

Het 7S-model

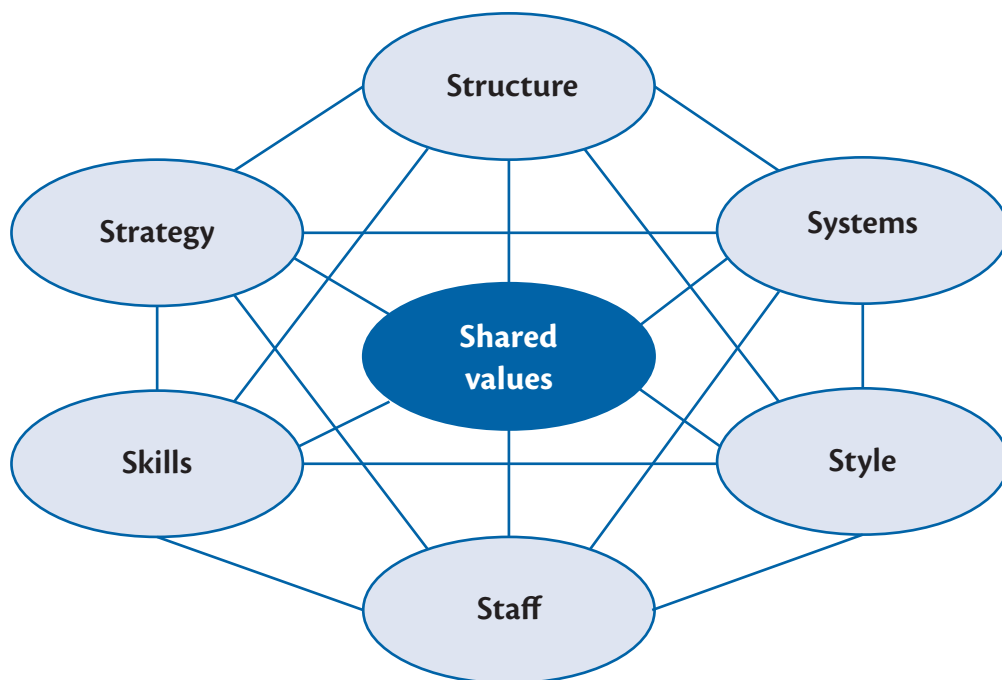
(paragraaf 4.2.2 ■ Interne analyse)

Voor de organisatieanalyse kun je gebruikmaken van diverse modellen. Hier wordt het 7S-model toegelicht.

In het 7S-model worden zeven aspecten onderscheiden die samen het succes van de organisatie bepalen: shared values, style, skills, staff, strategy, structure en systems. Kenmerkend is dat alle zeven S'en invloed op elkaar uitoefenen. Verandering in één S betekent onherroepelijk verandering in een andere S.

De **shared values** hebben betrekking op de organisatiecultuur. Deze vormt de ziel van de organisatie. Het gedrag van de medewerkers weerspiegelt de missie, visie en kernwaarden van de organisatie. Deze centrale S zorgt voor de samenhang en de sturing van de overige S'en door:

- het motiveren van de medewerkers;
- het focussen van medewerkers op relevante activiteiten;
- het scheppen van een kader zodat medewerkers weten hoe ze het werk moeten aanpakken en waarom.



Style heeft betrekking op leiderschapstijlen. Leiding is nodig om taken goed uitgevoerd te krijgen en om de onderlinge verhoudingen goed te houden. De stijl van leidinggeven is zeer bepalend voor het al dan niet succesvol functioneren van de organisatie. Er is echter geen beste leiderschapstijl te benoemen. Wat de beste stijl is, is afhankelijk van de andere S'en.

Tot de **skills** behoren de kennis en vaardigheden die de organisatie nodig heeft om de concurrentieslag aan te gaan. 'Skills' stelt scherp op wat de eigen organisatie doet schitteren. Waarin is ze goed en/of competitief? Skills speelt op twee niveaus een belangrijke rol: op medewerkerniveau en op organisatieniveau.

Op medewerkerniveau gaat het om competenties. Door competentie management worden medewerkers naar 'hogere' niveaus gebracht, waardoor de organisatie als geheel het aanzien krijgt van een excellente organisatie (Doelen & Weber, 2006).

Op organisatieniveau gaat het om het vermogen om in te spelen op veranderingen: de lerende organisatie.

Staff richt zich op het personeelsbestand van de organisatie, nu en in de toekomst. Dat is belangrijk, omdat:

- *mensen* strategieën gebruiken en systemen bedenken;
- *mensen* een structuur ontwerpen en leidinggeven;
- *mensen* een sterke organisatie creëren op basis van gemeenschappelijke waarden.

Kortom, *mensen* zorgen ervoor dat de organisatiedoelen gehaald kunnen worden. Dat onderstreept het belang van goede werving, selectie, opleiding, beoordeling, beloning en talent- en loopbaanontwikkeling.

Strategy stoelt op de missie en visie van een organisatie. In de missie en visie beschrijft een organisatie haar identiteit, de bestaansredenen en een globaal toekomstbeeld. De strategie is de weg waarlangs de organisatie de doelen wil bereiken.

Bij **structure**, de organisatiestructuur, gaat het om de manier waarop taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en onderlinge relaties in een organisatie zijn verdeeld en vastgelegd. De organisatiestructuur beschrijft dus de vormen en werking van een organisatie. Bekend is het organogram oftewel het organisatieschema, waarin de diverse onderdelen van een organisatie, zoals afdelingen en teams, zijn weergegeven.

Systems omvat alle formele en informele werkwijzen, protocollen en procedures in een organisatie. Zo zijn er systemen voor:

- het formuleren van een strategie;
- werving en selectie van personeel;
- het motiveren van de medewerkers;
- het beheersen van de kwaliteit;
- de informatievoorziening.

Systemen zorgen ervoor dat er effectief en efficiënt kan worden gewerkt.

Je kunt voor elk van de S'en nagaan in hoeverre er sprake is van een sterkte dan wel een zwakte. Daarbij kun je de volgende vragen gebruiken.

Shared values = significante waarden

- Wat zijn de kernwaarden/centrale waarden binnen de organisatie?
- Hoe worden deze nageleefd binnen de organisatie?
- Wat bindt de werknemers van deze organisatie?
- Wat doet de organisatie om medewerkers te binden, te boeien en te bezielen?

Welke conclusie kun je hieruit trekken in termen van sterkte/zwakte?

Style = stijl van leidinggeven

- Wat is de stijl van leidinggeven binnen deze organisatie?
- Hoe wordt er samengewerkt?
- Hoe worden mensen aangestuurd?
- Hoe zou je de organisatiecultuur kunnen typeren?
- Welke normen en waarden gelden in de organisatie?
- Wat is de relatie tussen de style en de shared values?

Welke conclusie kun je hieruit trekken in termen van sterkte/zwakte?

Skills = sleutelvaardigheden

- Is de organisatie een 'lerende' organisatie?
- Hoe speelt de organisatie in op veranderingen?
- Hoe worden veranderingen doorgevoerd?
- Wordt er nagedacht over innovatie?
- Is er voldoende tijd en geld beschikbaar om te innoveren?
- Is er ruimte voor scholing van personeel?
- Hoe wordt de scholing van het personeel georganiseerd?
- Wat is de relatie tussen de skills en de shared values?

Welke conclusie kun je hieruit trekken in termen van sterkte/zwakte?

Staff = personeel

- Welke eisen worden gesteld aan medewerkers?
- Welke competenties zijn belangrijk in deze organisatie?
- Hoe wordt het personeel geworven en geselecteerd?
- Hoe worden medewerkers gemotiveerd?
- Is er voldoende personeel?
- Is het personeel voldoende bekwaam?
- Op grond van welke motieven werken mensen bij deze organisatie?
- Is het personeel voldoende gemotiveerd?
- Is het personeel tevreden over de taken en de beloning?
- Hoe zijn de arbeidsomstandigheden?
- Wat is de relatie tussen de staff en de shared values?

Welke conclusie kun je hieruit trekken in termen van sterkte/zwakte?

Strategy = strategie

- Wat zijn de visie, de missie en de doelen van deze organisatie?
- In welke beleidsplannen zijn deze vastgelegd?
- Hoe kunnen medewerkers invloed uitoefenen op het beleid?
- Hoe reageert de organisatie op maatschappelijke veranderingen?
- Hoe kijkt de organisatie naar de toekomst?

- Wat is de relatie tussen het strategisch beleid en de activiteiten van het personeel?
- Wat is de relatie tussen de strategy en de shared values?

Welke conclusie kun je hieruit trekken in termen van sterkte/zwakte?

Structure = structuur

- Is er sprake van een platte dan wel een steile structuur?
- Hoeveel afdelingen/divisies zijn te onderscheiden?
- Hoeveel managementlagen zijn er te onderscheiden?
- Hoe kom je als medewerker 'hogerop' in de organisatie?
- Wat is de relatie tussen de structure en de shared values?

Welke conclusie kun je hieruit trekken in termen van sterkte/zwakte?

Systems = systemen

- Welke informatiesystemen zijn er in de organisatie te onderscheiden?
- Welke procedures, voorschriften en regels worden gebruikt in de communicatie?
- Welke overlegsituaties zijn er?
- Welk kwaliteitszorgsysteem wordt gehanteerd in de organisatie?
- Hoe wordt de kwaliteit van de dienst/het product gecontroleerd in de organisatie?
- Is dit vastgelegd in een kwaliteitszorgplan?
- Hoe wordt de kwaliteit van de medewerkers gecontroleerd in de organisatie?
- Wat is de relatie tussen de systems en de shared values?

Welke conclusie kun je hieruit trekken in termen van sterkte/zwakte?

Bron

Doelen, Aldert & André Weber (2006), *Organiseren & managen. Het 7S-model toegepast*, Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.