>	
<b>VOORWOORD</b>	<b>7</b>
<b>INHOUDSOPGAVE</b>	<b>9</b>
<b>1. INLEIDING</b>	<b>13</b>
1.1 Imago kun je niet kopen, dat moet je bouwen	13
1.2 Externe doelgroep houdt in: verwachtingen vervullen	13
1.3 Slechts vier stappen tot de effectieve organisatie	15
1.4 Ander woordgebruik voor een andere benadering	15
<b>2. IMAGO EN CONCURRENTIEKRACHT</b>	<b>16</b>
<i>Definitie imago</i>	16
<i>Definitie concurrentiekracht</i>	16
2.1 Niemand is 'klant-vrij': iedereen heeft invloed op het imago	16
2.2 Ook publieke sector concurreert	17

<b>3. IMAGODOEL IS MEEST MOTIVEREND ORGANISATIEDOEL</b>	<b>19</b>
<i>Beschrijving imagodoel</i>	19
3.1 Imagodoel geeft zicht op continuïteit	19
3.2 Waarom zouden onze klanten nu nog klagen?	21
<b>4. DE FACTOR MENS</b>	<b>22</b>
4.1 Factor mens heeft dubbelrol in werkomgeving	22
4.2 De illusie van onze waarheden	23
4.2.1 <i>Je kennis vormt de basis</i>	24
4.2.2 <i>Je kennis is altijd incompleet</i>	24
4.2.3 <i>Onze analyses berusten op incomplete kennis</i>	24
4.2.4 <i>Met die analyses moeten we beslissingen nemen</i>	25
4.2.5 <i>Dus beslissen we op emotionele grondslag</i>	25
4.2.6 <i>Risico's versus winstkansen: het blijft bij inschatten</i>	25
4.2.7 <i>Vandaar onze hang naar gewoontes en de 'comfort zone'</i>	26
4.2.8 <i>Eigen belang krijgt instinctief voorrang</i>	26
4.2.9 <i>We kunnen niet echt objectief zijn</i>	26
4.2.10 <i>We beleven risico bij alles wat 'anders' is</i>	27

<b>5. DE FACTOR KLANT: EERST MENS</b>	<b>28</b>
<i>Definitie klant</i>	28
5.1 Gelukkig heb ik niets met klanten te maken	28
5.2 Vier basisprincipes voor succesvolle interactiemomenten	29
5.2.1 <i>Universele gedragseigenschappen met individuele accentverschillen</i>	30
5.2.2 <i>Dienstbaarheid</i>	30
5.2.3 <i>Zelfvertrouwen</i>	31
5.2.4 <i>Respect</i>	31
5.3 De 'externe klant': wel bestaansreden, geen bestaansrealiteit	32
5.4 Klantbewust is basis voor klantgericht	33
5.5 Klantbewust worden met de klant-facetten	34
5.5.1 <i>Wie (klantprofielen en klantrollen)</i>	35
5.5.2 <i>Wat (aard gezochte oplossing)</i>	37
5.5.3 <i>Waarvoor (toepassingsdoel)</i>	38
5.5.4 <i>Waarom (beweegredenen klant)</i>	40
5.5.5 <i>Hoe (van oriëntatie- tot besluitvormingsproces)</i>	41

<b>6. DE FACTOR MEDEWERKER: EERST PROCESPARTNER</b>	<b>44</b>
6.1 Helaas kwam ik daar een medewerker tegen...	44
6.2 Maak de organisatie begrijpelijk	45
<i>De organisatie als stelsel van generieke elementen</i>	45
6.2.1 <i>Organisatiedoel</i>	45
6.2.2 <i>Hoofdactiviteit</i>	45
6.2.3 <i>Operationeel kader</i>	46
6.2.3.a <i>Werkproces</i>	46
6.2.3.b <i>Bemensing</i>	46
6.3 Klant, medewerker, organisatie: le ménage à trois	47
Wie bepaalt wat de organisatie betekent?	48
6.4 Maak medewerkers tot procespartners	48
6.5 De leidinggevende is een essentiële procespartner	52
6.5.1 <i>Leidinggevende is voorbeeld</i>	52
6.5.2 <i>Leidinggevende faciliteert</i>	53
6.5.3 <i>Leidinggevende helpt grenzen verleggen</i>	54
<b>7. VERGROOT JE CONCURRENTIEKRACHT</b>	<b>56</b>
<b>BIJLAGEN</b>	<b>58</b>
Bijlage 1: 'imago', uitgebreide toelichting	58
Bijlage 2: referentie literatuurlijst	59
<b>OVER ANTEMAGO</b>	<b>62</b>



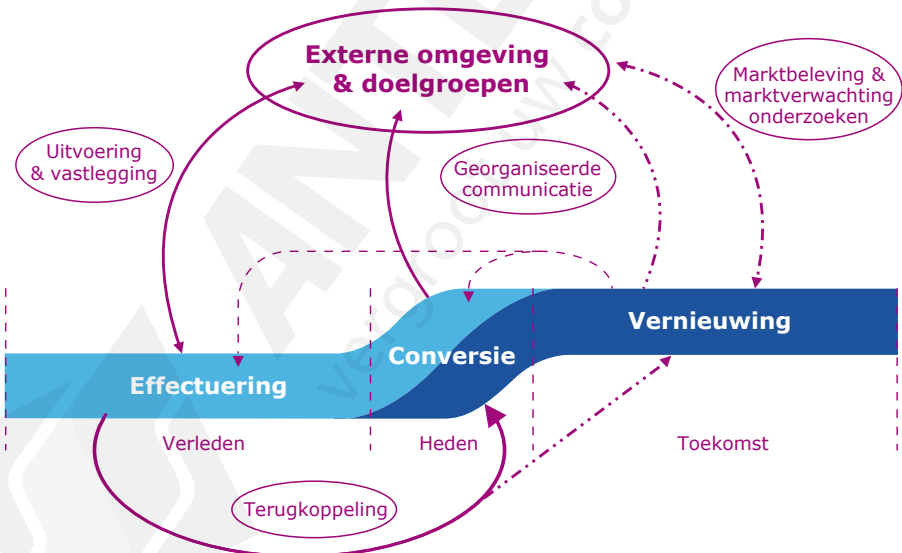
## MENSEN BEPALEN

wat organisaties betekenen

In de continue ontwikkelingsdynamiek die moderne samenlevingen kenmerkt, kan geen enkele organisatie onveranderlijk blijven. Gedrag en prestaties moeten steeds weer aansluiten bij de evolutie in de verwachtingen van doelgroepen.

Doet een organisatie dit consequent en met overtuiging, zal ze structureel hoog komen te staan op de voorkeurslijst van haar klanten. Ze wordt aantrekkelijker dan de alternatieven waaruit zij kunnen kiezen. Wees zeker, er is altijd een alternatief, een teleurgestelde 'klant' bedenkt die desnoods zelf. Die ervaring deelt hij vervolgens met anderen. Dat is een deukje in het imago, de meeste imagoschade is makkelijk te voorkomen.

**Afbeelding 2:** niemand is 'klant-vrij', iedereen heeft invloed op het imago



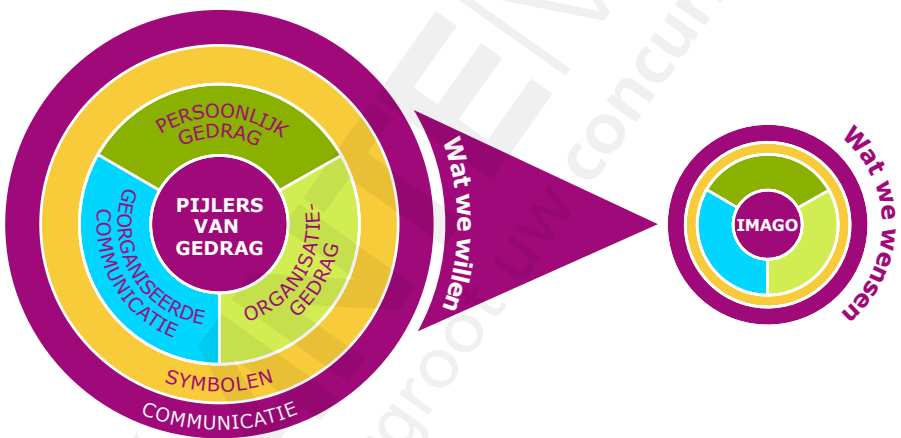
De marketingcyclus: een andere kijk op je omgeving en op alle interacties

## MENSEN BEPALEN

wat organisaties betekenen

Een organisatie effectiever maken vraagt dus om een doel dat alle medewerkers motiverend kunnen vinden. Voor AnteMago is dit het imago doel. De formule: "DIT is wat wij willen zijn voor onze doelgroepen, dat is het doel van onze organisatie" maakt het organisatiedoel voor eenieders begrip toegankelijk. Ook moeten medewerkers inzien hoe de relatie tussen imago en concurrentiekracht werkt en dat zij daarin een bepalende factor zijn, zowel individueel als collectief.

### Afbeelding 3: imago doel moet ook intern overtuigend zijn



### Imago doel nastreven met consequent gedrag = imagobewust functioneren

Maak de relatie tussen de prestaties van de organisatie en de tevredenheid van de doelgroepen regelmatig inzichtelijk op alle niveau's. Hiervoor staat management een ruime keuze aan meet- en presentatietechnieken ter beschikking.

Laat het 'dashboard' dat je gebruikt zelf ook effectief zijn, dus vooral overzichtelijk en begrijpelijk.

## 4. DE FACTOR MENS

### 4.1 Factor mens heeft dubbelrol in werkomgeving.

De mens is een complex, sociaal wezen: hij wil deel uitmaken van een groep en adopteert daarvoor het gewenste sociaal gedrag. Vervolgens doet hij van alles - bewust en onbewust - om zich te onderscheiden binnen diezelfde groep. Dit is de bron van een aanhoudend spanningsveld in zijn prioriteitstellingen, veroorzaakt door tegenstrijdige gedachtes. Deze leiden vervolgens tot conflicterende belangen tussen individuen, tussen individuen en groepen en zelfs tussen groepen. Zulke fenomenen worden onvermijdelijk merkbaar in werkomgevingen, met de factor mens zelfs in een dubbelrol: die van medewerker en die van 'de klant'.

De complexiteit van het wezen 'mens' is de reden dat organisaties niet makkelijk klantgericht te maken zijn. Dit proces vereist altijd veel doorzettingsvermogen van de managementlagen en betekent een bijzonder grote inspanning voor de medewerkers. Medewerkers zijn immers eerst bezig met hun realiteit, daarna met de klant.

Zo blijkt ook weer uit het volgende:

- 87% van alle respondenten was het oneens met de stelling 'Mijn collega's klagen nooit'. Gelijktijdig onderkent 80% dat in hun organisatie zaken niet altijd in één keer goed gedaan worden. We hebben misschien redenen tot klagen, maar dat leidt ook af van de hoofdzaak. En welke bijdrage leveren wij zelf?
- Eveneens 87% van alle respondenten ervaart dat klanten klagen, maar gelijktijdig vindt 62% dat 'klanten niet vertellen wat hier moet verbeteren'. We horen onze klanten dus wel, maar we luisteren misschien nog niet goed genoeg;
- 80% van alle respondenten geeft aan dat we 'niet alles in één keer goed' doen, dat maakt het bijzonder dat 70% vervolgens zegt 'beoordelingsgesprekken leiden niet merkbaar tot verbeteringen'. Maar het is dan geen verrassing meer, wanneer 56% aangeeft dat 'niet alle klachten worden opgelost'.

Willen we de effectiviteit van onze organisaties verbeteren, moeten we leren deze tegenstellingen te beheersen en te sturen. Want de *factor mens bepaalt*

## 5.5 Klantbewust worden met de klant-facetten.

Dat diepere inzicht in onze externe klanten hebben we ook nodig om te begrijpen *hoe en onder welke voorwaarden* onze organisatie aan hun verwachtingen kan voldoen. Dit gaat van onze aanbodsamenstelling (inclusief kwaliteit- en serviceniveaus) tot de wijze van marktwerking en klantbenadering, de volledige marketing-mix dus.

Alle eerder besproken universele gedragseigenschappen (zie onder 5.2.1) gelden uiteraard onverkort voor onze klanten. Zij zijn dus niet vaak objectief (ik weet toch al hoe alles zit?), tevens risicomijdend en conformistisch (kan ik mijn nieuwe keuzes openbaar maken?) omdat ook zij leven met een sociaal referentiekader (zal mijn omgeving mijn keuze willen accepteren, zich ermee willen associëren?).

Vanuit dit uitgangspunt kunnen we een sprekend beeld samenstellen van onze 'klanten', daarvoor gebruiken wij *vijf facetten*:

- **Wie** zijn onze klanten (profielen en mogelijke rollen van waaruit men de aanschaf kan beïnvloeden);
- **Wat** zoekt elk klantprofiel (invulling geven aan een gevoelsbehoefte of oplossing vinden voor een fysiek, tastbaar probleem);
- **Waarvoor** het concreet verbruiks-, gebruiks- of belevingsdoel;
- **Waarom** is hij/zij geïnteresseerd in ons aanbod c.q. onze aanbodcategorie (motivatie: vrije keuze, of wettelijke verplichting, of sociale noodzaak);
- **Hoe** komt 'de klant' tot zijn uiteindelijke besluit (van oriëntatie- tot besluitvorming en wat zijn zijn besluitvormingscriteria).

Met de informatie die bij elk klant-facet hoort kunnen gedetailleerde profielschetsen van klanten (doelgroepen) uitgewerkt worden. Dat is essentieel, we willen alle medewerkers een gelijkkluidend beeld geven van de externe klanten en hun verwachtingen. Imagobewust functioneren kan niet tot stand komen zonder deze inspanning, dit is ook de eerste stap binnen de AnteMago-methode. Daarom presenteren we hier een uitgebreid, beschrijvend voorbeeld om het gebruik van de vijf klant-facetten te illustreren. In de realiteit zullen gebruiksversies telkens in detail uitgewerkt moeten worden op het niveau van die sector, branche of organisatie die zich op specifieke doelgroepen richt en zich onder hen sterker wil manifesteren.

## OVER ANTEMAGO

De naam AnteMago vertolkt haar werkveld: 'alles wat vooraf gaat aan het verkrijgen van een imago'. De naam ontstond uit de samenvoeging van *ante*, Latijn voor 'vooraf' en *imago*, Latijn voor 'subjectief beeld'. De filosofie en de instrumenten die vandaag de AnteMago-methode vormen, werden bedacht en experimenteel toegepast tussen 1994 en 1998. Tot 2006 bleven het autonome instrumenten voor marketingadviezen.



De doorbraak en het wijdverbreid gebruik van (digitale) automatiseringstechnieken maakten vooral in de periode tussen 1990 en 2005 duidelijk, dat vakinhoudelijke of functionele bekwaamheid alleen niet meer voldeden om organisaties van een aantrekkelijke propositie te voorzien. Door de snelheid waarmee kennis toegankelijk en kopieerbaar werd, kwam het onderscheidend vermogen van organisaties steeds sneller en steeds heftiger onder druk te staan van aanbieders met 'een alternatief'.

Dit stelde nieuwe eisen aan het functioneren van organisaties, de noodzaak tot meer 'holistisch managen' werd evident. In de holistische benadering verleggen we de aandacht van de (kwaliteit en werking van) individuele componenten naar (de kwaliteit en werking van) het geheel. We kijken dan vooral naar de complementariteit en onderlinge samenhang van alle disciplines waar de organisatie gebruik van maakt.

Maar ook dan blijft de gewenste uitkomst volledig afhankelijk van de factor mens: in welke mate lukt het de medewerkers om te functioneren als één geheel? Hoe effectief zijn hun interacties met anderen, zowel intern als extern? Hierop toegespitst hebben Helmar Schmidgall en Manon van Halen de AnteMago-instrumenten doorontwikkeld tot een coherente methode voor organisatievernieuwing.

Manon van Halen heeft Communicatiewetenschap gestudeerd aan de Radboud Universiteit Nijmegen en is sinds 2010 partner in AnteMago.

## HELMAR SCHMIDGALL



Na een studie rechten in Frankrijk gevolgd te hebben, heeft de auteur tussen 1982 en 1998 meerdere functies vervuld op het vlak van marketing en verkoop, nationaal en internationaal, in markten voor consumentenproducten (Philips) en professionele producten en systemen (respectievelijk bij Mosa, Teewen, Van Neerbos en Redland/Lafarge). In zijn laatste functie in loondienst was hij commercieel directeur van een werkmaatschappij van Redland/Lafarge. Van 1998 tot 2012 was hij partner en directielid bij Korteweg Communicatie te Eindhoven (marketing- & communicatieadvies).

In 2010 richtte hij AnteMago op, adviesbureau voor organisatievernieuwing en concurrentiekracht. Hierbij past AnteMago een eigen methode toe, die beoogt de cultuur van organisaties eenduidig klantgericht te maken. De auteur heeft deze methode ontwikkeld gedurende zijn dertig jaar professionele ervaringen, daartoe gemotiveerd door drie structureel terugkerende vragen:

- Waarom hebben zoveel organisaties moeite met het vergroten of behouden van hun concurrentiekracht?
- Waarom zijn de problemen die men daarbij ervaart vrijwel identiek voor alle organisaties, ongeacht hun sector, branche of hoofdactiviteit?
- Waarom blijken zelfs grote investeringen in kwaliteitssystemen, infrastructuur en voorzieningen zo vaak niet te helpen?

Zie [www.antemago.com](http://www.antemago.com)

Zie <http://nl.linkedin.com/in/helmarschmidgall>

