2014

© Derks & Derks B.V.

Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

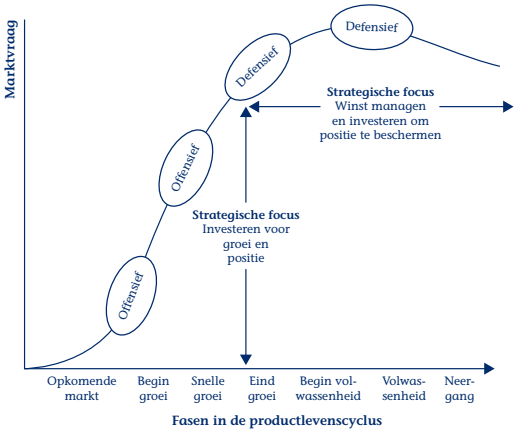
Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

Derks & Derks
Dilemmakalender
Dilemma's in organisaties
met humor belicht.

Offensieve versus defensieve marktbenadering

Een offensieve marktbenadering is aan de orde wanneer een organisatie haar omzet wil vergroten in bestaande markten, haar concurrentiepositie wil verbeteren en/of nieuwe markten wil betreden.

Een defensieve benadering wordt gekozen wanneer een bedrijf haar marktpositie wil beschermen, haar positie wil optimaliseren of haar cashflow wil optimaliseren, bijvoorbeeld door opbrengsten te oogsten van een product dat uit zijn life cycle loopt.



Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

Januari 2014

© Derks & Derks B.V.

Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

Week	ma	di	wo	do	vr	za	zo
1			1	2	3	4	5
2	6	7	8	9	10	11	12
3	13	14	15	16	17	18	19
4	20	21	22	23	24	25	26
5	27	28	29	30	31		

Offensieve versus defensieve marktbenadering

Voor een nieuw product wordt een behoefte aangewakkerd. Bij een product dat zich al bewezen heeft staat het bestendigen en uitnutten van de behoefte centraal.

Derks & Derks
Dilemmakalender

Taakgericht versus mensgericht managen

Het maximale uit medewerkers halen, waarbij die medewerkers zich ook verder ontwikkelen is de grootste uitdaging voor alle managers. Effectieve leiders en managers weten de balans te vinden tussen taakgerichtheid en mensgerichtheid.

Indien het management teveel het accent op de taak en het resultaat legt, kan dit op korte termijn tot succes leiden, maar zal op langere termijn de betrokkenheid en motivatie van medewerkers afnemen.
Een te grote mensgerichtheid kan er toe leiden dat de onderneming slechter presteert, met verminderde klanttevredenheid als gevolg.
“Hard op de zaak en zacht op de mens” is hier het credo.

Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

Februari 2014

Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

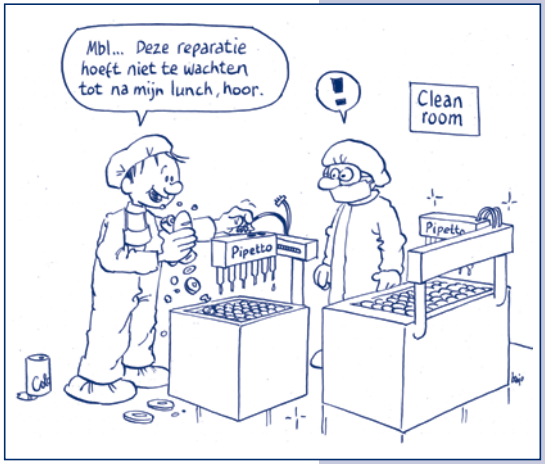
Week	ma	di	wo	do	vr	za	zo
5						1	2
6	3	4	5	6	7	8	9
7	10	11	12	13	14	15	16
8	17	18	19	20	21	22	23
9	24	25	26	27	28		

Taakgericht versus mensgericht managen

Effectieve leiders/organisaties weten de balans te vinden tussen taakgerichtheid en mensgerichtheid.

Derks & Derks
Dilemmakalender

Flexibiliteit versus compliance



Markten, maatschappijen en technologieën veranderen in hoog tempo. Organisaties moeten hier steeds sneller en effectiever op inspelen. Veel bedrijven zijn echter gebonden aan wet- en regelgeving, waarmee men 'in compliance' dient te zijn.

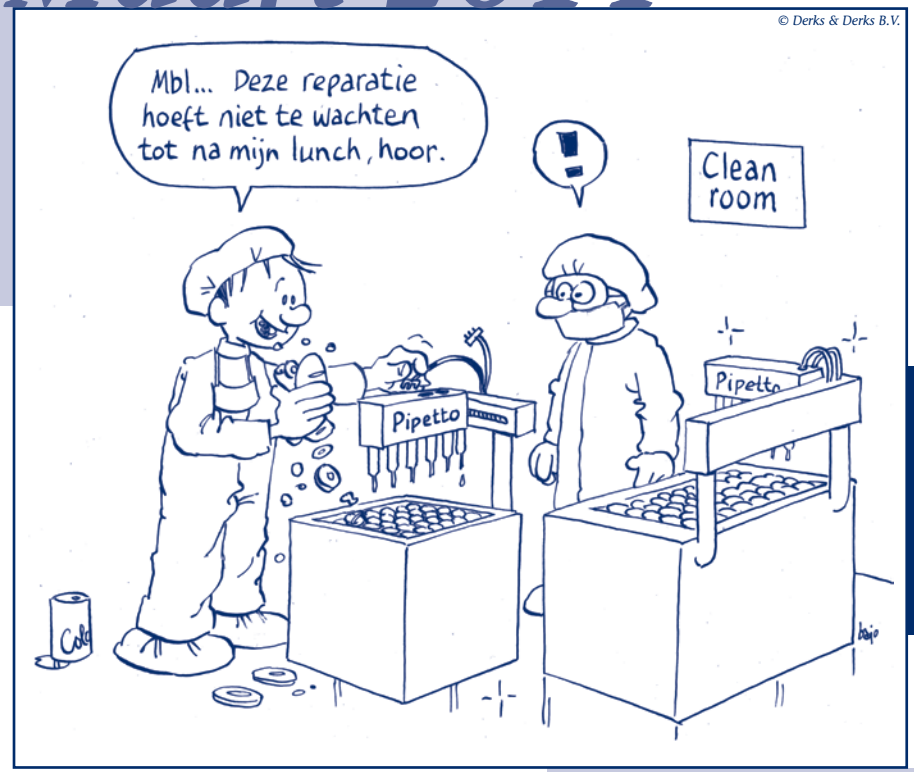
Niet compliant werken kan tot intrekken van vergunningen en het stil leggen van de productie leiden en/of een risico voor de volksgezondheid vormen. In productieomgevingen wordt daarom in hoge mate geautomatiseerd en gestandaardiseerd gewerkt. Werkwijzen aanpassen kan dan ook slechts terughoudend en binnen afgesproken marges plaatsvinden.

Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

Maart 2014



Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

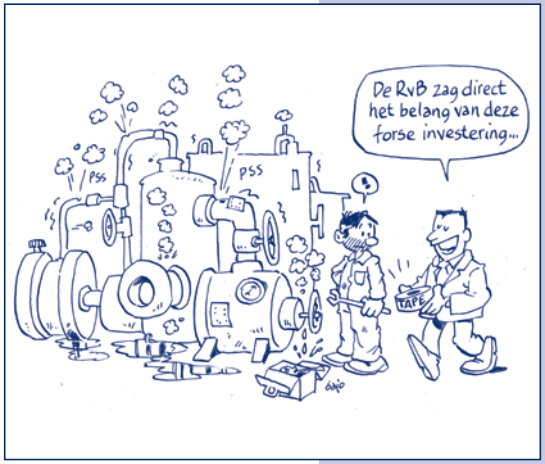
Week	ma	di	wo	do	vr	za	zo
9						1	2
10	3	4	5	6	7	8	9
11	10	11	12	13	14	15	16
12	17	18	19	20	21	22	23
13	24	25	26	27	28	29	30
14	31						

Flexibiliteit versus compliance

Hoewel technologie en markt steeds sneller veranderen, waardoor flexibiliteit noodzakelijk is, kunnen organisaties daarin door strikte (interne en externe) wet- en regelgeving beperkt worden.

Derks & Derks
Dilemmakalender

Winstuitkering versus herinvestering



Een onderneming kan geheel of gedeeltelijk eigendom zijn van aandeelhouders. Zij investeren in een organisatie met het vooruitzicht van een winstuitkering (dividend) bij succes. Door deze dividenduitkering heeft de organisatie minder eigen kapitaal ter beschikking. Ondernemingen streven naar een stabiel of licht stijgend dividendbedrag om aandeelhouders aan zich te binden. Herinvestering is echter ook noodzakelijk voor continuïteit en groei van de organisatie. Deze belangen kunnen op allerlei momenten tegenstrijdig zijn, bijvoorbeeld wanneer de winst afneemt.

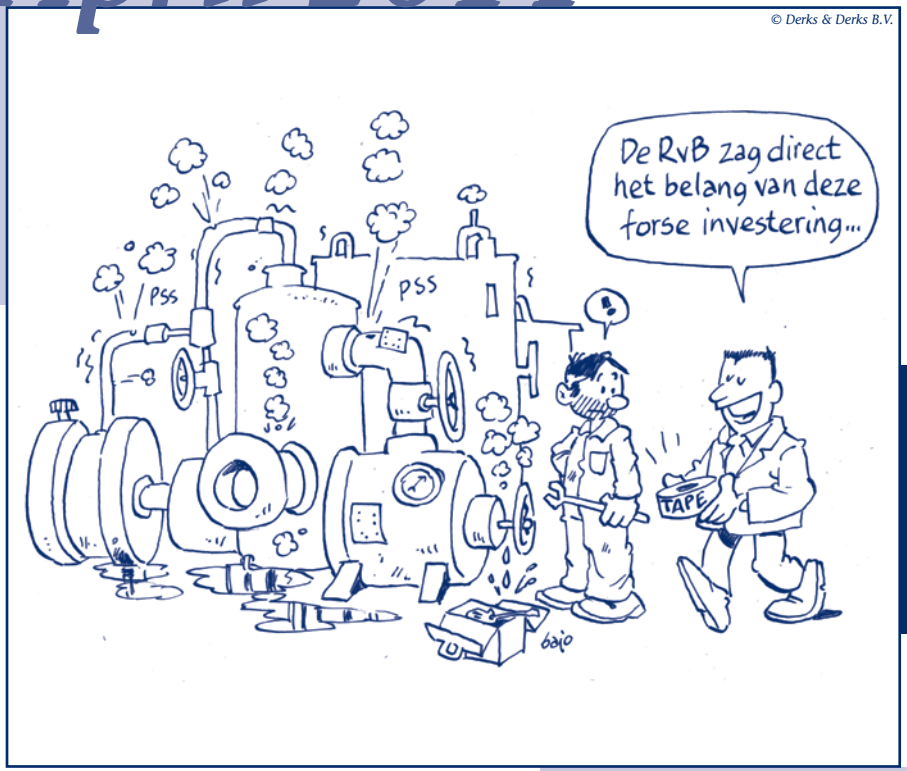
Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

April 2014

© Derks & Derks B.V.



Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

Week	ma	di	wo	do	vr	za	zo
14		1	2	3	4	5	6
15	7	8	9	10	11	12	13
16	14	15	16	17	18	19	20
17	21	22	23	24	25	26	27
18	28	29	30				

Winstuitkering versus herinvestering

Voor groei en/of continuïteit van een onderneming is herinvestering van (een deel van de) winst een vereiste. Aandeelhouders daarentegen willen een winstuitkering zien om zich aan een organisatie te (blijven) verbinden.

Individuele versus organisatiedoelen

De arbeidsmotieven van de professional liggen vaak in persoonlijke waarden en ambities, niet in de eerste plaats in het rendement van de organisatie als geheel. Omdat arbeidssatisfactie en rendement wel van elkaar afhankelijk zijn, is het belangrijk resultaatgebieden en focus te definiëren in termen van aansprekende doelen.

De Groot* (2005) definieert onderstaande aspecten als prioriteiten van zowel professionals als organisatie:
- persoonlijke ontwikkeling (loopbaanstrategie);
- bijdrage aan het vakgebied;
- bijdrage aan klanttevredenheid;
- bijdrage aan het succes van anderen;
- bijdrage aan de ontwikkeling van de organisatie;
- bijdrage aan winstgevendheid

Professionals geven de prioriteit aan de volgorde van het bovenstaande rijtje, terwijl het management veelal de voorkeur geeft aan de omgekeerde volgorde.

* S.A. de Groot, 2005, Presteren met professionals.

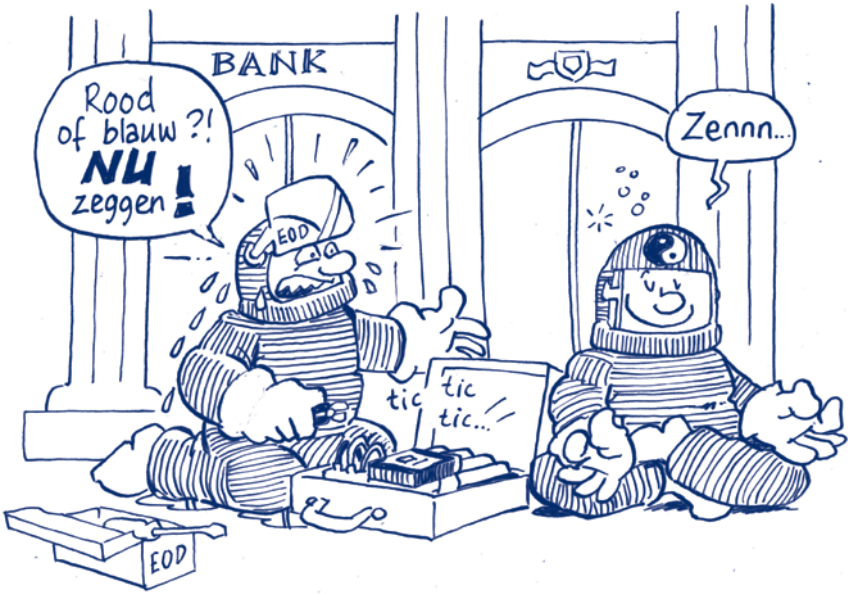
Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

Mei 2014

© Derks & Derks B.V.



Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

Week	ma	di	wo	do	vr	za	zo
18				1	2	3	4
19	5	6	7	8	9	10	11
20	12	13	14	15	16	17	18
21	19	20	21	22	23	24	25
22	26	27	28	29	30	31	

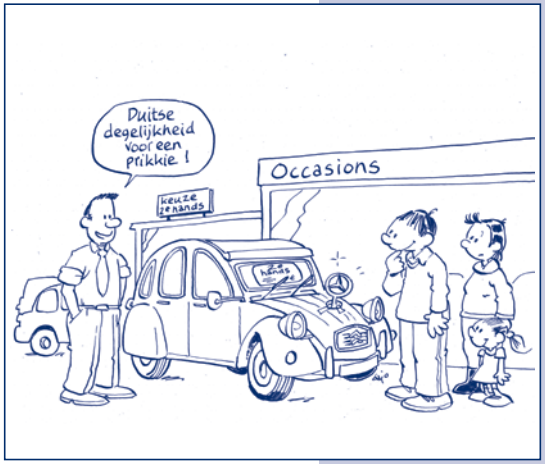
Individuele versus organisatiedoelen

Professionals werken vaak niet in de eerste plaats om organisatiedoelen te realiseren, maar om eigen waarden en ambities te verwezenlijken.

Derks & Derks
Dilemmakalender

Kostenreductie versus waardeverhoging

Verlaging van kosten kan het resultaat van een organisatie verbeteren. Sneller en/of goedkoper produceren kan echter de kwaliteit van de dienst en/of het product aantasten, waardoor klant-tevredenheid en omzet dalen.
Bedrijven kunnen om de omzet te verhogen ook de waarde van de dienst/het product maximeren. De hogere prijs die daar voor gevraagd kan worden, dient voor de (potentiële) afnemer wel acceptabel te blijven. Wanneer dit niet het geval is, zal de afzet dalen.



Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

Juni 2014

© Derks & Derks B.V.

Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

Week	ma	di	wo	do	vr	za	zo
22							1
23	2	3	4	5	6	7	8
24	9	10	11	12	13	14	15
25	16	17	18	19	20	21	22
26	23	24	25	26	27	28	29
27	30						

Kostenreductie versus waardeverhoging

Kostenreductie en waardeverhoging zijn twee manieren om het resultaat van een onderneming te verbeteren.

Onafhankelijkheid versus interafhankelijkheid

Stephen Covey* (2013) beschrijft factoren die nodig zijn om van onafhankelijkheid naar interafhankelijkheid te gaan.

- Denk in win-win:
  het succes van de een wordt niet bereikt ten koste van dat van de ander. Samenwerking staat dan centraal en niet competitie.
- Probeer eerst te begrijpen en dan begrepen te worden:
  mensen zijn vaak geneigd tijdens het luisteren al te filteren wat er gezegd wordt (vanuit eigen ervaring) om zo al luisterend een antwoord te formuleren. Door eigen filter en boodschap uit te zetten kan er pas echt geluisterd worden.
  Door de boodschap vanuit de beleving van de ander te ontvangen ontstaat begrip, afstemming en aansluiting.
- Creëer synergie:
  ieder individu brengt eigen kennis en ervaring met zich mee. Door deze ervaringen te bundelen kunnen mensen elkaar uitdagen en op nieuwe denksporen zetten. De som van de inbreng levert dan meer op dan de individuen alleen zouden kunnen brengen.

* S. Covey, 2013, The seven habits of highly effective people.

Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

Juli 2014

© Derks & Derks B.V.

Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

Week	ma	di	wo	do	vr	za	zo
27		1	2	3	4	5	6
28	7	8	9	10	11	12	13
29	14	15	16	17	18	19	20
30	21	22	23	24	25	26	27
31	28	29	30	31			

Onafhankelijkheid versus interafhankelijkheid

In (privé en zakelijke) relaties wordt effectiviteit bereikt door samenwerking van mensen. Toch benaderen we elkaar vaak vanuit een competitief of vergelijkend perspectief.

Urgent versus belangrijk

Door de juiste prioriteiten te stellen kan onnodige werkdruk vermeden worden en kunnen de beschikbare energie, tijd en middelen effectief ingezet worden. Met de begrippen belangrijk en urgent zijn vier kwadranten te vormen.

	Urgent	Niet urgent
Belangrijk	**Kwadrant 1** Zowel urgent als belangrijk. Dit zijn de vuurhaarden die meteen geblust moeten worden. Gevaar is dat de belangrijke taken die niet urgent zijn, blijven liggen.	**Kwadrant 2** Niet urgent, maar wel belangrijk. Het uitvoeren van geplande doelen zoals netwerken, administratie of zelfontplooiing. Dit kwadrant is verbonden aan proactief en naar eigen inzicht handelen. Door juist deze taken goed en tijdig af te handelen wordt druk in het eerste kwadrant vermeden.
Onbelangrijk	**Kwadrant 3** Niet belangrijk en toch urgent. Dit zijn vaak de telefoontjes, mails en vragen tussendoor; prioriteiten van anderen. Hoewel niet effectief, blijkt dit een groot deel van de dagelijkse werkactiviteiten.	**Kwadrant 4** Niet belangrijk en niet urgent. Activiteiten die je bezig kunnen houden maar niet bijdragen aan de realisatie van eigen doelen: dagdromen, web surfen. Dit tijd- en energie-lek kan beter ingevuld worden met de activiteiten uit kwadranten 1 en 2.

Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

Augustus 2014

© Derks & Derks B.V.

Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

Week	ma	di	wo	do	vr	za	zo
31					1	2	3
32	4	5	6	7	8	9	10
33	11	12	13	14	15	16	17
34	18	19	20	21	22	23	24
35	25	26	27	28	29	30	31

Urgent versus belangrijk

In het werk worden niet altijd de juiste prioriteiten gesteld. Men kan druk zijn met relatief onbelangrijke zaken.

Derks & Derks
Dilemmakalender

Massaproductie versus maatwerk

Massaproductie is de productie van grote hoeveelheden van een standaardproduct. De productie van goederen of diensten is opgesplitst in zo veel mogelijk simpele handelingen waardoor hoge productiviteit bereikt wordt. Grote aantallen en efficiëntie maken dat de investering in middelen weer wordt terugverdiend.

Maatwerkproductie biedt de producent de ruimte om het product toe te spitsen op de wensen van een beperktere groep klanten. De hoeveelheden zijn kleiner en de werkzaamheden vereisen vaak specialistische kennis en/of vaardigheden. Deze tailor-made werkwijze is arbeidsintensiever en daarmee kostbaarder.

Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

September 2014

© Derks & Derks B.V.

Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

Week	ma	di	wo	do	vr	za	zo
36	1	2	3	4	5	6	7
37	8	9	10	11	12	13	14
38	15	16	17	18	19	20	21
39	22	23	24	25	26	27	28
40	29	30					

Massaproductie versus maatwerk

Massaproductie is de productie van grote hoeveelheden standaardproducten, terwijl maatwerk variatie brengt in kleinere aantallen.

Economie versus ecologie

Ecologie is het samenspel tussen organismen en hun omgeving. Waar het de natuur en de beschikbare hulpbronnen betreft is de mens de grootste beïnvloedende factor.

Economie is de dynamiek van productie, verspreiding en consumptie van geld, goederen en diensten. Het gaat hier om behoeften en de manier waarop daarin wordt voorzien. Een gezonde, toekomstbestendige balans tussen ecologie en economie vraagt een visie op lange termijn.

Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

Oktober 2014

© Derks & Derks B.V.

Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

Week	ma	di	wo	do	vr	za	zo
40			1	2	3	4	5
41	6	7	8	9	10	11	12
42	13	14	15	16	17	18	19
43	20	21	22	23	24	25	26
44	27	28	29	30	31		

Economie versus ecologie

Ecologie en economie waren altijd al aan elkaar verbonden en dit wordt, mede onder druk van de publieke opinie, in toenemende mate erkend door bedrijven. De uitdaging ligt in het vinden van de balans tussen welvaart, welbevinden en omgeving.

Derks & Derks
Dilemmakalender

Centraliseren versus decentraliseren

Door decentralisatie komen verantwoordelijkheden lager in de organisatie te liggen. Hierdoor kunnen beslissingen genomen worden door de medewerkers die direct zicht hebben op de impact ervan. Beslissingsruimte heeft een positieve invloed op de motivatie van medewerkers en de snelheid van inspelen op ontwikkelingen.
Keerzijde is dat de organisatie logger wordt door toename van het aantal managementlagen. Daarnaast neemt de kans op foute beslissingen toe wanneer er meer op detailinformatie besloten wordt dan vanuit overzicht.

Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

November 2014

© Derks & Derks B.V.

Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

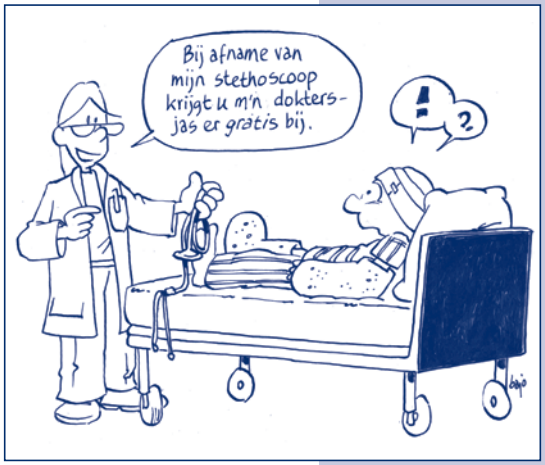
Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

Week	ma	di	wo	do	vr	za	zo
44						1	2
45	3	4	5	6	7	8	9
46	10	11	12	13	14	15	16
47	17	18	19	20	21	22	23
48	24	25	26	27	28	29	30

Centraliseren versus decentraliseren

Een organisatie kan topdown aangestuurd worden, maar ook de beslissingen en verantwoordelijkheid lager in de organisatie leggen.

Differentiatie versus integratie



Een bedrijfskolom bestaat uit verschillende bedrijfstakken. Het zijn de stappen die een product of dienst doorloopt voor het de consument bereikt. In het geval van differentiatie breidt de ondernemer zijn activiteiten binnen de bedrijfskolom uit. Wanneer een fruitteler besluit zijn oogst direct vanaf het land zelf te gaan verkopen voegt hij een bedrijfstak toe aan zijn activiteiten. Er is dan sprake van integratie. Een voordeel kan zijn dat de fruitteler hiermee zijn rendement vergroot: hij hoeft immers geen opbrengst te delen met de winkelier.
Als hij vervolgens besluit zijn producten voortaan via de groentewinkel te verkopen, vindt er juist differentiatie plaats. Hij stoot nu een bedrijfstak af. Door voor differentiatie te kiezen kan er meer gefocust worden (bijvoorbeeld op kwaliteit) en kan er gericht geïnvesteerd worden.

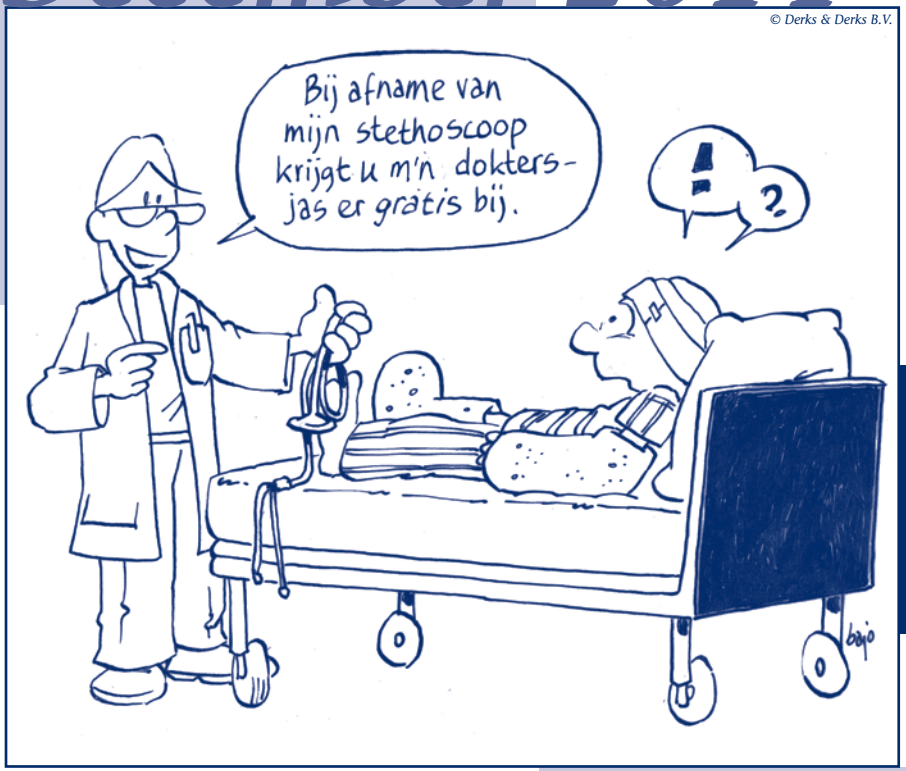
Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

December 2014

© Derks & Derks B.V.



Derks & Derks B.V.
adviseurs in human talent

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR Research

Tel. 033 - 472 80 87
www.derksenderks.nl

Week	ma	di	wo	do	vr	za	zo
49	1	2	3	4	5	6	7
50	8	9	10	11	12	13	14
51	15	16	17	18	19	20	21
52	22	23	24	25	26	27	28
1	29	30	31				

Differentiatie versus integratie

In de dynamische hedendaagse markt maken bedrijven keuzes: stoten we activiteiten/diensten in de bedrijfskolom af, of gaan we onze activiteiten juist verbreden?