

Datum: 24 oktober 2022

Onderzoeksvraag: Wat is de oplossing voor het communicatieprobleem binnen De Toekomst B.V.?

Diagnose Viable System Screening:

Binnen Futuris is geen sprake van een Communicatie probleem maar van een Controle probleem

Hieronder wordt:

- 1- Uitleg gegeven over wat het Viable System Model inhoudt
- 2- Weergegeven hoe het Viable System Model binnen De Toekomst B.V. is opgebouwd, de hoogte van de variatie wordt op belangrijke punten benoemd.
- 3- Per onderdeel voorstellen tot verbetering gedaan

1- Opbouw Viable System algemeen:

A	Het autonome en levensvatbare gedeelte van de organisatie, de uitvoerders(zij brengen het geld binnen en kunnen in principe zelfstandig verder functioneren)
B	Bemiddelende en coördinerende gedeelte van organisatie: de “Oliemannetjes” Zij staan in contact met het informele circuit, staan in communicatielijn tussen de A's en de C's, lossen de eerste dagelijkse problemen op, zorgen dat units onderling goed samenwerken. Kortom: zij creëren de dagelijkse randvoorwaarden voor de A's om hun werk goed te kunnen doen (coaching, scholing, training, methodieken implementeren, administratieve ondersteuning, juridisch, protocollen en regels inzichtelijk maken, ict)
C	Controle: de dagelijkse interne leiding van de organisatie: het dagelijkse bestuur. Het is verantwoordelijk voor het hier en nu het brein van de organisatie (managers) De C informeert de directeur(D) en de A's. De managers hebben het informele circuit (A en B) nodig en zicht op de activiteiten van de B's , formeel of informeel om goed ingelicht te blijven en goed aan te kunnen sturen.

D	Doorrekenen van ontwikkelingen in de buitenwereld en de toekomst (directie/ beleidsmedewerker)
E	Eindbaas: is meer een toezichhouder die kijkt of het dagelijks bestuur het goed doet. Eindbaas bepaald balans tussen C en D (dagelijkse gang van zaken en toekomst plannen)
<p>N.b. het Viable System Model is recursief, dus schaalbaar en kan ook voor 1 persoon, 1 afdeling, 1 bedrijf of een heel land gemaakt worden, bij deze casus is uitgegaan van de afdeling Futuris Afdeling Wonen</p>	
<p>2- Opbouw Viable System binnen De Toekomst B.V.:</p>	
A	Het autonome en levensvatbare gedeelte van de organisatie
Punt A1	- 30 autonoom werkende medewerkers dus 30 losse business units om aan te sturen/ te informeren/ te managen ipv 3 of 4 afdelingen) Dit is erg veel werk voor de C's, ws tegenwerking van informele B's, informatie komt niet eenduidig door.
Punt A2	<p>Autonoom werkend betekent letterlijk: is een vorm van onafhankelijkheid, zelfstandig te werk gaan en eigen keuzes maken. In werkverband houdt het in dat je geen leiding of sturing nodig hebt van bovenaf en dus zelfstandig projecten oppakt en realiseert. Je denkt na over je werk en voert het ook op die manier uit. Er hoeft dus geen verantwoordelijkheid afgelegd te worden aan de managers of aan collega's (bron: Yacht)</p> <p>Dus er is geen communicatieprobleem waardoor sommige medewerkers niet transparant zijn over hun caseload, inzet uren ed. Zij hoeven dit, vanuit het visie document niet te doen omdat zij autonoom werken.</p> <p>De uitvoerende medewerkers zien zichzelf dan als uitvoerders (A) maar tevens als senior manager(C2) terwijl zij A zijn en junior manager van zichzelf (C1) en wel degelijk aansturing krijgen van hun senior managers Hans en Trudy (C2).</p> <p>De A's krijgen dan het gevoel dat ze er alleen voor staan en gaan op hun niveau als sr managers oplossingen proberen te bedenken zoals samen een vuist proberen te maken, erg hard door gaan werken, juist minder hard gaan werken, eigen regels maken ed.</p>

	<p>Terwijl ze altijd hulp, raad en resources mogen vragen aan hun senior management, Hans en Trudy.</p> <p>Net zoals zij de managers senior manager van de A's zijn, zijn zij op hun recursieve niveau weer junior managers van zichzelf en krijgen zij aansturing van hun senior manager directeur Sjors.</p> <p>Nu is er bij alle ambulante werkende medewerkers ook bij andere organisaties sprake van autonoom werken, hier werd de autonome status van de A's echter expliciet in het visiedocument genoemd.</p>
Punt A3	<p>Autonoom werken vanuit de visie van de directeur gaat uit van een geheel taakvolwassen team waaraan de taken behorende bij de functie gedelegeerd kunnen worden wanneer het doel duidelijk is gemaakt.</p> <p>Een geheel taakvolwassen team vraagt om een andere vorm van aansturing dan een laag, matig of goed volwassen medewerker/ team.</p> <p>“De taakvolwassenheid is de mate waarin hij of zij bereid is én in staat is om de verlangde taak zelfstandig uit te voeren” *zie verder bij aanvullende info A3</p> <p>Om een team goed aan te sturen is het noodzakelijk te meten in welke mate een team/ de individuele medewerkers taakvolwassen zijn. De interviews die ik afgenomen heb, hebben dit niet expliciet gemeten, hier waren de vragen niet specifiek voor opgesteld, maar het kan handig zijn om dit nader uit te zoeken omdat de taakvolwassenheid van het team sterk de vraag naar leiderschapstijl richting het management toe bepaald.</p> <p>Een aansturing die van meer taakvolwassenheid uitgaat dan er daadwerkelijk is, is een niet adequate aansturing in de zin dat deze de medewerkers (en leidinggevenden) kan overvragen wat tot onnodige werkstress en onbegrip kan leiden wat weer voor , afhankelijk van de coping strategie van de betrokkenen tot ruis, verzet, onzekerheid, juist te hard of niet hard genoeg gaan werken, wantrouwen resulterend in minder productiviteit en minder welbevinden op de werkplek.</p>
Punt A4	<p>80% van de medewerkers dus 21 personen geven aan dat ze hun collega's meer willen zien. Er wordt hoogst individueel gewerkt, de meeste medewerkers 90% 24 personen geven aan graag de mogelijkheid te hebben om samen te lunchen een of 2x per week. De meeste medewerkers 21 personen, geven aan eigenlijk vooral samen te werken met de duaal begeleiders, er is niet met iedereen veel contact, sommige collega's spreekt men eigenlijk nooit.</p>
Punt A5	<p>80% van de medewerkers 21 personen geven aan niet tevreden te zijn met secundaire arbeidsvoorwaarden als benzinekosten vergoeding, 50%, 11 mensen willen graag via de werkgever gebruik maken van belastingvoordeel wat door de werkgever voorbereid en gefaciliteerd is, en/ of een zelfontwikkeling opleiding doen die langer duurt/ meer kost. Dan wat nu geboden wordt: een opleidingsvergoeding van 750 euro per jaar.</p>

Variatie voor A	<p>Op het organiseren van eigen werkzaamheden: hoog</p> <p>Op het verkrijgen van duidelijkheid / informatie wat te doen: hoog</p>
B	<p>Bemiddelende en coördinerende gedeelte van organisatie: de "Oliemannetjes" Zij staan in contact met het informele circuit, staan in communicatielijn tussen de A's en de C's, lossen de eerste dagelijkse problemen op, zorgen dat units onderling goed samenwerken.</p>
Punt B1	<p>Binnen het ambulante team van 30 zijn er geen teamcoördinatoren aangesteld die tussen hun medewerkers in de communicatielijn naar het management staan. Dit maakt dat het management 30 business eenheden aan moet sturen, in plaats van bijvoorbeeld 3 of 4 business eenheden die aangestuurd worden door B's (team coördinatoren).</p>
Punt B2	<p>Aangezien er binnen een bedrijf wat 5 jaar of langer bestaat altijd sprake is van formele of informele inkleding van de functies A t/m E is dit tevens het geval bij Futuris.</p> <p>Aangezien er geen formele B's zijn aangesteld binnen De Toekomst B.V. in de functie van team coördinatoren, zijn er verschillende informele ontevreden B's opgestaan, zij hun eigen visie die niet in lijn hoeft te zijn met het officiële beleid of de wens vanuit het management of directie want zij zitten ook niet in de officiële informatielijn waar ze zouden zitten wanneer zijn formele B's waren.</p>
Punt B3	<p>De inrichting van de organisatie op het gebied van het Back Office (het secretariaat bestaat uit managers) heeft historisch gezien een specifieke taakverdeling. Een aantal taken blijven daardoor liggen. Hier is sprake van verworven rechten die niet formeel teruggedraaid kunnen worden.</p>
Punt B4	<p>+ De ICT afdeling is B gezien voor De Toekomst B.V..</p>
Punt B5	<p>+ Er is 1 medewerker als coördinator instroom werkzaam binnen Futuris.</p>
Punt B6	<p>+ Er is 1 beleidsmedewerkster in dienst.</p>
Punt B6	

	+ Directeur Sjors heeft tijdens het interview aangegeven dat Backoffice, faciliterend voor de C's gaan werken.
C	Controle: de dagelijkse interne leiding/ het dagelijkse bestuur van de organisatie: is verantwoordelijk voor het hier en nu (management) De C informeert de directeur(D) en de A's. De managers hebben het informele circuit (A en B) nodig en zicht op de activiteiten van de B's , formeel of informeel om goed ingelicht te blijven en goed aan te kunnen sturen.
Punt C1	2 managers om bijna 30 teams A's aan te sturen. De managers hebben het informele circuit nodig en zicht op de activiteiten van de B's , formeel of informeel.(anders ontstaat de ervaring van ruis en wandelganggesprekken, hier is op het moment van het onderzoek sprake van)
Punt C2	De C's Hans en Trudy, het dagelijkse bestuur, ervaart niet voldoende ondersteuning vanuit het Backoffice waar ze geen werkopdrachten neer kunnen leggen. De Backoffice medewerkers zijn namelijk ook managers.
Punt C3	- De dagelijkse controle wordt door 1 manager uitgevoerd, te weten manager Hans hij heeft geen formele B's ter ondersteuning op ICT na. De dagelijkse coaching, faciliteren van de werkgroepen en intervisiegroepen en aansturing op inzet methodieken en inhoudelijke begeleiding cliënten wordt gedaan door manager Trudy.
Punt C4	-30 autonome business units aansturen leidt tot controleproblemen , onstabiele en onduidelijke hiërarchie en miscommunicatie over en weer. De variatie is voor zowel de A's als de C's te hoog. Te weinig variatie leidt tot bore out, genoeg variatie leidt tot een gezonde werkdruk, teveel variatie leidt tot burn out.
Punt C5	-Een sterk belang om niet tot een duidelijke , transparante manier van werken te komen. (positieve consequentie is vrijheid en vrijblijvendheid voor niet helemaal meewerken)
Punt C6	Medewerkers (29%, 11 personen) ervaren bij de C's niet voldoende duidelijk en transparant te werken, afspraken niet (altijd) na te komen , informatie niet altijd eenduidig te delen, zaken wel oppakken maar niet afmaken ect. Ontevredenheid

	<p>uiten brengt positieve consequenties in de groep A's die een vorm zoeken om hun onvrede te uiten, men voelt zich niet helemaal veilig.</p> <p>De A's zijn op vergaderingen en in de wandelgangen ontevreden over het management, dit wordt onderling geuit en tijdens vergaderingen wordt de ontevredenheid geuit. Het management is in de rol gekomen om te bewijzen dat ze een goede intentie hebben en zoeken naar verbeteringen om alles beter te laten gaan.</p> <p>Er is sprake van een Guildtrip wanneer een of meer personen zich onterecht geheel schuldig of verantwoordelijk voelen omdat iemand anders/ anderen hen verwijten maken, die niet (geheel) gerechtvaardigd zijn.</p> <p>Er is sprake van een Guildtrap wanneer er langdurig of veelvuldig een Guildtrip naar dezelfde perso(o)n(en) is gemaakt, waarbij de aanklagers macht hebben gekregen door het uiten van de verwijten en de aangeklaagden zich aan het verdedigen blijven , waardoor ze macht af hebben gestaan aan de aanklagers. Het wordt een trap wanneer de aanklagers eigenlijk niet meer kunnen stoppen met verwijten maken omdat ze dan hun verworven machtspositie kwijt zullen raken en in de problemen kunnen komen. Het blijven verwijten wordt een noodzaak om te "overleven"</p> <p>Op het moment van het onderzoek kreeg de onderzoeker de indruk dat er sprake was van een Guildtrap wat voor geen van de betrokkenen een gezonde situatie is.</p>
Punt C7	<p>- Veel taken (client administratie , die nu bij managers liggen zijn volgens het Viable System Model taken die door de B's uitgevoerd dienen te worden, om de organisatie onder controle te krijgen ,de informatie goed te laten stromen en efficiënt te werken</p>
Punt C8	<p>De taakvolwassenheid van het team/ de teamleden komt mogelijk niet overeen met de manier van aansturing (zie punten A2 en A3) die van het management gevraagd wordt</p>
Punt C9	<p>+ + Er is veel werk ervaring , kennis en inhoudelijke methodiek kennis (kennis en know how) aanwezig bij het management Wanneer deze Kennis en Know How volgens het Viable System Model getrouw wordt doorgevoerd is alles al in huis om dit succesvol te doen, dus geen extra personele kosten</p>
Variatie voor C	<p>Op het organiseren van eigen werkzaamheden: hoog Op het verkrijgen van duidelijkheid wat te doen: hoog Op het inhoudelijk aansturen: hoog Op het verkrijgen van informatie om goed te controleren: hoog</p>

	Op het beslissingen kunnen nemen en uitvoeren: hoog Op het invullen eigen functie: hoog
D	Doorrekenen van ontwikkelingen in de buitenwereld en toekomst wordt gedaan door directeur Sjors er is 1 beleidsmedewerkster in dienst.
Punt D1	-De verwachte taakvolwassenheid van het team komt mogelijk niet overeen met de daadwerkelijke teamvolwassenheid, dit kan leiden tot het ervaren cultuurprobleem, wat in feite een controle probleem is.
Punt D2	+ Sjors steunt de managers op het gebied van ondersteuning faciliteren van het Backoffice en het bevorderen van een duidelijke communicatielijijn: hij stuurt mensen met klachten terug naar de managers.
E	Eindbaas is de Raad van Bestuur van Futuris Zorg en Werk
3- Voorstellen voor verbetering:	
<p>De informele medewerkerstevredenheid te vergroten door: de manier van leidinggeven aan te passen aan de mate van taakverantwoordelijkheid van de teamleden/ het team</p> <p>De kaders duidelijk te maken zowel met een intranet systeem (handboek) als in aansturing en het nakomen van beloften, maar ook in het stellen van duidelijke grenzen. Beloon positief gedrag zichtbaar voor andere medewerkers en pak ongewenst gedrag duidelijk en discreet aan. (ABC model)</p> <p>Vergroot de schaalbaarheid en de mogelijkheid tot aansturing door de teams aan te vullen met gekwalificeerde, hoog taakverantwoordelijke B's (team coördinatoren)</p> <p>Manieren om deze hoofd verbeteringen tot stand te brengen worden hieronder per onderdeel verder uitgewerkt:</p>	
A	Het autonome en levensvatbare gedeelte van de organisatie
A1/ B1/B2/ C4	Breng de 30 losse "afdelingen" onder bij 2 of 3 teamleiders (B's) die de communicatie kunnen stroomlijnen, de samenwerking kunnen versoepelen tussen A en C, die adequater kunnen inspelen op wandelganggesprekken en daadwerkelijk op de werkvloer aanwezig zijn.
A2/A3	

	Doe een gericht onderzoek naar de taakvolwassenheid van het team, stel een plan van aanpak op met de passende aansturing en de groei naar een meer taakinhoudelijke volwassenheid, gebruik het ABC model om de consequenties van door ontwikkelen zo positief mogelijk te maken.
A3	Faciliteer de mogelijkheid van het gezamenlijk lunchen 1-2x per week op inlooplocaties door: -ze te plannen -als management zelf regelmatig aan te sluiten -om positieve consequenties uit te delen bij gewenst gedrag/ behalen van doelen -om het management laagdrempelig beschikbaar te laten zijn.
A5	-Biedt een hogere benzine vergoeding aan binnen een vastgestelde marge van km verbruik. Dus na een x tal gereden km gaat de vergoeding naar beneden. -Laat het BO de belastingvoordelen voor het personeel faciliteren en uitzoeken, communiceer deze beloning als uiting van de waardering voor de inzet van medewerkers en een uiting van goed luisteren naar de wensen van medewerkers. -Beloon redelijke verzoeken en goede ideeën of inzet van personeel met waardering, een kaartje of een attentie en laat dit zien binnen de organisatie(bijvoorbeeld op de lunches)
B	Bemiddelende en coördinerende gedeelte van organisatie
B1/B2	Breng de 30 losse “afdelingen” onder bij 2 of 3 team coördinatoren (B’s) die de communicatie kunnen stroomlijnen, de samenwerking kunnen versoepelen tussen A en C, die adequater kunnen inspelen op wandelganggesprekken en daadwerkelijk op de werkvloer aanwezig zijn.
B1/B2	Er zijn binnen De Toekomst B.V. ambulante medewerkers werkzaam die direct de functie van B formeel kunnen bekleden. Dit kan rust, duidelijkheid en effectieve samenwerking dus geldbesparing opleveren. Voorts vergroot dit het doorgroei mogelijkheid van De Toekomst B.V.
B3	De inrichting van de organisatie van het Backoffice: De doelstellingen van De Toekomst B.V. worden besproken met de managers van Backoffice. Tevens wordt het belang van taakvolwassenheid en de middelen waarmee taakvolwassenheid vastgesteld wordt besproken. Tot slot wordt het belang van het hebben van een voorbeeldfunctie, zeker als manager besproken. Gezamenlijk wordt gezocht naar (persoonlijke of omgeving) verbeterpunten en een smart plan gemaakt wanneer de doelstellingen verwacht worden behaald te zijn en wanneer er geëvalueerd wordt met Sjors en Hans en Trudy.

	De managers van De Toekomst B.V. worden voldoende ondersteund door het BO en kunnen werkopdrachten neerleggen die uitgevoerd worden, de directeur monitort dit proces door evaluaties.
C	Controle: de dagelijkse interne leiding van de organisatie: is verantwoordelijk voor het hier en nu (management)
C6	Eenduidige communicatie: voor iedereen hetzelfde antwoord, maak duidelijk wat er met een vraag/ idee/ actie gedaan gaat worden, koppel tussentijds terug en koppel het eindresultaat terug. Vraag deze terugkoppeling en tijdspad ook van de medewerkers.
C6	Doe wat je zegt en zeg wat je doet. Vraag dit expliciet ook terug van jullie medewerkers maak hier een ontwikkelingsdoel van (kan nu nog met dit onderzoek, of later zelf doen)
A1/ B1/B2/ C4	Breng de 30 losse “afdelingen” onder bij 2 of 3 teamleiders (B’s) die de communicatie kunnen stroomlijnen, de samenwerking kunnen versoepelen tussen A en C, die adequater kunnen inspelen op wandelganggesprekken en daadwerkelijk op de werkvloer aanwezig zijn.

* Aanvullende info punt A3:Taakvolwassenheid van medewerkers

De wijze waarop in de praktijk leiding gegeven wordt, wordt niet alleen bepaald door de stijl van de leidinggevende maar ook door:

- diegenen aan wie leiding wordt gegeven;
- de mate waarin bij een probleem of de situatie snel opgetreden moet worden.

De te hanteren [stijl van leiding geven](#) hangt dan af van de situatie. Wanneer er bij het bepalen van een gewenste stijl van leidinggeven uitgegaan wordt van de situatie, spreken we van situationeel leiderschap.

Uitgangspunt daarbij is dat leiderschapsgedrag effectief is als het gebaseerd is op een juiste inschatting van de kennis, ervaring en instelling van de medewerkers ten opzichte van de verlangde taken in een gegeven situatie.

We spreken dan van de mate van [taakvolwassenheid](#) bij een medewerker. De taakvolwassenheid is de mate waarin hij of zij bereid is én in staat is om de verlangde taak zelfstandig uit te voeren. Aan het begrip taakvolwassenheid zijn dus twee aspecten te onderscheiden:

- Kunnen (bekwaam zijn/ competent zijn):
 - beschikken over de relevante kennis, ervaring en vaardigheid;
 - problemen kunnen oplossen;
 - verantwoordelijkheid kunnen dragen, zelfstandig kunnen werken;
 - kunnen plannen.
- Willen (bereid zijn / gemotiveerd zijn)
 - verantwoordelijkheid willen nemen;
 - een goede prestatiemotivatie (het willen presteren);
 - doorzettingsvermogen (niet snel opgeven);
 - zelfvertrouwen.

Leggen we de relatie tussen leiderschapsgedrag en taakvolwassenheid van de medewerker, dan kunnen we bepalen welk leiderschapsgedrag in een bepaalde situatie het meest effectief is.

Dit levert grofweg de volgende indeling op:

Mate van taakvolwassenheid:	Welk leiderschapsgedrag is het meest effectief?
Lage Taakvolwassenheid	Richt je vooral op de taakuitvoering, er is sprake van eenrichtingverkeer leidinggevende – medewerker. Geef richtlijnen over het wat, hoe en wanneer van een taak.
Matige Taakvolwassenheid	Geef informatie over het wat, hoe en wanneer van de taak maar ook de motivering van het waarom. Probeer door middel van tweerichtingsverkeer door te luisteren en te complimenteren, de medewerking bij de uitvoering te krijgen.
Goede Taakvolwassenheid	Geef de medewerker ruimte en informatie met het doel ze te ondersteunen bij hun denkproces en probleemoplossing om vervolgens gezamenlijk tot besluitvorming te komen.

Hoge Taakvolwassenheid	Geef het doel of het te behalen resultaat aan en laat de taakuitvoering over aan de medewerkers. Er is sprake van delegeren.
------------------------	--

Bron: <https://btsg.nl/taakvolwassenheid-van-medewerkers/>