



## Oefening 4: Aan de slag met capacity building

Herpositionering vraagt om het herijken van organisatieroutines (Becker, 2004). In hoeverre passen de huidige organisatieroutines bij de geambieerde publieke waarde en waar moeten deze worden aangepast? Verandering van organisatieroutines vraagt om een collectief leerproces in de school.

De regie op een dergelijk leerproces ligt bij bestuur en management: verandering van strategisch handelen vraagt om consistente, gelijktijdige herinrichting van meerdere bedrijfsprocessen, bijvoorbeeld op het gebied van productdefinities, kwaliteitszorg, HRM en CRM. Hier ligt een vraagstuk van systeeminnovatie, met implicaties op verschillende niveaus: binnen het onderwijsstelsel, binnen de regio én binnen de instelling zelf. Daarbij gaat het steeds om systeeminnovatie op strategisch, tactisch en operationeel vlak.

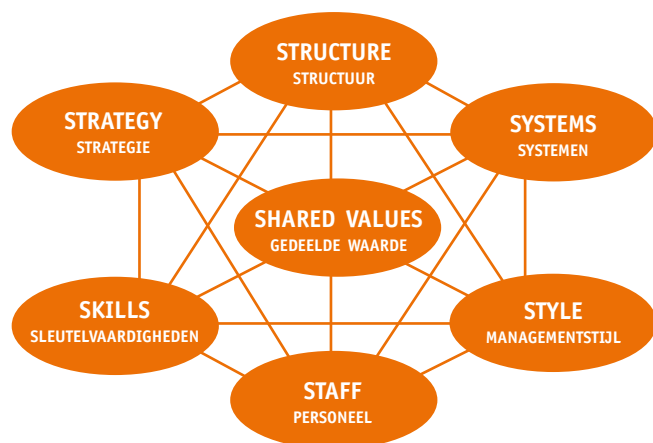
### Theorie

Sturing geven aan systeeminnovatie is niet eenvoudig: er zijn zoveel knoppen om aan te draaien dat je makkelijk overzicht verliest. De literatuur geeft wel een aantal modellen die helpen om zicht te krijgen op alle processen die gelijktijdig lopen.

Een bruikbaar model is het 7S-model, dat is ontworpen door voormalige McKinsey-medewerkers Richard Pascale, Tom Peters en Robert Waterman. Het is ontwikkeld om de kwaliteit te meten van de prestaties die een onderneming levert. De zeven S-factoren zijn verdeeld in drie 'harde' en vier 'zachte' waarden. De harde zijn strategie, structuur en systemen; de zachte stijl, significante gemeenschappelijke waarden, sleutelbekwaamheden en staf. Deze factoren moeten als integraal worden beschouwd. Om een effectieve en efficiënte organisatie te realiseren moet op al deze factoren invloed worden uitgeoefend.

Het model maakt duidelijk dat er geen eenduidige aanpak is die voor elke organisatie geldt. Sturing is echter wel degelijk mogelijk. De benadering van elk van de zeven factoren beïnvloedt ook de andere zes en moet deze daarom ook ondersteunen. Op deze manier worden alle factoren, en daarmee de gehele organisatie, versterkt. Belangrijk is dus dat er samenhang is tussen alle factoren.

De basisindeling van het 7s-model is als volgt:



*Figuur 12 7s-model*

### Aan de slag

Ga zelf aan de slag met de bestuurlijke agenda via [ultimatedesigns.nl/capaciteits\\_scan/](https://ultimatedesigns.nl/capaciteits_scan/).