

## Trefwoorden

INK

Managementmodel

Strategie

## LÉON HAVER EN KLAAS TUITJER



Léon Haver en Klaas Tuitjer zijn beiden managing partner van Het Ontwikkelaarsgilde. Het Ontwikkelaarsgilde is kennispartner van het INK. Léon en Klaas zijn gespecialiseerd in het ontwikkelen van organisaties, teams en individuen. Als veranderkundige en als INK-adviseur is Klaas verantwoordelijk voor de kennisontwikkeling en verspreiding van het INK-gedachtegoed. Léon combineert als organisatieadviseur zijn veranderkundige achtergrond met creatieve denk- en werkmethoden, wat het ontwikkeleffect bij zijn klanten vergroot.

E-MAIL: [KLAAS.TUITJER@HetOntwikkelaarsgilde.nl](mailto:KLAAS.TUITJER@HetOntwikkelaarsgilde.nl)

E-MAIL: [LEONHAVER@HetOntwikkelaarsgilde.nl](mailto:LEONHAVER@HetOntwikkelaarsgilde.nl)

WEBSITE: [www.HetOntwikkelaarsgilde.nl](http://www.HetOntwikkelaarsgilde.nl)

# SAMENWERKEN AAN STRATEGIE EN BELEID

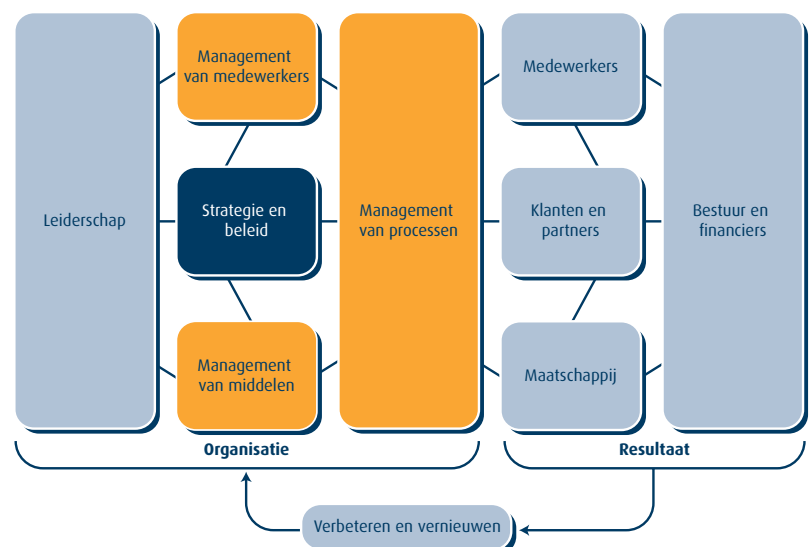
Bij strategie en beleid gaat het volgens de INK-handleiding 'positie en ambitiebepaling' om de manier waarop de organisatie haar missie en visie vaststelt. Dit vertaalt zich naar te behalen resultaten voor alle belanghebbenden. Naast de inhoud van het beleid zijn betrokkenheid en communicatie essentieel voor het inspireren en mobiliseren van mensen om de plannen ook daadwerkelijk uit te voeren. In dit artikel leest u hoe alle doelgroepen bij het strategie- en beleidsproces kunnen worden betrokken.

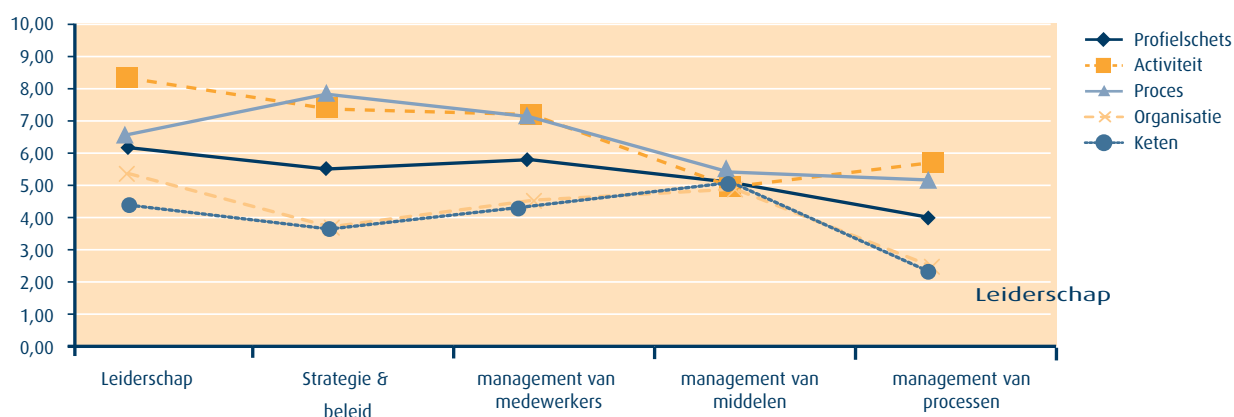
In *figuur 2* is de totale profiel-schets met alleen de organisatiegebieden in beeld gebracht. Voor dit artikel beperken we ons tot de analyse van het INK-aandachtsgebied 'strategie en beleid'. De resultaten op het aandachtsgebied strategie en beleid zijn in *figuur 3* weergegeven.

## Analyse

Bij een nadere analyse van de onderliggende gegevens blijkt dat twee aspecten op de activiteitendimensie en de procesdimensie er positief uitschieten. Ten eerste het op de activiteitendimensie zelfstandig handelen van medewerkers bij het tot stand

**Figuur 1. Het INK-managementmodel** (Bron: INK 2008)





**Figuur 2. Definitieve profielschets organisatiegebied strategie en beleid inclusief de dimensies** (Bron: INK)

komen en de implementatie van de uitvoeringsplannen. Ten tweede zijn op procesdimensie de verbeterplannen een herkenbaar onderdeel van de beleidsplannen.

De verbeterpunten zien we vooral op proces-, organisatie-, en ketendimensie. Op proces- en organisatie-dimensie is het effect van de communicatie nog onvoldoende meetbaar. De effecten van de plannen die vanuit het strategie- en beleidsproces worden uitgevoerd, worden niet geanalyseerd. De strategie en het beleid kunnen daardoor niet adequaat worden bijgesteld. Verder blijkt dat het informatiesysteem geen informatie levert over alle vier de resultaatgebieden. Op ketendimensie blijkt dat de beleids- en uitvoeringsplannen van de samenwerkende partners niet op elkaar worden afgestemd. De hiervoor genoemde verbeteringen gaan dus vooral over de betrokkenheid van medewerkers en ketenpartners. De samenhang van beleid en strategie binnen de organisatie met die van de ketenpartners is er niet. Mede daardoor en door het ontbreken van stuurinformatie is het moeilijk om te sturen op effect en efficiency.

### Traditionele aanpak

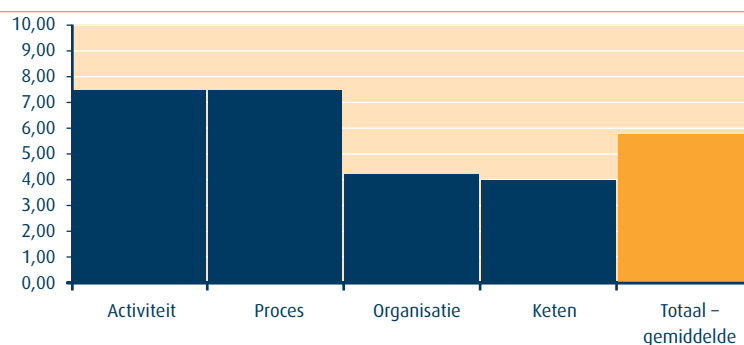
Het KRACHT-traject biedt een vernieuwende aanpak die alle stakeholders betreft bij het vorm en inhoud geven aan strategie en beleid. De behoefte hieraan wordt steeds groter omdat in de traditionelere aanpakken steeds meer en vaker knelpunten worden ervaren, zoals:

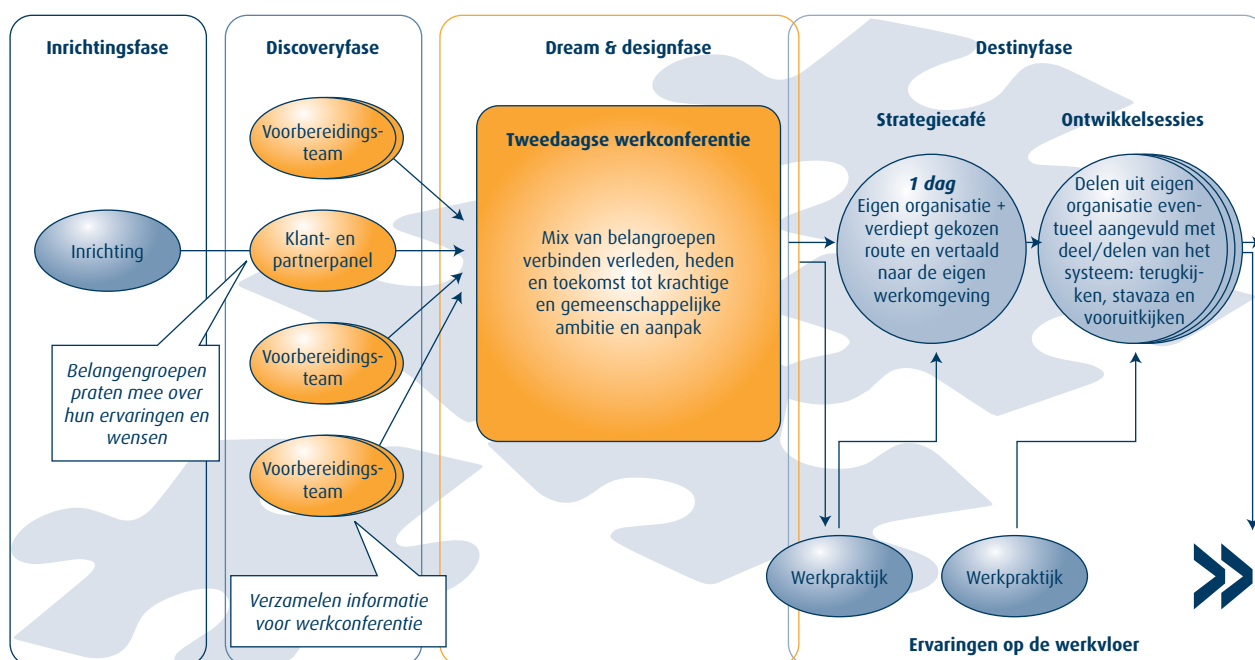
- **Tijdrovend:** doordat alles op verschillende niveaus wordt ingevuld en wordt meegenomen naar een hoger en/of lager niveau wordt het een intensief en tijdrovend proces.
- **Top down:** traditionelere aanpakken zijn vaak vooral top-down, waarbij de directie en het management zijn betrokken. Medewerkers worden geïnformeerd over de uitkomsten van de plannen. Op eigen afdelingsniveau is nog wel betrokkenheid bij de invulling. Echter, het opleidingsniveau binnen veel organisaties is in loop der jaren hoger geworden en deze professionals willen meer betrokken worden bij de koers van de organisatie.
- **Geringe gedragenheid:** Dit jaarlijks terugkerend ritueel van beleidsontwikkeling roept bij zowel leidinggevenden als medewerkers vaak weinig enthousiasme op. Het is arbeidsintensief, kent elk jaar een lange doorlooptijd en is weinig inspirerend. De betrokkenheid van de professionals is

laag en er is weinig verbinding met het hier en nu.

- **Verschuif in kwaliteit:** er is veel verscheidenheid in de kwaliteit van dit traject. Samenhang en consistentie tussen de plannen is niet altijd even sterk aanwezig, onder andere door de verscheidenheid in ervaringen en kwaliteit van het management en de heftiek van de dagelijkse praktijk. Ook afnemende gedragenheid voor het 'plannen maken', mede door de lange doorlooptijd, is hier debet aan
- **Beperkte verbinding uitvoering:** het 'planningsproces' staat vaak te los van de uitvoering waardoor de voorgenomen doelen niet of slechts gedeeltelijk worden gehaald. Het is vaak ver vooruitkijken en los van de werkelijkheid van nu. Veel strategie- en beleids-trajecten worden nog grotendeels technisch doorlopen. De stappen worden wel uitgevoerd, maar de M-factor (de mens, de inspiratie, gedrag, attitude, et cetera) speelt nauwelijks een rol.

**Figuur 3. Staafdiagram van de dimensies** (Bron: INK)





**Figuur 4. De fasen van de KRACHT-traject**

Tegelijkertijd wordt de complexiteit van de vraagstukken steeds groter. Er is meer kennis, ervaring, creativiteit en realisatiekracht nodig om sneller tot antwoorden en actie te komen. Veel organisaties zoeken naar medewerkers met meer ondernemerschap, meer betrokkenheid en meer professionaliteit. Kunnen de normen en ambities van de organisatie, het management, de medewerkers, klanten en omgeving op elkaar aansluiten? Dat is de uitdaging. Dit vraagt om actieve participatie van alle betrokken partijen. Professionals worden immers vooral geïnspireerd door de uitdagingen die zij zichzelf stellen.

### De KRACHT-methode

KRACHT staat voor een veranderende aanpak voor het ontwikkelen van strategie en beleid op de ketendimensie: Kollektief Richting en Ambitie Creëren in het Heden voor een gewenste Toekomst. Het KRACHT-traject is voor organisaties vanaf middenfase II van het INK. Het is breder dan alleen beleidsontwikkeling- en realisatie. Het zorgt ook voor een andere manier van (samen)werken en omgaan met veranderingen en ontwikkelingen. Het is een

brede aanpak die veel vraagstukken aan elkaar linkt. Het creëert veel ambassadeurs en mede hierdoor kan de organisatie een vliegende start maken.

Het KRACHT-traject is primair gebaseerd op de vierde generatie verandermethoden: Large Group Interventions of Whole Scale Change (WSC). Dit is een participatieve veranderbenadering, waarbij het hele systeem (alle stakeholders) in verschillende fasen van het traject wordt uitgenodigd een bijdrage te leveren. Deze interactieve methode draagt door de actieve participatie van de deelnemers bij aan het beleids- en strategieproces en het verandervermogen van de organisatie.<sup>1</sup>

De aanpak is vooral ook een manier van kijken naar het vraagstuk, namelijk: vanuit verschillende perspectieven en in de context van tijd en ruimte. Deze aanpak is vooral gekozen omdat het, door de hoge mate van participatie, een substantiële bijdrage levert aan het oplossen van het knelpunt van de geringe gedragenheid bij het huidige beleidsplanningsproces. Ook wordt de kans op gedragenheid en acceptatie door alle stakeholders vergroot

en daardoor de kans op een directe succesvolle uitvoering.

Deze nieuwe aanpak doet naast het hoofd ook meer een beroep op de creativiteit en op het handen, hart- en buikgevoel. Dat vergroot ook het inhoudelijk niveau en de diepgang van de strategie en het beleid. Een beroep op de handen wordt gedaan door het action learningprincipe toe te passen, een continue mix van denken en doen kenmerken de werkvormen. Met behulp van zintuiglijke prikkels doen we een beroep op het hart- en buikgevoel: de intuïtie. Voor veel managers is de ratio leidend. Het benutten van intuïtie is het loslaten van het denken. Eenmaal aanwezig kan het verrassend nieuwe paden induiken. Door de afwisseling van ratio en gevoel worden zowel de rechter- als de linkerhersenhelft geprikkeld, wat het creatieve vermogen (en veelal de output) van de deelnemers vergroot.<sup>2</sup>

### De fasen van het KRACHT-traject

Het KRACHT-traject is ingericht conform de fasen van de Appreciative Inquiry (zie *figuur 4*).

**1. Inrichtingsfase.** Dit behelst het kiezen en formuleren van het kern-

thema, het vraagstuk waarvoor alle betrokkenen uit het systeem worden uitgenodigd. Dit is een belangrijke stap. Het thema moet zo gekozen zijn dat het niet alleen van belang is voor de organisatie zelf, het systeem moet erdoor uitgenodigd worden om mee te doen (WSC-principe). Het is dan ook van belang dat dit kernthema wordt geformuleerd door een vertegenwoordiging van het systeem en niet (alleen) door de organisatie zelf.

2. *Discoveryfase*. Hier gaan verschillende voorbereidingsteams, die soms homogeen en soms heterogeen zijn samengesteld, aan de slag om verschillende inzichten en perspectieven met elkaar te verbinden en in- en externe analyses voor te bereiden. Ook een klanten/partnerpanel kan in deze fase worden ingezet om alvast informatie over de ervaringen en wensen te verzamelen.

3. *Dream- & Designfase*. Bij het KRACHT-traject is gekozen voor een tweedaagse werkconferentie die gebaseerd is op Real Time Strategic Change.<sup>3</sup> Dit proces heeft, in tegenstelling tot diverse andere WSC-methoden, geen vaste structuur en geen heldere uitkomst. Het is een multipurposemethode, een participatief proces om het gehele systeem mee te krijgen in de verandering. Deze tweedaagse werkconferentie kent een groot aantal deelnemers. Hierdoor is een enorme denkkraft aanwezig waardoor complexere vraagstukken snel opgelost kunnen worden. Heterogene groepen worden afgewisseld met homogene groepen, waardoor creativiteit en nieuwe inzichten worden benut om de trends uit het verleden en de ervaringen van nu door te vertalen naar de ambitie voor de toekomst. Tussentijds worden keuzen gemaakt waarop voortgeborduurd. De veranderingen vinden dan ook al direct plaats (Real Time Strategic Change).

4. *Destinyfase*. In deze fase wordt een verdere doorvertaling gemaakt naar de dagelijkse praktijk, deze

wordt vervolgens toegepast in de praktijk en daarvan wordt structureel geleerd. Deze fase bestaat daarom uit verschillende stappen.

- a. Een tot twee weken later vindt een korte tweede werkconferentie plaats waar het management en alle medewerkers aan deelnemen, het Strategiecafé, een variant van een andere WSC-methode genaamd *The World Café*.<sup>4</sup> Deze tweede bijeenkomst staat in het teken van betekenisgeving en vertaling naar de eigen dagelijkse praktijk. Met de hele organisatie wordt een nieuw vertrekpunt gecreëerd en met elkaar wordt bepaald hoe de volgende 'etappe' gelopen gaat worden. Iedere afdeling maakt een concreet actieplan voor het eigen team. Tevens brengt men hier met elkaar verbinding aan tussen de acties van de verschillende teams en wordt de samenwerking tussen de afdelingen direct bevorderd.
- b. Het succes van de resultaten van het traject komen voor een belangrijk deel voort uit de ervaringen uit de dagelijkse praktijk. Het is daarom van groot belang om regelmatig met elkaar de balans op te maken, ervaringen met elkaar te delen en hiervan te leren (reflecteren). Om dit proces te faciliteren worden ontwikkelsessies georganiseerd. Hier worden ook op basis van de leerpunten opnieuw afspraken gemaakt over het verdere ontwikkelproces. De doelen van deze sessies zijn: ingezette ontwikkelingen blijven volgen, met elkaar leren van de implementatie, successen vieren, bijsturing initiëren, impulsen creëren op inhoud en energie/inspiratie opdoen om het vervolg succesvol voort te zetten. Daarnaast kunnen ook specifieke ontwikkelsessies worden georganiseerd, bijvoorbeeld voor het ontwikkelen van (extra) inzichten en vaardigheden van groepen, afdelingen of teams. Denk hierbij aan het ontwikkelen van specifieke managementvaardigheden of hoe de werkzame bestanddelen uit dit traject toe te

passen zijn in de dagelijkse praktijk. Op deze wijze komt de verankering tot stand en is er een maximale verbinding tussen de planning, uitvoering en bijsturing en wordt met elkaar het verschil in kwaliteit beperkt.

**'De beste manier om je toekomst te voorspellen is haar zelf te creëren'**

(Stephan R. Covey)

### Zintuiglijke prikkels gebruiken

Een extra toevoeging aan de aanpak is het bij de conferenties gebruiken van zintuiglijke prikkels (licht, geluid, geur en smaak). Onze zintuigen zijn de poort naar hoe wij de wereld ervaren. Bewust en onbewust. Elk mens is in staat om via zijn zintuigen bijna 200.000 keer zoveel informatie te verwerken dan hij bewust kan verwerken. De krachtigste signalen komen binnen door emoties en zintuiglijke prikkels. Informatie komt op deze manier gemakkelijker in de hersenen en is gemakkelijker 'op te halen'. Kortom, het beklijft beter.<sup>5</sup> Zintuigen zijn universeel maar, paradoxaal genoeg, voor ieder mens heel persoonlijk. Mensen vertrouwen hun zintuigen eerder dan (ander-mans) ideeën. Het is wetenschappelijk bewezen dat zintuiglijke prikkels als kleuren, geuren en muziek een bepaald effect op mensen hebben. Onze zintuigen nemen van alles waar en dit beïnvloedt onze stemming, emotie, gedrag en gevoel. Vaak meer dan wij ons realiseren. De fysieke invloed van kleur en geluid is zelfs meetbaar. In een rode ruimte gaat ons hart sneller kloppen en stijgt de adrenalinespiegel. Een blauwe ruimte heeft het tegenovergestelde effect. Bepaalde muzieksoorten beïnvloeden onze hersengolven en bewerkstelligen dat we in een ontspannen toestand raken. Barokmuziek heeft door haar 60 tot 64 slagen per minuut bijvoorbeeld een rustgevende invloed. Hierdoor kunnen we optimaal informatie opnemen en zelfs twee tot vier keer

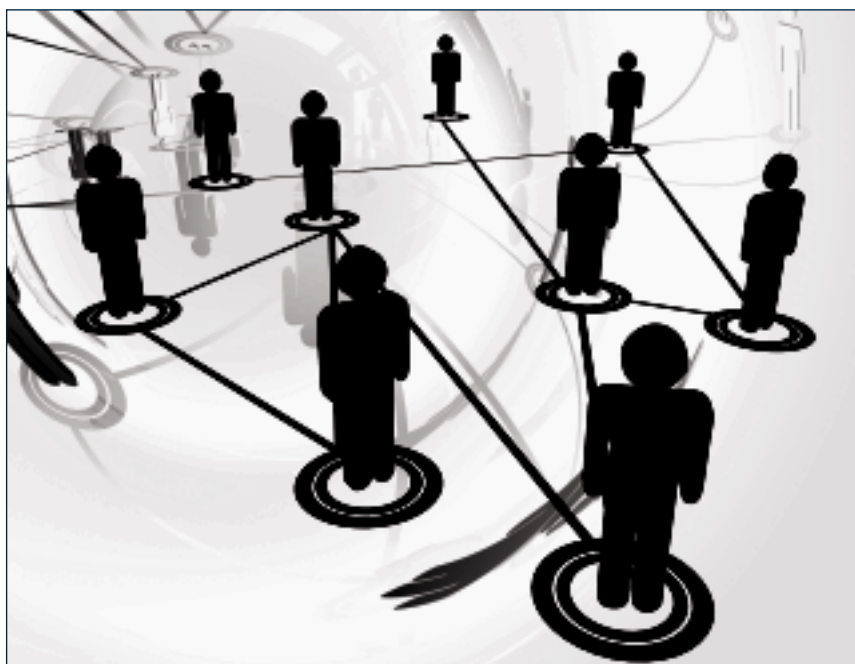
sneller leren! Bepaalde stukken van Mozart daarentegen stimuleren juist weer onze creativiteit.

Met de juiste prikkelingen van de zintuigen kunnen tijdens de sessies specifieke sferen worden gecreëerd waardoor de kans op het behalen van de beoogde effecten wordt vergroot. Hoewel elke prikkeling universele associaties heeft die het gedrag beïnvloeden, kunnen individuen toch anders reageren wanneer de prikkels te dominant zijn. Ook hiervoor geldt de 80/20-regel. Waar rood de een stimuleert tot net ietsje meer, werkt het bij de ander als de bekende rode lap. Individuen hebben allemaal eigen voorkeuren. Waar de een meer van geur houdt, is de ander meer visueel ingesteld en wordt een derde juist afgeleid door te veel muziek op de achtergrond. Het is daarom van belang om de zintuiglijke prikkels genuanceerd en op de achtergrond te verzorgen. Het (onbewuste) effect is niet minder terwijl de kans op universele reacties het grootst is, zeker in onze overgestimuleerde maatschappij.

### Valkuilen of contra-indicaties

Of het KRACHT-traject aansluit bij uw situatie is afhankelijk van verschillende factoren. Samen met de directie en/of het management dient te worden bepaald of dit zo is. Een aantal indicatoren om van deze aanpak af te zien:

- De ontwikkelingsfase van de organisatie (lager dan middenfase II INK). Aandacht en wijze van leidinggeven kent een meer interne focus, waardoor aansluiting met deze aanpak onvoldoende is.
- Het succes van de aanpak is grotendeels afhankelijk van het commitment van de leiders aan de principes van de aanpak. Uit de voorbereidingsgesprekken moet blijken in hoeverre zij dit commitment daadwerkelijk geven. Indicatoren hiervoor zijn bijvoorbeeld de breedte van het vraagstuk dat ze willen oplossen, de mate waarin 'anderen' erbij betrokken mogen worden, de ruimte die een voorbereidings-



groep bij voorbaat krijgt, et cetera. Zaken om aan de voorkant te toetsen zijn:

- Wil de directie eigenlijk liever haar eigen denkbeelden of visie meedelen of verkopen?
- Is de directie bereid open te staan voor de inbreng van anderen en tot het spreiden van macht (loslaten)?
- Hoeveel verschillende (externe) stakeholders wil de directie toelaten? Staat de directie echt open voor de inbreng van andere denkbeelden (heterogene groepen) ook van buiten de organisatie zelf? Immers, 'same people is same interaction'.
- Is de directie van plan om de actieplannen die uit de sessies naar voren komen te honoreren?
- Is de directie daadwerkelijk bereid om een traject op te zetten conform dit gedachtegoed, of ziet ze meer in een eenmalig event? Het is van belang om vooraf concreet afspraken te maken over hoe het vervolgtraject eruit ziet dan wel hoe en wanneer dat wordt bepaald). Managers vinden WSC vaak eng omdat ze de control uit handen geven, maar wel verantwoordelijk blijven.
- Is er een concrete verwachting van het resultaat? Wanneer een concreet resultaat wordt verwacht is deze methode minder geschikt, omdat niet kan worden voorspeld wat de uitkomsten zijn.
- Is het (door de voorbereidingsgroep) geformuleerde kernthema voor de tweedaagse werkconferentie dat de directie wil voorleggen belangrijk genoeg én voldoende van belang voor de alle betrokkenen en niet alléén gericht op de eigen organisatie?
- Wanneer er een veilige cultuur binnen de organisatie ontbreekt, is de bereidheid om op een open manier te delen (onder andere door medewerkers) meestal ook klein. Een veilige cultuur is bijvoorbeeld te herkennen aan een laag ziekteverzuim onder de medewerkers en de mate van geloof in/droom over een interessante toekomst bij de organisatie. Een angstcultuur daarentegen komt vaak voort uit onvrede met een hiërarchisch hoger liggende laag. Het kan dan wijs zijn eerst hierop te interveniëren.

Niet alle contra-indicaties zijn vooraf helder te krijgen. Gedurende het traject, bij gesprekken vooraf en tijdens het werken met het voorbereidingsteam en andere groepen, kunnen er signalen zijn die de vraag oproepen of deze aanpak wel passend is.

## Tot slot

Het resultaat van deze aanpak: binnen enkele weken liggen er gedragen en direct bruikbare actieplannen waar iedereen voor wil gaan. Het is immers niet opgelegd, maar door de betrokkenen zelf gecreëerd. De verantwoordelijkheid voor het vervolg ligt, meer dan bij de traditionele aanpakken, bij de betrokkenen in plaats van bij de leiding of een adviseur. Dit bevordert het ondernemerschap en doet een beroep op de professionaliteit van de deelnemers. Het vergroot de betrokkenheid en gedragenheid van het resultaat en het verandervermogen van de organisatie als geheel. De aanpak als geheel is meer dan een of enkele events. Het is daadwerkelijk op een andere manier omgaan met veranderen en ontwikkelen. Deze andere manier heeft direct invloed op de manier van (samen)werken in de dagelijkse praktijk.

Door de gezamenlijke ervaringen ontstaat een andere manier van omgaan met elkaar, ander gedrag en een andere attitude. Een houding en gedrag die passen bij fase III INK. Hierbij wordt van buiten naar binnen gedacht, wordt herkend en erkend dat de organisatie onderdeel uitmaakt van een groter geheel (keten/systeem) en welke consequenties dit heeft. Er is dan geen onderscheid meer tussen plannen, uitvoeren, checken en aanpassen. De PDCA wordt daarmee een vloeiend proces.

## NOTEN

1. Jaap Boonstra, 'Iedereen ziet veranderen vanuit een ander perspectief'.
2. Roger Sperry, Paul MacLean, Michael Gazzanaga en Ned Herrmann.
3. Dannemiller en Jacobs.
4. Brown en Isaacs.
5. Ab Dijksterhuis.

## Samenvatting

*In het vorige nummer van Management Tools zijn het aandachtsgebied 'Leiderschap' en 'de veranderscan' van het vernieuwde INK- managementmodel toegelicht. In dit nummer gaan we dieper in op het aandachtsgebied strategie en beleid (voor een INK-preview zie [www.hetontwikkelaarsgilde.nl/strategie](http://www.hetontwikkelaarsgilde.nl/strategie)).*

*Wil strategie en beleid als onderdeel van de planning & controlcyclus serieus worden opgepakt, uitgewerkt, gecommuniceerd en gedragen, dan kost dat veel tijd en capaciteit.*

*Meestal zijn de directie en het management betrokken bij dit proces.*

*Op de INK-dimensie 'organisatie en keten' is het juist van belang om ook medewerkers, klanten en ketenpartners te betrekken bij het strategieproces. Maar dat zou nog meer tijd kosten en een enorm beslag leggen op de capaciteit van al die betrokkenen.*

*Met het KRACHT-traject kan het totale proces, met een minimaal aan doorlooptijd en capaciteitsbeslag maar met betrokkenheid van alle stakeholders, worden doorlopen.*