

Maak onderlinge afhankelijkheden en invloed van sturing helder

Ambitiegericht ontwikkelen met INK

Veel organisaties stoppen energie in het werken met het INK-managementmodel. Maar komt die energie er ook weer uit? In onze adviespraktijk blijkt dat er behoefte bestaat om het INK-model zodanig toe te passen, dat er zingeving en beleving ontstaat. Mogelijkheden hiervoor liggen met name in het aansluiten bij de ambitie van de organisatie en in passende werkvormen. Daardoor creëer je draagvlak voor duurzame organisatieontwikkeling. We schetsen een methode die hierbij behulpzaam kan zijn en lichten deze toe met een uitgewerkt voorbeeld.

BERND WONDERGEM, SIERIK GROEP EN ROEL BLANKERS

Observaties uit de INK-praktijk

Uit de praktijk blijkt dat organisaties bij het gebruik van het INK-managementmodel in de traditionele vorm diverse knelpunten ervaren. Enkele opvallende knelpunten zijn:

- Er is behoefte aan een motiverende werkwijze die energie genereert in en voor het gebruik van zowel het INK-managementmodel (het instrumentarium), als de INK-filosofie (het gedachtegoed achter het model). Een grotere 'beleving' rondom INK is wenselijk.
- Toepassing van de INK-filosofie gebeurt vaak door een select gezelschap. Voor breder draagvlak en een kwalitatief beter resultaat is het nodig om meer medewerkers bij INK-trajecten te betrekken.
- INK-trajecten voor positiebepalingen en zelfevaluaties duren vaak lang. De wens bestaat om sneller resultaten te boeken.
- Hulpmiddelen (zoals handleidingen, speciale uitgaven, vragenlijsten etc.) bij het gebruik van het INK-managementmodel zijn niet altijd toegespitst op specifieke branches. Daarmee is het onvoldoende herkenbaar voor degenen die er mee gaan werken.
- Werkwijzen rondom het INK-managementmodel worden soms gezien als instrumenteel en leiden niet altijd tot blijvende veranderingen. Een blijvende inbedding in de praktijk is nodig.
- Positiebepalingen en zelfevaluaties van verschillende onderdelen zijn vaak niet goed vergelijkbaar. De wens bestaat om 'foto's' van onderdelen tot een overkoepelende scherpe 'groepsfoto' te maken.
- Zelfevaluaties leveren vaak veel verschillende verbeterpunten op, maar bieden geen goede handvatten voor het prioriteren daarvan.

Ook zijn er een aantal specifieke knelpunten die gaan over het werken vanuit de ambitie van de organisatie:

- De toepassingen van de INK-filosofie is vaak onvoldoende gericht op de ambitie van de organisatie en wordt meer ervaren als een standaardoefening. Er is behoefte aan 'INK-op-maat'.
- Werken met het INK-managementmodel richt zich te veel op het maken van positiebepalingen en zelfevaluaties en te weinig op het doorontwikkelen van de organisatie richting haar ambitie.
- De samenhang tussen de velden vanuit de strategie komt onvoldoende tot uiting in veel INK-trajecten.
- De ambitie wordt in INK-termen vaak plat vertaald naar 'we willen fase X bereiken'. De ambitie wordt daarmee een generieke norm voor alle INK-velden. De ambitie kan echter per INK-veld verschillen voor effectieve doorontwikkeling. Dit moet in het gebruikte instrumentarium meegenomen worden.

Waar is behoefte aan?

Succesvolle organisatieverandering is vaak lastig te bereiken. Vaak hangt het niet zo zeer af van harde aspecten, zoals structuur en procedures, maar veel meer van zachte aspecten zoals beleving, ambitie, cultuur en wil tot veranderen. Dit geldt voor organisatieverandering in het algemeen en voor INK-verandertrajecten in het bijzonder. De volgende twee aspecten zijn daarbij van wezenlijk belang:

1. Het verkrijgen van *veranderenergie* door de beleving en zingeving rondom INK-trajecten te stimuleren. Dit is nodig om organisaties echt in beweging krijgen. Als dit niet gebeurt, kunt u wel volgens een nieuwe werkwijze aan de slag gaan, maar blijkt achteraf vaak dat oud gedrag binnen afzienbare tijd weer boven komt.

Het is onze stelling dat een gedragen gezamenlijke ambitie een goede bron van energie is. INK-trajecten kunnen hiervan gebruik maken door direct aan te sluiten bij de ambitie van de organisatie.

2. Voor het creëren van veranderenergie is ook het verkrijgen van *voldoende draagvlak* belangrijk. Dit hangt uiteraard nauw samen met het eerste punt. Met name de breedte van het draagvlak is van belang: alle mensen die nieuw gedrag moeten gaan vertonen zullen overtuigd moeten zijn of worden van de nieuwe werkwijze. U kunt draagvlak creëren door mensen te betrekken bij het INK-traject. Dit gaat verder dan het alleen informeren van de medewerkers. Zij moeten ervaren dat ze invloed op de uitkomst van het traject kunnen uitoefenen. Dit betekent dat gezocht moet worden naar werkvormen waarin een brede doorsnede van de medewerkers mee kan werken. Hiervoor zijn verschillende werkbare mogelijkheden. Eén daarvan beschrijven we hierna.

Een werkwijze vanuit ambitie

Wat is de werkwijze voor organisatieontwikkeling met INK die start vanuit de ambitie van de organisatie? Het uitgangspunt hiervan is dat het doel niet perse is een hogere INK-fase te bereiken, maar om de groei te bereiken die de organisatie in staat stelt haar ambitie te realiseren.

Eén van de kernpunten van deze werkwijze is, dat niet alleen gestuurd zal worden op de afzonderlijke INK-velden, maar ook op de strategische verbanden tussen deze velden. In deze strategische verbanden ligt immers de kern van de organisatiestrategie.

Sturen op INK-velden

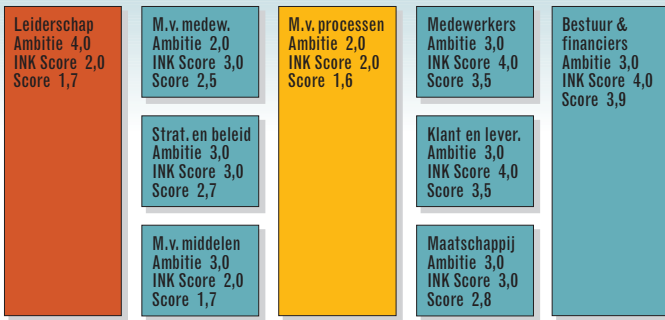
De vragenlijst bevat twee soorten vragen. Een eerste soort vragen zijn de zogenaamde veld-vragen. Veld-vragen hebben betrekking op één van de negen afzonderlijke velden van het INK-managementmodel. Beantwoording van deze vragen geeft inzicht in de mate waarin de doelen per veld worden gerealiseerd. De tweede soort vragen zijn de zogenaamde verband-vragen. Deze hebben betrekking op strategische verbanden tussen INK-velden. Beantwoording van verband-vragen levert een beeld over de mate waarin de strategie doorleefd wordt en tot resultaten leidt. De twee soorten vragen samen geven de organisatie een goed beeld van de vraag of de ambitie waargemaakt wordt.

Voor het formuleren van veldvragen kunt u gebruik maken van (speciale) uitgaven van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK). Uit de beschikbare informatie kan een dekkende vragenset afgeleid worden. Als een generieke vragenlijst beschikbaar is, kan sneller gewerkt worden door hieruit vragen te selecteren en indien nodig aan te passen.

Op basis van de (antwoorden op de) veldvragen kan een zogenaamd stoplichtkleurenmodel gemaakt worden (zie figuur 1). Uit deze figuur blijkt duidelijk binnen welke orga-

KWALITEIT

nisatie- en resultaatgebieden de organisatie haar doelstellingen haalt. Met kleuren wordt dit beeld op hoofdlijnen weergegeven. Een groen veld betekent dat de doelstellingen voor dat veld behaald worden. Een rood veld geeft aan dat de bijhorende ambitie niet gerealiseerd wordt. Het beeld op hoofdlijnen is gebaseerd op alle onderliggende veld-vragen. De antwoorden op de afzonderlijke vragen kunnen gebruikt worden in de een meer gedetailleerde analyse van de figuur.



Figuur 1. Een INK-foto voor de negen velden in stoplichtkleuren

Zoals gesteld bij de observaties uit de INK-praktijk, kan het wenselijk zijn de ambitie - in termen van de vijf INK-ontwikkelingsfasen - per veld te laten verschillen. Zo kan bijvoorbeeld een veranderstrategie die sterk leunt op leiderschap leiden tot een ambitie van niveau 4 op veld 1 (leiderschap), en een ambitie van 2 op de andere velden. Het management zal vanuit haar ambitie en strategie moeten aangeven welk ambitieniveau per veld nagestreefd wordt. Door dit inzichtelijk te maken, wordt na de meting specifiek duidelijk wat de organisatie nodig heeft om succesvol te zijn in de verschillende INK-velden.

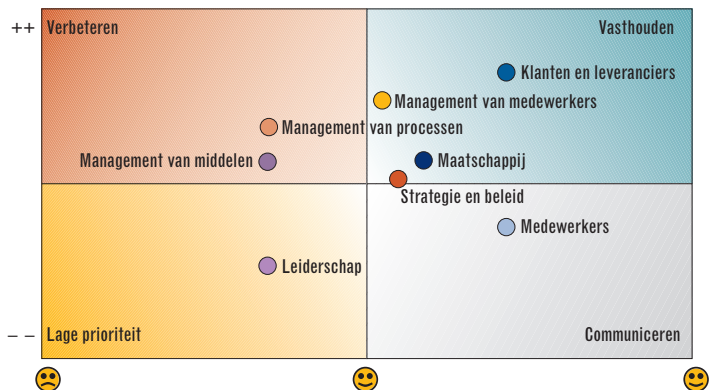
Herkenbaarheid van de vragen en de daarin gebruikte terminologie zijn van groot belang. Onherkenbare of verwarrend gestelde vragen leiden tot een minder bruikbaar (of soms geen) antwoord. Bij het formuleren van de vragen moet u daarom rekening houden met verschillende niveaus in de organisatie: strategisch, tactisch en operationeel niveau. In bijvoorbeeld een regionaal brandweerkorps formuleren we vragen voor de brandweercommandant anders dan vragen voor operationele centralisten op de meldkamer. Hun werkzaamheden zijn anders, dus hun vragen moeten ook anders zijn. Een tweede aspect in de herkenbaarheid van vragen betreft het gebruik van terminologie en korpsjargon. Sommige organisaties spreken bijvoorbeeld van een 'strategische nota' in plaats van over 'organisatiebeleid'. Door aan te sluiten bij de gebruikte termen wordt de herkenbaarheid van de vragen vergroot. Hierdoor zijn medewerkers beter in staat om de vragen adequaat te beantwoorden. Dit draagt bij aan de kwaliteit van de antwoorden en daarmee aan de bruikbaarheid van het resultaat.

Prioriteren van verbeterpunten

Het beantwoorden van de vragen gebeurt door het toekennen van een score, zoals deze gehanteerd wordt in de INK-methode. Daarbij wordt in de opzet die wij gebruiken ook het belang dat de werknemers aan het onderdeel hechten bevestigd. Deze antwoorden samen – huidige score én belang

– geven richting aan te nemen verbeteracties. Verbeteracties zullen zich concentreren binnen organisatievelden die een hoog belang, maar in relatie tot de ambitie, lage score kennen.

Op basis van de antwoorden op de vragen wordt een zogenaamde prioriteitenmatrix (zie figuur 2) gemaakt. De prioriteitenmatrix is als volgt opgebouwd. Horizontaal is de huidige score weergegeven: links in de figuur geeft een lage score aan, rechts een hoge (goede) score. Verticaal wordt het belang aangegeven: boven in de figuur staan aspecten waarvoor veel belang wordt gehecht, onder in de figuur staan de minder belangrijke aspecten. De figuur wordt daarmee ingedeeld in vier kwadranten. Het groene kwadrant rechtsboven geeft aspecten weer waarop de organisatie momenteel goed scoort en die ook belangrijk gevonden worden. Het motto voor deze aspecten is daarom 'vasthouden'. Linksboven staan aspecten waarop momenteel niet goed gescoord wordt, maar die wel van groot belang zijn. Verbeteracties zullen sterk op dit kwadrant gericht (moeten) zijn. Linksonder staan aspecten die niet goed scoren, maar die ook niet belangrijk zijn. Hier kan dus een lage prioriteit aan gekoppeld worden. Rechtsonder staan aspecten die (nog) niet belangrijk zijn, maar waarop de organisatie wel goed scoort. Afbouwen of communiceren kan hierbij een algemene verbeterstrategie zijn.



Figuur 2. Prioriteitenmatrix

In de praktijk blijkt vaak dat er aan veel aspecten een groot belang wordt gehecht. Het is dan belangrijk om de juiste prioriteiten in verbeteracties te stellen. De prioriteitenmatrix biedt hiervoor goede mogelijkheden.

Samengevat

De sturingstaak van het management van organisaties, zijnde het toetsen of de organisatie de juiste acties neemt om de ambitie te verwezenlijken, kan met de beschreven werkwijze goed uitgevoerd worden. De werkwijze maakt namelijk inzichtelijk welke relatie er bestaat tussen enerzijds genomen acties en organisatie-inrichting en anderzijds het wenselijke resultaat. Ook de onderlinge afhankelijkheden en invloed van sturing tussen de verschillende velden wordt helder. Deze werkwijze levert tevens meer energie voor het werken met INK. De praktijk leert dat de werkwijze in drie tot vier weken uitgevoerd kan worden.

STAPPENPLAN

Bij het waarmaken van een ambitie is het van belang dat de organisatie zicht heeft op haar prestaties en dat er, waar nodig, bijgestuurd wordt. Ook is het van belang om de strategie in de organisatie te communiceren, zodat de medewerkers weten wat belangrijk is en hun acties en gedrag daarop kunnen aanpassen. In de beschreven werkwijze, wordt een groot deel van de organisatie betrokken bij het communiceren over de strategie. De werkwijze bestaat uit drie hoofdstappen.

1 INK-vragenlijst maken

Als eerste stap wordt op basis van de ambitie van de organisatie een INK-vragenlijst gemaakt. Deze vragenlijst bevat vragen waarmee de huidige inrichting en prestatie van de organisatie gemeten kan worden. De vragenlijst bevat echter ook vragen die gaan over de strategie van de organisatie. Daarbij wordt gevraagd naar verschillende aspecten van de strategie: welk besef bestaat er over de strategie, welke resultaten worden met de strategie geboekt en wordt de strategie geëvalueerd en indien nodig bijgesteld?

2 Vragenlijst invullen

De tweede stap is het invullen van de vragenlijsten. Medewerkers kunnen de vragenlijst invullen en zo hun mening of oordeel geven. Het invullen van een vragenlijst is an sich vrij 'droog'. Daarom is het kiezen van een goede werkvorm belangrijk. In die werkvorm moet voldoende ruimte zijn voor warme communicatie en interactie. Interviews of, liever nog, workshops, lenen zich prima om op een energie-gevende manier de vragenlijst in te vullen. De antwoorden van de medewerkers worden afgebeeld op de verschillende INK-fasen. De vragen en antwoorden zijn zo geformuleerd dat dat mogelijk is.

3 Analyse en actie

Als derde stap volgt de analyse en het nemen van acties. Op basis van de ingevulde vragenlijsten kunnen verschillende analyses gemaakt worden. Vanuit deze analyses kan een goede inschatting gemaakt worden van de verbeteracties die genomen moeten worden. Ook kan de betrokkenheid van de medewerkers verder vergroot worden door het management soms de analyses te laten bespreken met alle betrokkenen.

advertentie



Vooruit denken

Strategie voor uw eigen toekomst

Erasmus Universiteit Rotterdam. Vooruit denken.



Controlleropleiding: Master of Management Control

De opleiding Master of Management Control (MMC) is een parttime controlleropleiding. Zij leidt afgestudeerden op HBO-niveau op tot professionals op het gebied van controlling.

Opleidingskenmerken zijn: praktische focus op het werkveld van de moderne controller, actuele kennis en inzichten op het vakgebied, aandacht voor communicatieve vaardigheden, onderwijs in workshops van maximaal 25 personen en een afstudeerproject waarin de eigen praktijk het uitgangspunt is. MMC is een tweejarige professional master opleiding.

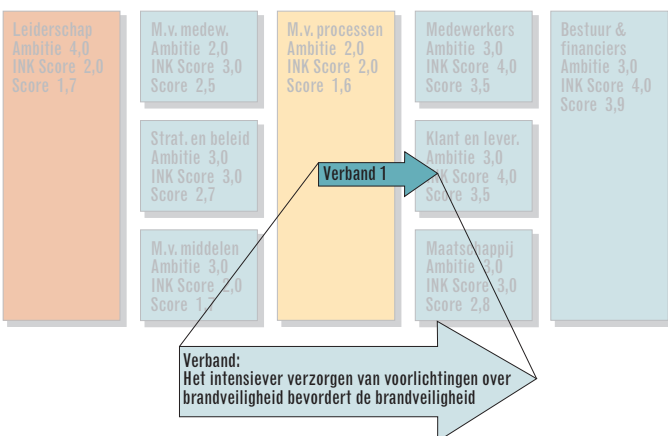
Denk vooruit en kijk voor meer informatie op www.esaa.nl

 ERASMUS SCHOOL OF ACCOUNTING & ASSURANCE

Voorbeeld sturen op strategische verbanden tussen INK-velden

De werking van verbandsvragen zullen we illustreren aan de hand van een fictief voorbeeld binnen een regionaal brandweerkorps. De ambitie van het brandweerkorps luidt: 'het bijdragen aan een veilige woon- en werkomgeving door voor burgers en bedrijven professionele diensten te leveren op het gebied van brandbestrijding, brandpreventie en hulpverlening'.

Binnen het regionaal brandweerkorps worden verbandsvragen gesteld om inzicht te krijgen in de causale relatie tussen strategievorming, implementatie, organisatie van processen en de performance van de organisatie. Met andere woorden: er wordt onderzocht in hoeverre de goede dingen worden gedaan en of dit ook goed wordt gedaan. Het formuleren van deze verbandsvragen start met het vertalen van de ambitie van het brandweerkorps naar strategische verbanden tussen de organisatie- en resultaatvelden van het INK-managementmodel.



Figuur 3. Verbandsfoto voor een concrete strategisch verband

Om haar ambitie te bereiken heeft het brandweerkorps verschillende strategische doelstellingen geformuleerd. Eén van de strategische doelstellingen luidt: 'het intensiveren van voorlichting aan de burgers om de brandveiligheid in de regio te vergroten'. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om het verzorgen van verschillende vormen van voorlichting aan particulieren, zoals foldermateriaal, open dagen en spreekbeurten. Het brandweerkorps onderkent hiermee in feite een strategisch verband tussen twee INK-velden: de brandveiligheid in de regio wordt verhoogd (resultaatveld 6), door het geven van voorlichting over brandveiligheid te intensiveren (orga-



nisatieveld 5). Er wordt daarom een strategisch verband gelegd tussen organisatieveld 5 en resultaatveld 6. Voor dit verband moeten vragen in de vragenlijst worden opgenomen. Deze vragen moeten dan ook qua formulering aan de verschillende niveaus van medewerkers aangepast worden. Met de antwoorden op de verbandsvragen kan een zogenaamde INK-verbandsfoto (zie figuur 3) gemaakt worden. De scores op de verbandsvragen vinden hun weerslag in de kleur van de pijl. In het concrete voorbeeld blijkt dat de strategie een positieve bijdrage levert aan het resultaatveld: het is een groene pijl. Als de pijl rood was gekleurd, betekende dit dat de concrete strategie niet de gewenste resultaten levert. De analyse van het management richt zich vervolgens op de vraag: dragen onze strategieën volgens verwachting bij aan het realiseren van onze ambitie? De verschillende patronen van pijlkleur en veldkleur worden daarbij gebruikt. Een groene pijl die naar een rood veld wijst, betekent (op hoofdlijnen) dat de strategie weliswaar werkt en resultaten levert, maar dat dat onvoldoende blijkt te zijn voor de gestelde ambitie op het veld. Uitbreiding van de strategie is dan vaak het devies. Een rode pijl naar een groen vlak kan aanduiden dat de strategie (nog) onvoldoende bijdraagt en dat de goede prestatie op het veld door andere redenen (of toevallig) tot stand kwam. De geschetste patronen moeten uiteraard goed onderzocht worden om tot een betrouwbaar oordeel te komen. De detailgegevens van alle afzonderlijke antwoorden kunnen ook hiervoor gebruikt worden. Door de verbandsfoto te combineren met de veldfoto, wordt betere sturing op de strategie en ambitie mogelijk.