

KADERS SCHEPPEN

SERIE: VAN RUIS NAAR REGIE IN JOUW MT
BOUWSTEEN 2 | KADERS SCHEPPEN



DUIDELIJKE KADERS ALS BASIS VOOR EIGENAARSCHAP, SAMENWERKING EN BESLUITVORMING

Organisaties komen in beweging als mensen weten waar ze van zijn, welke keuzes ze zelf kunnen maken en wanneer ze anderen nodig hebben. Niemand zit te wachten op een dichtgetimmerde organisatie. Wat mensen wél willen weten, is hoe ver hun speelruimte reikt. Juist vanuit die duidelijkheid ontstaat ruimte om te ontdekken, initiatief te nemen en eigenaarschap te laten zien.

Kaders maken beweging dus juist mogelijk. Ze maken helder wat de bedoeling is, geven duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden en creëren het vertrouwen om zelfstandig te handelen.

Als kaders onvoldoende helder zijn, vullen mensen zelf in wat de bedoeling is, waar hun verantwoordelijkheid begint en eindigt en wie wanneer beslist.

Deze bouwsteen gaat over het scheppen van kaders: het expliciet ontwerpen en uittekenen van rollen, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, overlegvormen en besluitvorming. Dat zijn voorwaarden waarmee een managementteam mensen in staat stelt elkaar te versterken, eigenaarschap te nemen en gezamenlijk verantwoordelijkheid te dragen voor het resultaat.

In deze whitepaper, het tweede deel van een serie van zes, ontdek je hoe jij en jouw managementteam effectief aan de slag kunnen met bouwsteen 2: Kaders scheppen.

INHOUDSOPGAVE

- 1** **WAT ZIJN KADERS?** PAGINA 4
- 2** **WAAROM KADERS ZO BELANGRIJK ZIJN** PAGINA 5
- 3** **WAAROM KADERS VAAK ONDUIDELIJK BLIJVEN** PAGINA 6
- 4** **HOE MAAK JE KADERS CONCREET?** PAGINA 7
- 5** **ZWARTE EN WITTE BALLEN** PAGINA 8
- 6** **OVERLEG VOLGT HET KADER** PAGINA 9
- 7** **PRAKTIJKVOORBEELD** PAGINA 10
- 8** **ZO ZORG JE DAT KADERS BLIJVEN WERKEN** PAGINA 11
- 9** **WAT VRAAGT DIT VAN LEIDERS** PAGINA 12
- 10** **REFLECTIEVRAGEN VOOR MT'S** PAGINA 13

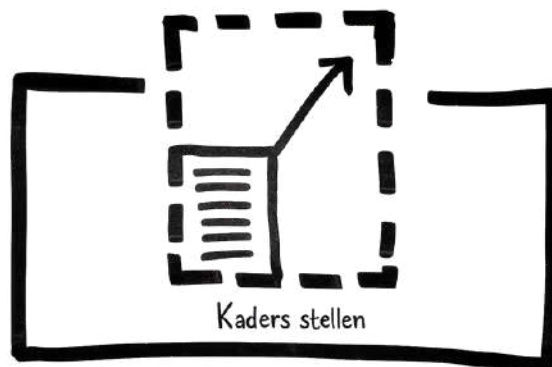
1

WAT ZIJN KADERS?

Zie een kader als de lijnen van een speelveld. De lijnen bepalen waarbinnen het spel wordt gespeeld, maar schrijven niet iedere beweging voor.

Binnen het veld is ruimte voor vakmanschap, tactiek, creativiteit en initiatief. Zonder lijnen ontstaat discussie over waar het spel begint en eindigt.

Met te veel regels verdwijnt juist de ruimte om zelf te handelen. Kaders geven richting aan het waarom, wat, wie en wanneer. Invulling geven aan het hoe ligt zoveel mogelijk bij de professional of het team dat de uitvoering doet. Een goed kader is dus duidelijk over wat vaststaat én waar ruimte zit.



Kaders geven ruimte binnen duidelijke grenzen

2 WAAROM KADERS ZO BELANGRIJK ZIJN

Wanneer mensen weten waar ze van zijn, welke keuzes ze zelf kunnen maken en wanneer ze anderen nodig hebben, ontstaat ruimte om initiatief te nemen en eigenaarschap te pakken. Er is minder afstemming nodig, besluitvorming gaat sneller en iedereen begrijpt beter hoe zijn of haar bijdrage samenhangt met het grotere geheel.

Wanneer verantwoordelijkheden, besluitvorming en eigenaarschap onvoldoende scherp zijn, ontstaan verschillende interpretaties. Dan:

- verplaatsen onderwerpen zich tussen overleggen;
- zoeken medewerkers op meerdere plekken afstemming;
- worden besluiten in de uitvoering verschillend uitgelegd;
- ontstaat overlap of valt werk juist tussen functies in;
- neemt de afhankelijkheid van enkele sleutelpersonen toe.

Voor managementteams zorgen heldere kaders voor meer stuurkracht. Ze maken zichtbaar wie waarvoor verantwoordelijk is, waar besluiten worden genomen en hoe verschillende verantwoordelijkheden samenkomen in het resultaat. Dat voorkomt overlap, vertraging en onnodig gedoe.

Mensen nemen pas eigenaarschap als kaders helder zijn

3 WAAROM KADERS VAAK ONDUIDELIJK BLIJVEN

In veel organisaties zijn kaders impliciet, versnipperd of verouderd. Wij zien vier veelvoorkomende oorzaken.

1. De vertaling van richting naar dagelijks handelen ontbreekt

Visie en strategie zijn vaak wel benoemd, maar niet doorvertaald naar rollen, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en samenwerking. Daardoor blijft de vraag bestaan: wat betekent dit concreet voor mij, mijn team en onze samenwerking?

2. De organisatie groeit, terwijl de inrichting achterblijft

Wat werkt in een kleine, informele organisatie, werkt niet automatisch wanneer teams, afhankelijkheden en complexiteit toenemen. Oude, ongeschreven afspraken bieden dan steeds minder houvast.

3. Kaders scheppen raakt aan menselijk gedrag

Verantwoordelijkheden verdelen betekent ook grenzen stellen en keuzes maken. Dat kan ongemakkelijk zijn. Leidinggevenden willen harmonie bewaren, grip houden of lastige gesprekken vermijden. Juist dan blijven eigenaarschap, mandaat en besluitvorming impliciet.

4. Afspraken worden besproken, maar onvoldoende uitgetekend en vastgelegd

Zolang afspraken alleen in gesprekken bestaan, worden ze verschillend geïnterpreteerd. Het expliciet uittekenen en vastleggen van wie wat doet, wie beslist en wie wordt betrokken, creëert een gemeenschappelijke taal.

Kaders ontstaan niet vanzelf, ze vragen bewuste keuzes

4 HOE MAAK JE KADERS CONCREET?

Kaders concreet maken is geen rocket science, maar het vraagt wel commitment en doen. Organisaties slaan het uittekenen soms over omdat het technisch, tijdrovend of bureaucratisch lijkt. Juist het zichtbaar maken van de inrichting voorkomt dat dezelfde discussie later steeds opnieuw wordt gevoerd.

Als de richting en het gewenste resultaat helder zijn, kun je het kader stap voor stap uittekenen:

1. Benoem het resultaat of onderwerp

Maak duidelijk waarop het kader betrekking heeft. Het gewenste resultaat zelf hoort bij richting geven; in deze stap gebruik je dat resultaat als vertrekpunt.

2. Beleg eigenaarschap

Bepaal wie aanspreekbaar is op het resultaat, de voortgang en het organiseren van de benodigde besluitvorming.

3. Maak besluitbevoegdheid expliciet

Leg vast wie welke besluiten mag nemen, binnen welke grenzen en wanneer escalatie nodig is.

4. Breng bijdragen in beeld

Bepaal wie adviseert, uitvoert, ondersteunt of geïnformeerd moet worden. Betrokkenheid is niet hetzelfde als mede-eigenaarschap.

5. Ontwerp de overlegvorm

Bepaal waar besluiten worden genomen, waar afstemming plaatsvindt en waar alleen informatie wordt gedeeld

.

6. Leg het zichtbaar vast

Werk de afspraken uit in een eenvoudig overzicht, functieprofiel, besluitmatrix, werkafpraak of overlegplaat. Kies een vorm die mensen daadwerkelijk gebruiken.

7. Toets in de praktijk

Bespreek na een afgesproken periode waar het kader helpt, waar ruis blijft en wat moet worden aangepast.

Kaders concreet maken vraagt om
commitment

5 ZWARTE EN WITTE BALLEN: EEN GEMEENSCHAPPELIJKE TAAL

Een kader op papier is nog geen kader in de praktijk. Eigenaarschap beleggen (stap 2) en bijdragen in beeld brengen (stap 4) klinkt goed, maar pas wanneer mensen er hardop over praten, blijkt of die verdeling ook echt scherp is.

Bij BuroFlinC gebruiken we daarvoor een eenvoudig hulpmiddel: **zwarte en witte ballen**. Er is een strikte regel: er is maar één zwarte bal. Die ligt bij degene die eigenaar is van een specifiek onderwerp en aanspreekbaar is op een bepaald resultaat, voortgang en het organiseren van besluitvorming. De (vaak meerdere) witte ballen liggen bij mensen die bijdragen, adviseren of ondersteunen bij besluiten over dit resultaat.

De vraag “bij wie ligt de zwarte bal?” maakt snel zichtbaar waar overlap of een gat zit. Als meerdere mensen denken eigenaar van de zwarte bal te zijn, is het kader niet scherp genoeg. Als niemand de zwarte bal pakt, valt het onderwerp tussen functies in. Door te bespreken waarom iemand een zwarte of witte bal heeft, ontstaat een gemeenschappelijke taal over eigenaarschap, samenwerking en besluitvorming.

Andere methoden, zoals RASCI, kunnen hetzelfde gesprek ondersteunen. De methode is niet het doel. Het doel is dat mensen hetzelfde begrijpen over wie waarvan is, wie beslist en wie bijdraagt. In de praktijk zien wij dat de zwarte en witte ballen snel onderdeel worden van de gemeenschappelijke taal.

Kaders werken alleen
als ze begrepen worden

6 OVERLEG VOLGT HET KADER

De overlegstructuur volgt uit de verdeling van eigenaarschap en besluitvorming. Als die verdeling niet scherp is, komen dezelfde onderwerpen op meerdere tafels terecht. Een effectieve overlegvorm maakt duidelijk welk type gesprek waar plaatsvindt: besluiten nemen, afstemmen, voortgang volgen of informatie delen.

Zo weten mensen wie zij moeten betrekken, wanneer afstemming nodig is en wanneer zij zelfstandig kunnen handelen. Niet ieder onderwerp hoeft in het MT en niet iedere betrokkene hoeft bij ieder besluit aan tafel te zitten.



7 PRAKTIJKVOORBEELD

In een groeiend MT startten projecten met veel energie, maar kwamen ze moeizaam tot afronding. Verschillende MT-leden bemoeiden zich met dezelfde onderwerpen, terwijl niet helder was wie eigenaar was. Besluiten werden opnieuw besproken, teams kregen verschillende signalen en voortgang hing af van enkele sleutelpersonen.

Tijdens een sessie werden de belangrijkste onderwerpen zichtbaar gemaakt. MT-leden namen letterlijk positie in en gebruikten een zwarte bal met meerdere witte ballen om aan te geven waar zij zichzelf zagen: als eigenaar, betrokkene, adviseur of ondersteuner. Vervolgens bespraken ze waarom ze daar stonden, wie ze nodig hadden en waar beelden van elkaar verschilden.

Het gesprek leidde tot herverdeling en bevestiging van verantwoordelijkheden. De uitkomsten werden daarna vastgelegd in werkafspraken en functieprofielen, gekoppeld aan de overlegstructuur en op vaste momenten opnieuw bekeken. Zo bleef het niet bij gezamenlijk inzicht, maar werd het nieuwe kader onderdeel van de dagelijkse werkwijze.



8 ZO ZORG JE DAT KADERS BLIJVEN WERKEN

Een eenmalige sessie kan helderheid geven, maar houdt die helderheid niet vanzelf levend. Kaders moeten zichtbaar, bespreekbaar en aanpasbaar blijven. Dat vraagt om een eenvoudig ritme:

- maak afspraken vindbaar op één vaste plek;
- gebruik dezelfde taal in functieprofielen, besluitvorming en overleggen;
- toets bij nieuwe onderwerpen direct wie eigenaar is, wie beslist en wie bijdraagt;
- bespreek terugkerende besluiten of dubbel overleg als signaal dat het kader niet helder is;
- evalueer kaders op vaste momenten en na groei, reorganisatie of een wijziging in strategie;
- pas afspraken aan en communiceer expliciet wat er verandert.

Zorg voor een ritme

9 WAT VRAAGT DIT VAN LEIDERS?

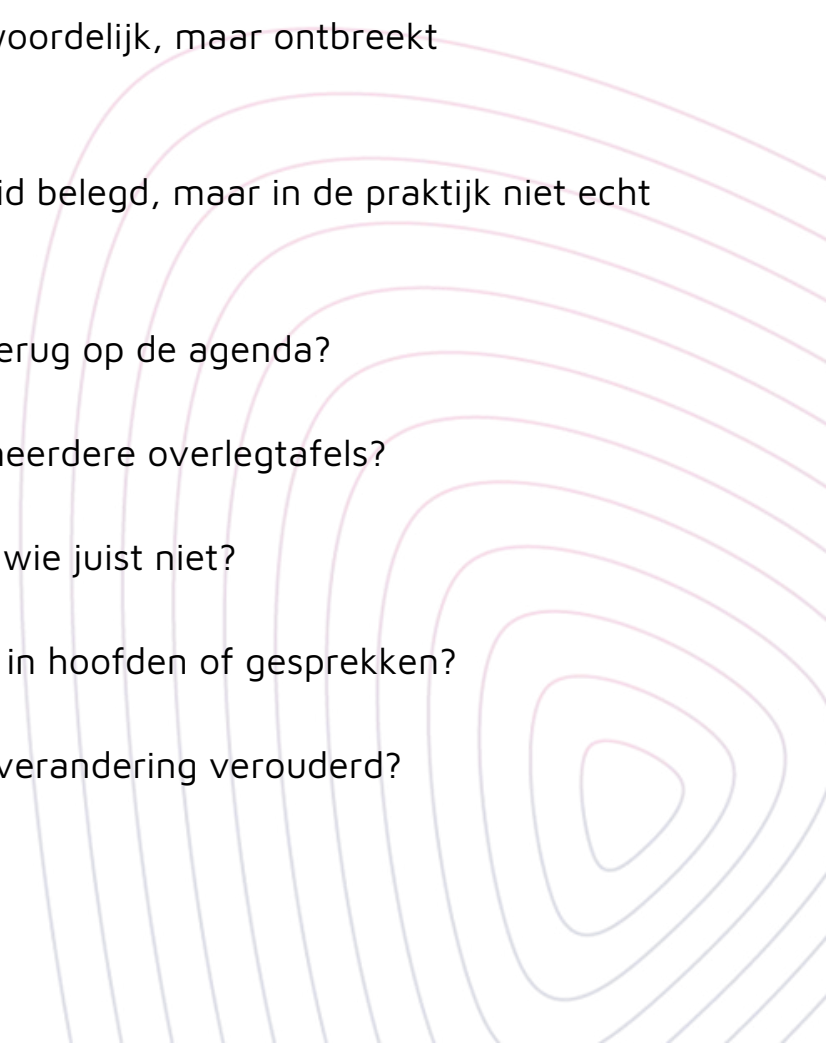
Kaders scheppen hoort bij leiderschap. Een leider brengt helderheid waar ruis ontstaat en voorkomt dat onduidelijkheid eindeloos wordt opgelost met extra afstemming. Concreet betekent dit:

- keuzes maken en expliciet benoemen wat wel en niet binnen de speelruimte valt;
- eigenaarschap, besluitbevoegdheid en betrokkenheid uit elkaar houden;
- afspraken zichtbaar vastleggen en consequent dezelfde taal gebruiken;
- mensen aanspreken wanneer zij buiten hun rol stappen of verantwoordelijkheid terugleggen;
- verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk laten liggen waar die is belegd;
- bijsturen als een kader niet werkt, in plaats van terugvallen op informele uitzonderingen.

Daarbij is vertrouwen een belangrijke voorwaarde. Kaders maken duidelijk waar ruimte ligt, vertrouwen zorgt ervoor dat mensen die ruimte elkaar ook gunnen. Dat vraagt loslaten: accepteren dat een collega een onderwerp anders kan aanpakken, zolang het resultaat wordt bereikt en binnen de afgesproken kaders wordt gehandeld.



10 REFLECTIEVRAGEN VOOR MANAGEMENTTEAMS

- Waar is onduidelijk wie eigenaar is?
 - Waar voelen meerdere mensen zich verantwoordelijk voor hetzelfde onderwerp?
 - Waar ontbreekt eigenaarschap?
 - Waar voelt iemand zich verantwoordelijk, maar ontbreekt besluitbevoegdheid?
 - Waar wordt verantwoordelijkheid belegd, maar in de praktijk niet echt gelaten?
 - Welke besluiten komen steeds terug op de agenda?
 - Welke onderwerpen liggen op meerdere overlegtafels?
 - Wie moet worden betrokken en wie juist niet?
 - Welke afspraken bestaan alleen in hoofden of gesprekken?
 - Welke kaders zijn door groei of verandering verouderd?
- 

CONCLUSIE: KADERS ALS RUGGENGRAAT VOOR REGIE

Kaders vormen de ruggengraat van regie in een managementteam. Ze maken zichtbaar wie waarvoor verantwoordelijk is, wie welke besluiten neemt, wie bijdraagt en waar afstemming plaatsvindt. Daardoor ontstaat minder ruis, meer snelheid en meer ruimte voor eigenaarschap en vakmanschap.

Kaders scheppen vraagt niet om een dichtgetimmerde organisatie, maar om het samen uittekenen van het speelveld, het vastleggen van afspraken en het aanhouden van een passend ritme. Regie ontstaat waar duidelijkheid en vertrouwen elkaar ontmoeten: mensen weten wat er van hen wordt verwacht, waar hun ruimte ligt en wanneer zij anderen nodig hebben. Vanuit die helderheid kunnen zij verantwoordelijkheid nemen, elkaar versterken en samen beweging creëren.



**WIL JIJ VAN RUIS NAAR
REGIE IN JOUW MT?**

**NEEM CONTACT
OP VOOR EEN
KENNISMAKING.**

CONTACT



INFO@BUROFLINC.NL

055-2204922

BUROFLINC.NL

FlinC Business
People
Culture