



# Productbeschrijvingen

Interventies, workshops en trainingen voor de  
organisatie

2010



**Lantian**  
**Organisatieontwikkeling**

# Interventies, workshops en trainingen voor de organisatie

Deze brochure is in constructie

- [Het functiegebouw](#)
- [Functiedifferentiatie & functiewaardering](#)
- [Functiebeschrijving](#)
- [Verandermanagement](#)
- [Workshop organisatie in verandering](#)
- [Opstellen HRM-plan](#)
- [Management development](#)
- [Managementtrainingen & advies](#)
- [Visieontwikkeling](#)
- [Teamroles & teambuilding](#)
- [Mobiliteitsvraagstukken](#)
- [Verzuimpreventie & verzuimbeleid](#)
- [Ergonomie](#)
- [Competentiemanagement en -training](#)
- [Leerplannen/POP's](#)
- [Functioneringsgesprekken & beoordelingssystematiek](#)
- [Workshop Plateauen in de organisatie](#)
- [Workshop Bedrijfsbelang & individueel belang](#)
- [Workshop Resultaatafspraken](#)
- [Timemanagement](#)



## Het functiegebouw

'Er is erg veel overleg nodig, de werkdruk is te hoog op onvoorspelbare momenten, de prioriteiten in het werk zijn nog maar slecht aan te geven, problemen met de coördinatie, uiteindelijk een weg zakkend moraal'; het zijn vaak de symptomen die zichtbaar zijn. Deze en ook andere symptomen hebben bijna altijd een achterliggende oorzaak. Er kan iets zijn aan de kant van de medewerkers, maar het kan evengoed samenhangen met hoe het werk en de organisatie zijn ingericht; het functiegebouw en de organisatiestructuur.

Het is de taak van de organisatie om een takenpakket zodanig in te richten dat hieraan uiteindelijk resultaatafspraken zijn te verbinden met de medewerkers die de taken uitoefenen. En bij voorkeur zijn die taken zodanig, dat deze na uitoefening van het takenpakket op basis van eenduidige criteria ook zijn te beoordelen.

Elke organisatie maakt naarmate deze groeit en ouder wordt, ontwikkelings- en groeifasen door in de organisatiestructuur. De structuur van de organisatie, hangt nauw samen met de prestaties van de organisatie. Een succesvolle organisatie ontwerpt een structuur die bij haar situatie past.

Er zijn diverse mogelijkheden om een functiegebouw in te delen; bijvoorbeeld naar functie, naar markt, naar delen in de organisatie. Hoe maakt de ontwerper van de organisatie een selectie uit de ontwerpparameters die er zijn? Elke organisatie heeft een serie factoren die samengaan met het gebruik van bepaalde ontwerpparameters. Denk aan de leeftijd en omvang van de organisatie, het technisch systeem dat gebruikt wordt in de uitvoering, maar ook het dynamisch karakter van de omgeving. Bij een effectieve structuur zijn situationele factoren en ontwerpparameters goed op elkaar afgestemd. Er is een interne consistentie tussen de ontwerpparameters. En met intermediërende variabelen, waarlangs de situationele factoren de ontwerpparameters beïnvloeden, zoals: de doorzichtigheid van het werk, voorspelbaarheid van het werk, diversiteit van het werk en snelheid waarmee de organisatie moet reageren op haar omgeving, is rekening gehouden (Mintzberg, 2004). Lantian Organisatieontwikkeling kan u helpen bij het ontwerpen van een succesvol functiegebouw.

[Terug naar overzicht](#)



## Funciedifferentiatie & functiewaardering

Een goed ingericht functiegebouw, met een bijbehorende funciedifferentiatie, geeft inzicht in veel zaken rond de bedrijfsvoering. Het draagt in belangrijke mate bij aan de efficiëntie van de organisatie; door de structuur en stabiliteit is namelijk steeds verdere verbetering mogelijk. Doordat te brede functies hiermee ook zoveel mogelijk worden beperkt, levert het uiteindelijk een besparing van kosten op. Heel praktisch kan worden gedacht aan teveel afstemming onderling of de werkzaamheden nu bij de ene medewerker horen of door een ander worden gedaan, en vele uren overleg over de invulling en de beoogde resultaten van een taak of activiteit.

Funciewaardering is een methode om te komen tot een rangorde van zwaarte van functies binnen een bedrijf. De onderlinge rangorde kan worden gebruikt om verschillen in beloning vast te stellen. Funciedifferentiatie met periodieke functiewaardering; dus het wegen en opnieuw indelen van de functies, geeft tevens inzicht in de verdeling van bijvoorbeeld 'duurdere' en 'goedkopere' werkzaamheden, die soms uit efficiëntie beter bij andere functionarissen zijn onder te brengen. Funciewaarderingssystemen zijn opgezet volgens een vaste systematiek en verloopt altijd in fasen.

In de loop der jaren zijn er vele functiewaarderingssystemen ontwikkeld. Deze systemen zijn in principe verschillend wat betreft inhoud en werkwijze. Alle systemen zijn altijd opgezet met één, dwars door alle losse onderdelen lopende, rode draad, die de onderdelen tot één samenhangend geheel verbindt. Afhankelijk van het soort organisatie en de grootte is een bepaald type functiewaarderingssysteem het best te gebruiken. Er zijn functiewaarderingssystemen speciaal voor kleinere organisaties. Er zijn systemen gericht op globale functiewaardering van klassen op een bepaald functieniveau, en er zijn systemen die een puntenwaardering kennen per functiekenmerk, zoals bijvoorbeeld FWG. Lantian Organisatieontwikkeling is gespecialiseerd in het toepassen van functiewaardering en functieclassificatie en de implementatie en borging van het meest passende systeem voor uw organisatie.

## Funciebeschrijving

Op basis van een functiebeschrijving moet er een goed beeld ontstaan over de functie. Bepaalde sectoren, bijvoorbeeld het Ziekenhuiswezen, stellen zelfs kwaliteitseisen waaraan de functiebeschrijvingen moeten voldoen. Het maken van een goede functiebeschrijving is niet eenvoudig. Als er weinig ervaring mee is, roept dat dan ook vele vragen op, zoals: wat moet erin staan? In welke volgorde? Hoe gedetailleerd, of is globaal ook goed?

Lantian Organisatieontwikkeling gaat in op deze vragen en biedt een praktische handreiking bij het opstellen van functiebeschrijvingen. Onder andere door het formuleren van hulpvragen en het geven van voorbeelden, waarna het mogelijk is om op een gestructureerde wijze functie-informatie vast te leggen.

[Terug naar overzicht](#)



## Verandermanagement

Het begrip veranderen is een containerbegrip, want we kennen grote veranderingen en kleine veranderingen. De weg naar organisatieverandering is in de praktijk vaak een lange route met pieken en dalen. Planmatige organisatieverandering lijkt een spagaat tussen prioriteiten die dringen op het moment en het opstellen van een lange termijn strategie. De veranderaars willen hierbij wel veel sturen, maar 75 % -80% van de verandering gebeurt uiteindelijk toch ongepland, zelfs de gewenste kant uit... (van de Ven, Academy of Management Annual meeting, 2000). Het zijn over het algemeen onoverzichtelijke tijden, met vele zaken die tegelijkertijd samenvallen. Een organisatieverandering heeft dan ook een hevige impact op de processen, de effectiviteit, de productiviteit en op de mensen die in de organisatie werken. In een aantal gevallen is er zelfs sprake van reorganisatie of reorganisatie, een proces dat dan meerdere jaren in beslag neemt. De nieuwe aanpak lijkt soms erg op de voorafgaande doordat er onvoldoende lessen zijn getrokken. En medewerkers worden uiteindelijk verandermoe.

Lantian Organisatieontwikkeling begeleidt de 'mensprocessen' bij organisatieverandering. Nieuwe of veranderende doelstellingen van het bedrijf scheppen nieuwe verhoudingen op het werk. De hele weg tijdens de verandering vraagt om extra aandacht op het gebied van informatievoorziening, onderlinge communicatie en afstemming, maar ook de begeleiding van de medewerkers door de veranderingen heen, naar het gewenste punt toe.

Veranderingen kunnen in weerstand stranden als mensen niet goed geïnformeerd worden, als verwachtingen niet worden gemanaged en als de juiste binding en verbinding niet wordt gecreëerd. Vernieuwing kan frustrerend worden als het denken van de mensen 'in de oude groef' blijft hangen, of als er langs elkaar heen wordt gepraat. Het bewust ontwerpen van communicatie kan veel bijdragen aan de slaagkans van een verandering. Communicatie over de verandering is minstens zo belangrijk als de communicatie *bij* de verandering, zoals de projectplannen, enz.

Veranderen is een mooi vak. Het is even technisch als psychologisch; even zakelijk als persoonlijk. Alles verandert, alleen de verandering is blijvend. Deze grenzeloosheid maakt het een vak waarin veel disciplines zich een leven lang kunnen blijven verdiepen. Van elke verandering leren we.

*Leren excelleren* in het INK-model omvat de veranderstrategie, een verbeterplan en het communicatieplan.

[Terug naar overzicht](#)

- [Workshop organisatie in verandering](#)



## Opstellen HRM-plan

Het personeelsbeleid heeft vele kanten die soms acuut allemaal tegelijkertijd aandacht vragen. Om niet geconfronteerd te worden met meerdere gebieden die 'knellend' tegelijkertijd in één keer de aandacht vragen, is het aan te bevelen om een Human Resource Management (HRM) jaarplan op te stellen.

Het gehele personeelsbeleid is hierin planmatig uitgewerkt en is verdeeld over een meerjarenplan, met prioriteitstelling en speerpunten ook voor navolgende jaren. Alle HRM gebieden, op het gebied van arbeidsinhoud, -voorwaarden, -omstandigheden, -verhoudingen komen hierin aan bod. Maar denk ook aan competentie management, personeelsbeoordeling, scholingsbeleid, ziekteverzuim, organisatiecultuur, enz.



- [Management development](#)
- [Managementtrainingen & advies](#)
- [Visieontwikkeling](#)

*'Leidinggeven in een organisatie is balanceren tussen de eisen van verschillende groepen van belanghebbenden en het maken van keuzes hierin. Bij het kiezen gaat het om de vraag hoe de verschillende vermogens van de organisatie zijn in te zetten, met als uiteindelijk doel het totaal van die vermogens te laten groeien' (INK). De managementtrainingen van Lantian Organisatieontwikkeling omvatten in de volgende trits:*

- Visieontwikkeling
- Managementtrainingen
- Effectief leiderschap

## **Teamroles & teambuilding**

Analyse van de teamroles op een afdeling of in de organisatie en het versterken van het team doormiddel van teambuilding. Voor het onderdeel teambuilding werkt Lantian samen met professionals op dit vlak.

[Terug naar overzicht](#)

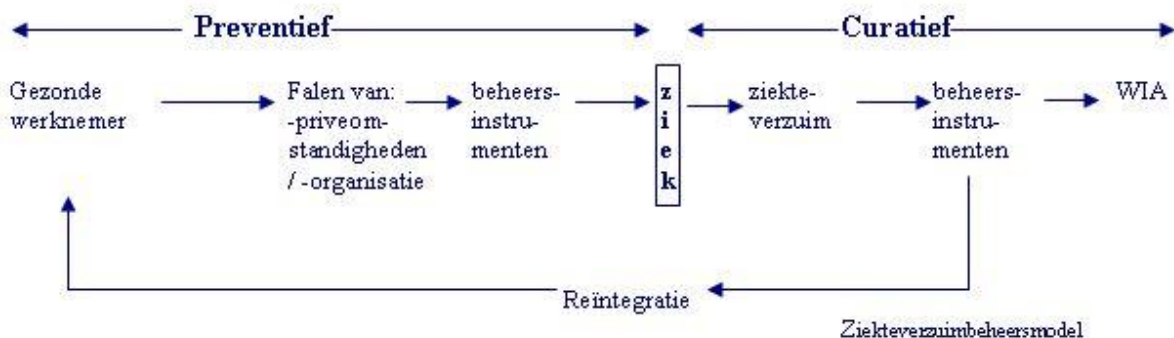


- Mobiliteitsvraagstukken

## Verzuimpreventie & verzuimbeleid

We kennen frequent verzuim, kort verzuim, middellang verzuim, lang verzuim, werkgebonden verzuim. Ziekteverzuim is een blijvend agendapunt bij het personeelsbeleid, omdat het jaarlijks al gauw een omvangrijke kostenpost kan zijn. Hoe het verzuimbeleid en het preventieve beleid rond ziekteverzuim van de organisatie zijn ingericht, bepaalt in belangrijke mate de hoogte en kosten van het totale ziekteverzuim van de organisatie.

Per 1 juli 2005 is de verplichte aansluiting bij een gecertificeerde Arbo-dienst vervallen. Bedrijven krijgen hiermee de mogelijkheid om hun Arbo-dienstverlening meer aan te passen aan de omstandigheden en mogelijkheden van hun bedrijf.



Deze geschetste wijzigingen vragen om een goede invulling en onderlinge afstemming van de afzonderlijke disciplines intern en extern die zich nu met het ziekteverzuim gaan bezighouden. Het totale beleid moet uiteindelijk een integraal ziekteverzuimbeleid in uw organisatie vormen. Waarbij de zaken vloeiend in elkaar overlopen. Het risico op 'versnippering' van het totale verzuimbeleid is namelijk reëel en aanwezig, omdat de dienstverlening nu immers over verschillende 'schijven' kan gaan lopen.

Lantian analyseert het beleid rond verzuim van organisaties en kan u adviseren over de inrichting van het meest effectieve verzuimbeleid in uw organisatie. Uitgangspunt hierbij is om uiteindelijk afdelingsgericht invulling te kunnen geven aan een daling van het ziekteverzuim. De analyse van Lantian omvat een kort organisatieonderzoek. De advisering van Lantian over het inrichten van het verzuimbeleid is beleidsmatig van aard. Een integraal ziekteverzuimbeleid heeft betrekking op alle vier de aspecten van arbeid, namelijk: arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. De integrale verbanden worden inzichtelijk gemaakt.

Voor de begeleiding van individuele of groepen medewerkers vindt u informatie onder het onderdeel Ergonomie. Voor doorstroom- en uitstroom vraagstukken van personeel (re-integratie en her- en uitplaatsing) vindt u informatie onder het onderdeel Mobiliteitsvraagstukken van Lantian op onze website.



## Ergonomie

Voor het onderdeel Ergonomie werkt de Lantian Groep samen met gecertificeerde specialisten met een eigen praktijk, die dit onderdeel als zelfstandige organisatie verzorgen.

Ergonomie is een toegepaste wetenschap en aparte discipline, die zich bezig houdt met de menselijke arbeid, waarbij wordt geprobeerd maatstaven te vinden voor een optimale verhouding tussen de mens enerzijds en de machine of het werk anderzijds. Het gaat hierbij zowel om de fysieke als de cognitieve interactie tussen mens en producten, apparaten, machines waarmee de mens werkt.

### Ergonomie op de werkplek

Een langdurige eenzijdige belasting en steeds repeterende bewegingen vormen de hoofdoorzaak van fysieke werkgerelateerde klachten. Een ergonomisch goed ingerichte werkplek is essentieel om gezond te kunnen blijven werken. Door de werkplek te analyseren en op de medewerker in te stellen wordt de kans op het ontstaan van klachten drastisch verminderd.

- De ergonoom / bedrijfsfysiotherapeut / arbeidsdeskundige onderzoekt de werkplek en observeert vaak terugkerende handelingen bij de medewerker
- Indien mogelijk wordt de werkplek direct aangepast
- Aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek wordt een rapport opgesteld met aanbevelingen die uitgaan van wettelijke eisen en actuele ergonomische richtlijnen
- Ook na instelling van de werkplek worden resultaten gevolgd en gemeten
- De rapportage kan onderdeel uitmaken van de RI&E

[Terug naar overzicht](#)



## Competentiemanagement en -training

Organisaties willen steeds sneller kunnen inspelen op veranderende eisen. Competentiemanagement is hiervoor een uitstekend instrument. Voor medewerkers om zich op systematische wijze optimaal te ontplooiën en voor organisaties om meer rendement uit hun talent te halen. Als mensen zich ontwikkelen, kan een organisatie zich ontwikkelen. Lantian Organisatieontwikkeling biedt ondersteuning bij het ontwerp, het regisseren en implementeren van competentieprogramma's.

## Leerplannen/POP's

Bij personeelsbeleid gaat het idealiter om een optimale afstemming tussen de ondernemingsdoelen en persoonlijke doelen. Naast kernwaarden van een organisatie, zoals de missie en de visie, en kerncompetenties van een functiegroep, zijn er ook functiegerichte competenties die specifiek zijn voor een afzonderlijke functie. De kernwaarden, kerncompetenties en functiespecifieke competenties hangen alle drie direct of indirect samen met de externe resultaatgebieden van een organisatie.

Persoonlijke doelen zijn afgeleid uit ambities, principes, affiniteiten en individuele capaciteiten van medewerkers. Persoonlijke doelen in het werk richten zich op het ontwikkelen van bepaalde competenties. De voor de organisatie relevante competenties en de persoonlijke competenties van een medewerker kunnen samenvallen en vormen dan de basis bij het opleiden. Het opleidingsbeleid ligt dan ook in het verlengde van competentieontwikkeling en –management. Lantian biedt ondersteuning bij het ontwerp, het regisseren en implementeren van competentieprogramma's met hieruit voortvloeiend de leerplannen en POP's.

[Terug naar overzicht](#)



## Functioneringsgesprekken & beoordelingssystematiek

Hoe bespreek je nu op tactische wijze dat bepaalde veranderingen in gedragingen bij een medewerker wenselijk zijn? Of hoe en wanneer breng je nu een slecht nieuws boodschap, bijvoorbeeld het eindigen of beëindigen van een arbeidsovereenkomst?

Deze informatieve training van een dagdeel gaat op intensieve wijze in op de inhoud en gespreksvoering bij functioneringsgesprekken, om op systematische wijze het gesprek te kunnen sturen.

Een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek zijn twee verschillende soorten gesprekken. Toch gebeurt het helaas vaak dat de twee soorten gesprekken al pratend min of meer spontaan samengaan. Het gesprek start dan als functioneringsgesprek en eindigt in een beoordeling, of omgedraaid. Maar functioneringsgesprekken worden het best los van de beoordelingsgesprekken gehouden. Deze scheiding is zinvol omdat beide gesprekken een ander doel hebben:

### Functioneringsgesprekken

- zijn tweerichtingsverkeer; zowel de leidinggevende als de medewerker kunnen vrijuit spreken;
- hebben onder meer betrekking op: geleverde en verwachte prestaties, sterke en zwakke punten in het gedrag van zowel de medewerker als de leidinggevende, de verdere loopbaan;
- zijn informeel van karakter, hoewel het met het verslag en de afspraken formeel moet worden omgegaan door beide partijen;
- zijn op de toekomst gericht; het verbeteren en optimaliseren van de verhouding tussen de medewerker en de uit te oefenen werkzaamheden.

### Beoordelingsgesprekken

- zijn eenrichtingsverkeer; van leidinggevende naar medewerker, eventueel met beoordelingsformulier;
- hebben onder meer betrekking op: de beoordeling van de leidinggevende van de werkzaamheden, de consequenties voor beloning;
- hebben een sterk formeel karakter; zowel de beoordeling als de consequenties, bijv. financieel, worden schriftelijk vastgelegd en in het personeelsdossier bewaard;
- gaan uit van het verleden.

Met name in kleinere organisaties worden vaak geen functioneringsgesprekken gehouden. De leidinggevende 'weet toch wel wat er speelt', er is tijdgebrek, of er zijn in de organisatie toch geen groeimogelijkheden. Pas wanneer er echt iets verkeerd dreigt te lopen, of al verkeerd is gegaan, volgt met enige spoed het 'functionerings' gesprek; direct maar gecombineerd met een 'beoordeling'. Het resultaat van dit soort adhoc-gesprekken is in de meeste gevallen voorspelbaar contra-productief en in menig geval zelfs desastreus, voor zowel de medewerker, als voor de organisatie. Belangrijkste reden is dat het 'kwaad' immers al is geschied, en reeds vertoond gedrag, of een situatie of voorval, nu achteraf op abrupte wijze moet worden gecorrigeerd.

Goed personeelsmanagement pleit er dan ook voor om tenminste jaarlijks, maar bij voorkeur half jaarlijks, functioneringsgesprekken te houden. Hiermee wordt verzekerd dat de medewerker en de leidinggevende dezelfde verwachtingen hebben over het werk en de manier van werken. En wordt op tijd inzicht verkregen en gegeven over het functioneren om tijdig eventuele afwijkingen te kunnen bijsturen.



## Beoordelingssystematiek

Het opzetten van een beoordelingssystematiek, gekoppeld aan functie-inhoud, het persoonlijk functioneren en de externe resultaatgebieden van de organisatie.

[Terug naar overzicht](#)

## Workshop Plateauen in de organisatie

Medewerkers waarin geen groei en geen rek meer lijkt te zitten. Soms is dit inherent aan de levensfasen waarin de medewerker verkeert; de medewerker 'plateaut' als het ware een periode in de organisatie, op een bepaald niveau. Vraagt het thuisfront door ziekte, geboorten, gezinsvraagstukken of andere omstandigheden extra energie, dan heeft dit zijn weerslag op het werk. Ook leeftijd en levensfaseproblematiek spelen hierbij bij sommige mensen een rol. Een medewerker functioneert op zich goed, maar lijkt een periode in ontwikkeling stil te staan. Soms meerdere jaren. Hoe gaan organisatie en medewerker hier mee om, als constante ontwikkelingen in het werkveld vragen om innovatie en nieuwe input en steeds meer initiatieven van de mensen.

## Workshop Bedrijfsbelang & individueel belang

Het dilemma tussen persoonlijke belangen en de organisatiebelangen. Gaat het één automatisch boven het ander? Er zijn momenten dat deze twee kanten een polariserende werking lijken te hebben. Het één gaat dan ten koste van het ander. Hoe verhouden de beide zijden van dit dilemma zich ten opzichte van elkaar? Open communicatie over het onderwerp is zinvol, maar niet altijd makkelijk. Ook het instrument Persoonlijk Ontwikkelings Plan kan een gunstige werking hebben, als vanaf het begin al wordt gezocht naar de balans tussen deze twee belangen. Gebeurt dit niet of pas in een te laat stadium dan is de kans groot dat de situatie zich nadelig ontwikkelt en geeft het vaak weerstand. Doel van deze workshop is het thema bespreekbaar te maken en op constructieve wijze soms vastgelopen situaties een nieuwe wending en impuls te geven. De workshop is groepsgewijs, met veel input uit de dagelijkse werksituatie.

Thema's die aan de orde komen in deze workshop zijn onder andere:

- het belang van de organisatie en het belang van de individu
- zijn dit andere tijden?
- is het mogelijk om te balanceren tussen de twee polen van het dilemma?
- of is er sprake van onoplosbare tegenstellingen?
- waar vinden de twee zijden elkaar?



## Workshop Resultaatafspraken

*'Uit internationaal vergelijkend onderzoek in de EU en in de USA blijkt dat 40% van de topmanagers, 60% van het middenmanagement en 90% van de operationele medewerkers in de onderzochte ondernemingen geen duidelijk beeld heeft van wat de missie, visie, het beleid en de strategie zijn en wat die voor hen betekenen'*

In hoeverre medewerkers bekend zijn met de visie van het bedrijf en er over geïnformeerd zijn, bepaalt in sterke mate in hoeverre zij betrokken zijn bij hun werk. De workshop Resultaatafspraken draait om het neerzetten en verankeren van de organisatiedoelen en de resultaatgebieden per functiegroep. Beeldvorming komt uitgebreid aan de orde, maar ook de beleving en identificatie van de medewerkers met de organisatie, de doelen en de beoogde resultaten. Op een leuke, creatieve en vooral informatieve wijze wordt de visie en beeldvorming over de organisatie, de organisatiedoelen en de resultaatgebieden verscherpt en gestuurd.

## Timemanagement

Timemanagement kan bestaan uit een workshop over het thema, maar ook een meerdaagse training van groepen tot ongeveer 10 deelnemers.

Na afloop van de training timemanagement:

- weet u waar het bij u aan schort bij uw timemanagement
- gaat u anders met uw timemanagement dilemma om
- kent u uw eigen verantwoordelijkheid
- kunt u onderscheid maken tussen belangrijke en urgente zaken
- weet u wanneer welke zaken prioriteit hebben
- bent u beter in staat uw grenzen te bewaken
- beseft u het belang van heldere keuzes en weet u dat kiezen consequenties heeft
- heeft u meer zicht op uw kerntaak, uw doelen en drijfveren in uw werk, en (zo u wilt) ook in uw privé-leven
- kent u de timemanagementtips en bent u in staat deze effectief toe te passen.

[Terug naar overzicht](#)

