

Goede voornemens: hoe organisaties ze dit jaar écht kunnen waarmaken

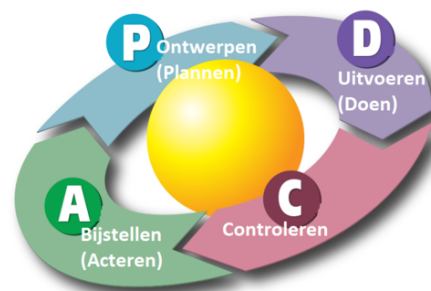
Jos Breas & Leo van de Vorst

Op de grens van Oud & Nieuw wordt het glas geheven op de goede voornemens voor het nieuwe jaar. Meer bewegen, gezonder eten en jezelf ontwikkelen. Zomaar een greep uit de populaire voornemens van driekwart van de Nederlanders (RTL, 2016). Wat blijkt, slechts een op de vier houdt ze tot het einde van het jaar vol (ING, 2015; RTL, 2016). Een vergelijkbaar ritueel is te zien bij de zakelijke goede voornemens. Vanaf het vierde kwartaal worden ambities verwoord in allerlei jaarplannen. Helaas zien we ook dat de zakelijke voornemens eind januari alweer vergeten of verdrongen zijn met als gevolg dat 70 tot 90% van de geplande doelstellingen niet gehaald gaat worden (Candido & Santos, 2015; Bustin, 2014). In deze white paper belichten we met behulp van praktijkverhalen waarom veel plannen vanaf het begin al een moeizame start beleven en geven we tips hoe zakelijke goede voornemens toch gerealiseerd kunnen worden.

Vele gezichten

De goede voornemens van organisaties komen in verschillende vormen. Van visie tot beleid, van strategie tot actielijst. De rode draad is dat het altijd om een plan gaat: er is een ambitie die (hopelijk) in de toekomst gerealiseerd gaat worden. Vanuit onze praktijk herkennen we drie planniveaus, met ieder overlappende en eigen ambities. Ten eerste is er veelal een organisatiejaarplan waarin de koers voor het nieuwe jaar beschreven wordt. Een niveau lager zien we jaarplannen voor een organisatorische eenheid, zoals een businessunit, afdeling of team. Tot slot kennen organisaties een persoonlijk jaarplan, waarin medewerkers prestaties en ontwikkelambities kenbaar maken. Uit onderzoek onder onze klanten blijkt dat organisatieplannen vaker gemaakt worden dan teamplannen. Vervolgens komen teamplannen frequenter voor dan persoonlijke plannen. Een oorzaak hiervan is dat het functioneringsgesprek veelal als synoniem wordt gezien en daarmee een persoonlijk plan overbodig maakt. Onze ervaring uit de praktijk is dat dit veelal te kort door de bocht is. Als er al een verslag gemaakt wordt, heeft het meestal onvoldoende "body". Het geeft namelijk veelal te weinig houvast tijdens de uitvoering.

Vervolgens breekt een periode van uitvoering aan, waarbij het opgestelde plan in meer of mindere mate een rol speelt. Sommige organisaties monitoren de voortgang en sluiten af met een evaluatie. In grote lijnen is bij veel van onze klanten de PDCA-cyclus te herkennen. PDCA niet alleen als "financial control" instrument, zoals het vroeger veelal gebruikt werd, maar een leercirkel die verbetering aanwakkert. Echter het consequent volgen van deze cyclus en de vruchten er van plukken, valt nog niet mee.



Figuur 1: PDCA als leercyclus

Nog niet zo makkelijk

Organisaties schakelen ons veelal in tijdens de planvormingsfase. Niet omdat ze geen idee hebben welke richting de organisatie op moet, maar omdat het maken van een plan waar de organisatie echt wat aan heeft, nog niet zo eenvoudig is. Ten slotte is papier geduldig en de praktijk weerbarstig. Enerzijds moet het plan een leidraad zijn in de praktijk, maar

tegelijk moet het geen keurslijf worden. Er zijn dus verschillende uitdagingen. Steeds weer in een andere markt en omgeving, maar in essentie vergelijkbaar. Met behulp van praktijkverhalen benoemen we een aantal van deze terugkerende uitdagingen.

“Het heeft geen zin om concrete doelen te stellen, want onze omgeving is onzeker en verandert snel”

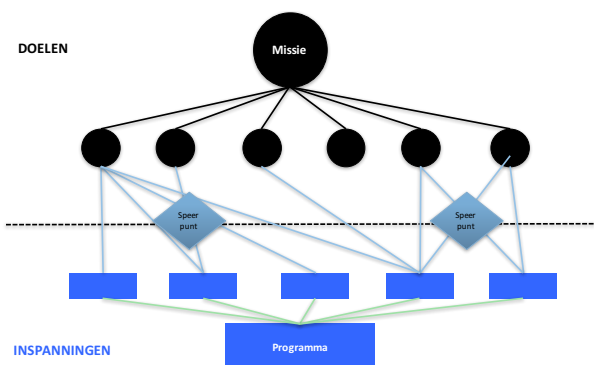
Doelen bepalen binnen bedrijfsvoering

Onze sherpa's werden gevraagd om de afdeling bedrijfsvoering van een waterschap te begeleiden bij de planvorming voor het nieuwe jaar. Er stond al heel wat op papier en bij het doornemen van de stukken viel op dat 80% van de inhoud “visie” is. Een ijzersterk verhaal, bijvoorbeeld over het centraal stellen van de klant en het vergroten van de samenwerking en kennisdeling. Echter voor de medewerkers onvoldoende helder wat er nu bereikt gaat worden en vooral welke inspanningen hierbij passen. Er ontbrak namelijk een duidelijke richting voor het dagelijkse werk. Met management en medewerkers is gewerkt aan een duidelijk verhaal door op basis van de visionaire stukken doelen te formuleren.

Een volgende stap was het SMART maken van de doelen. Dit was erg wennen en leidde al snel tot een bekend weerwoord: *“Het heeft geen zin om concrete doelen te stellen, want onze omgeving is onzeker en verandert snel”*, aldus een van de managers. Dit was ook een belangrijke reden geweest waarom de plannen in het verleden altijd zo abstract zijn gebleven. Uiteindelijk is men tot het inzicht gekomen dat de redenatie juist andersom is. Het niet kiezen van een duidelijke koers zorgt er juist voor dat de afdeling geleefd wordt door de omgeving. Een SMART plan helpt om gericht kansen te pakken en voorbereidingen te treffen voor mogelijke dreigingen. Daarbij is men altijd wendbaarder dan wanneer het zich laat overkomen. Samenvattend is er dus niks mis met een visie, maar daar horen concrete doelen bij die medewerkers richting geven voor de komende periode.

Samenhang creëren in projectorganisatie

Waarschijnlijk een bekend gezicht: organisatieonderdelen maken los van elkaar plannen, actielijstjes, voortgangsoverzichten en begrotingen. Het hieruit voortvloeiende gebrek aan samenhang zorgt voor minder slagkracht en leidt tot verspillingen van tijd en geld. Zo werden wij benaderd door een projectorganisatie bestaande uit meerdere partijen. De versnippering werd al snel duidelijk in de vorm van organisatievisies, meerjaren doelen, vele projecten en nog meer actielijstjes. Het maken van één Doel-Inspanningen-Netwerk (DIN) heeft geholpen om deze werelden bij elkaar te brengen en medewerkers van de projectorganisatie de duidelijkheid te geven waar ze om verlangden. Ten eerste is met een groepje medewerkers alle plannen en lijstjes doorgespit en is één doelenboom ontstaan. Hierbij is onderscheid gemaakt in hoofd- en subdoelen en organisatie- en projectdoelen. Vervolgens zijn alle lopende projecten onder elkaar gezet. Dit was het startpunt om met de hele projectorganisatie aan de slag te gaan. Tijdens een workshop is aan medewerkers gevraagd om de persoonlijke inspanningen voor het nieuwe jaar te plannen. Vervolgens is gekeken onder welk project deze inspanning valt. Daarna is de omgekeerde redenatie gevolgd. Is met deze onderverdeling ieder project voldoende gedekt én realiseren we zo alle doelen? In samenspraak met de medewerkers zijn prioriteiten bepaald. Sommige medewerkers hebben extra of andere inspanningen gepland en er zijn ook projecten samengevoegd die erg op elkaar lijken. Deze benadering van bottom-up en top-down heeft gezorgd voor een samenhangend plan voor de afdeling, gedragen door alle medewerkers.



Figuur 2: Doel-Inspanningen-Netwerk (DIN)

“Wat doen we ontzettend veel!”

Focussen bij ICT-dienstverlener

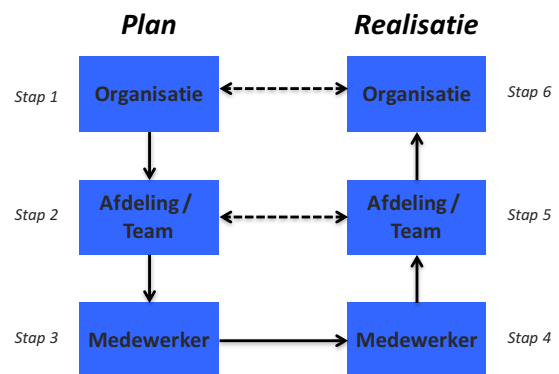
Nadat er samenhang gecreëerd is, volgt vaak de eerste schrikreactie: *“Wat doen we ontzettend veel!”*. We werden gevraagd om een ICT-dienstverlener te ondersteunen. Deze organisatie, met fanatieke medewerkers die voor 70-80% van de tijd met klantvragen bezig zijn, vond dat ook de interne organisatie doorontwikkeld moest worden. MT en medewerkers waren hierin erg ambitieus. Er werden allerlei ontwikkelingen tegelijk opgepakt, zoals: een nieuw functieboek, sales professionaliseren, ontwikkelprocessen stroomlijnen en innovaties doorvoeren. Door de neiging om alles perfect te willen uitvoeren, conform de standaarden die ze bij klanten hanteren, ontstond interne stress. Na overleg met de sherpa is daarom gekozen voor focus in het werk. In een sessie met medewerkers zijn drie speerpunten benoemd met een actiehouder. Er werd bewust gekozen om niet-MT-leden deze verantwoordelijkheid te geven. Juist omdat de intrinsieke motivatie om dit op te pakken het sterkst bij de medewerkers was. Zo is er een eigen variant van de Google-Friday ontstaan om spelenderwijs met innovatie bezig te zijn. Ten tweede zijn kleine irritaties in de werkhigiëne aangepakt, zoals timemanagement bij vergaderingen en consequent agendabeheer. Tot slot is het “leren PDCA-en” een speerpunt geworden, om leerervaringen uit de praktijk te borgen. Het was moeilijk om de andere punten niet op te willen pakken en uit te stellen. Maar de focus zorgde ervoor dat er nu echt iets waargemaakt kon worden en het was op deze manier nog leuker ook!

Handvatten voor de planvorming

- Maak 1 lijst met doelen en inspanningen en beschouw die lijst als de waarheid.
- Maak top-down zo SMART mogelijke doelen.
- Maak bottom-up zo concreet mogelijke inspanningen.
- Benoem op het koppelvlak maximaal 3 speerpunten.

Het borgen van de realisatie

Hoe zorg je er nu voor dat plannen gaan “leven” en niet in de vergetelheid raken in een mapje op de C-schijf? Redenerend vanuit de PDCA-cyclus zien we dat de Check-fase van cruciaal belang is voor het laten slagen van de goede voornemens. Daarbij spelen de drie niveaus (organisatie, team en medewerker) een cruciale rol. In onderstaand figuur, die we zelf de U-bocht noemen, is die onderlinge samenhang zichtbaar.



Figuur 3: U-bocht

Erst werden vanuit de missie en visie top-down kaders bepaald voor de hele organisatie (stap 1). Dit geeft sturing aan teams (stap 2), wat uiteindelijk richting geeft aan medewerkers (stap 3). Nadat op drie niveaus plannen zijn ontstaan, breekt een periode van realisatie aan. Nu is de redenatie bottom-up. Medewerkers gaan aan de slag en monitoren de realisatie van hun plannen gedurende het jaar (stap 4). De realisatie op teamniveau wordt inzichtelijk door de realisaties van de teamleden bij elkaar op te tellen (stap 5). Tot slot wordt de realisatie op organisatieniveau bekend door de teamrealisaties bij elkaar op te tellen (stap 6). Het plannen, uitvoeren, evalueren en bijstellen op meerdere niveaus zorgt voor betrokkenheid en draagvlak gedurende het jaar. Hierdoor wordt er geleerd op drie niveaus en kunnen verbeteringen doorgevoerd worden. Op deze manier kan de koers van de organisatie bijgesteld worden en ontstaan er slimmere of goedkopere manieren om de huidige ambities waar te maken. Hoe dit in de praktijk tot uiting komt wordt beschreven aan de hand van een aantal voorbeelden.

“We plannen alleen dingen die we ook kunnen en gaan meten”

Metten is weten bij een zorginstelling

Een grote uitdaging in de planvorming is het meetbaar maken van de ambities. Sommige organisaties vinden dit zelfs zo lastig dat ze het overslaan, met alle consequenties van dien. Bij een zorginstelling kwamen we in beeld om als sherpa bij een verandertraject te ondersteunen. Na eerdere reorganisaties was men tot de conclusie gekomen dat het weinig inzicht had in welke mate (verander)doelen gehaald waren of niet. Er was stuurinformatie, bijvoorbeeld over opbrengsten en kosten, maar de koppeling met doelen was er nauwelijks. Daarnaast werd al snel de conclusie getrokken dat sommige doelen niet meetbaar waren of dat de stuurinformatie hiervoor ontbrak. Voor de nieuw ontwikkelde jaarcyclus werd een gouden regel gehanteerd: we plannen alleen dingen die we ook kunnen én gaan meten. Dit leidde direct tot veel dunnere plannen...

Daarnaast moest er dus stuurinformatie komen waarmee medewerkers, teams en de organisatie als geheel, de voortgang op de plannen kon bepalen. In een ronde langs verschillende medewerkers heeft deze wens gestalte gekregen. Met zorgmedewerkers is bijvoorbeeld gekeken naar de doelen die ze afgelopen jaar moesten halen en welke informatie ze graag gehad zouden hebben. Vervolgens is met ICT gekeken welke stuurinformatie al voorhanden is en wat op korte termijn te ontwikkelen is.

Uiteindelijk zijn er SMART-plannen ontstaan en is stuurinformatie ontwikkeld waarmee ieder kwartaal de voortgang op drie niveaus (organisatie, team en medewerker) gemeten kon worden.

Checken met stoplichten in de zorg

Bij een andere zorgorganisatie zijn we aan de slag gegaan met stoplichtoverzichten. Ieder kwartaal is aan medewerkers gevraagd om per persoonlijke prestatieafspraken, zoals beschreven in het persoonlijk jaarplan, aan te geven hoe het er voor staat.

Daarbij ging het primair om het oordeel van de medewerker zelf: “hoe vind ik dat het gaat?”. De medewerker maakte dit kenbaar door per prestatieafspraken een vinkje te zetten bij het groene, oranje of rode stoplicht. Loop ik voor op schema (groen), loop ik achter op schema maar kan ik dit zelf oplossen (oranje) of loop ik achter op schema en denk ik dit ik het niet red (rood). Daarnaast kon men op het formulier een toelichting geven bij de keuze. Dit is bedoeld om de medewerker van een afstand te laten kijken naar het eigen handelen. Bij deze organisatie werd afgesproken dat medewerker en leidinggevende beiden een Check-gesprek konden initiëren, maar dat dit niet verplicht was om te doen. Zo heeft een medewerker een gesprek geïnitieerd met alleen maar “groen” omdat hij toe was aan een nieuwe uitdaging, terwijl een andere medewerker die pas terug was van zwangerschapsverlof vanzelfsprekend alleen maar “rood” scoorde en geen behoefte had aan een Check-gesprek. Sommige medewerkers hadden moeite met deze nieuwe werkwijze. Daarom zijn teamcoaches aangesteld die medewerkers tijdens vragenuurtjes en lunchbijeenkomsten op weg geholpen hebben. Uiteindelijk heeft deze Check-methodiek voor iedereen de druk van de ketel gehaald en worden er nu nuttige gesprekken gevoerd. Het werken met stoplichtoverzichten heeft ervoor gezorgd dat medewerkers meer regie nemen over hun eigen plan en de realisatie ervan. Daarnaast blijven leidinggevendenden beter aangehaakt en heeft het ruimte gecreëerd om dieper op individuele situaties in te gaan. Minder management en meer zelfsturing is hiermee uiteindelijk prima werkbaar geworden.



“Dit proces van herhalen zorgt dat men zich medeverantwoordelijk voelt voor het succes, omdat het gezamenlijk op reis is.”

Team-checks bij de gemeente

Als het gaat om het borgen van de teamdoelen dan helpt een vaste lijst met gespreksonderwerpen. Zo hebben we bij een gemeente de teamdoelen en -speerpunten vertaald in een vaste agenda voor het maandelijks teamoverleg. Een vaste gesprekslijst, direct vertaald uit de teamdoelen, zorgde ervoor dat men steeds weer de belangrijkste zaken op het netvlies had. In het geval van de gemeenteteams ging het daardoor steeds vaker over hoe klanten beter geholpen konden worden, terwijl in verleden nog weleens de interne organisatie te veel de boventoon voerde. Het delen van beelden over de voortgang zorgde daarnaast voor een gemeenschappelijke ambitie en leverde rijke informatie op door de meervoudige kijk op de situatie. In het verleden stond een actiehouders er vaak alleen voor. Door de ambities centraal te stellen is er betrokkenheid gecreëerd bij andere teamleden. Dit proces van herhalen zorgt dat men zich medeverantwoordelijk voelt voor het succes, omdat het gezamenlijk op reis is. Tot slot kwamen de teams tot de conclusie dat deze manier van overleggen ook efficiënter is. Door het volgen van deze vaste systematiek wordt het overleg alleen nog gebruikt voor onderwerpen die alle teamleden raken, namelijk de teamdoelen. Overige zaken kunnen ook een-op-een of per mail gedeeld worden.

Bijsturen in een salesorganisatie

Uit een gezamenlijke check komen inzichten. Soms komt men tot de conclusie dat het huidige plan niet meer aansluit bij de praktijk. Er moet een kleine wijziging doorgevoerd worden of zelfs een compleet herzien plan komen. Deze situatie zagen we als sherpa bij een salesorganisatie met een te hoge omzetdoelstelling. Door allerlei veranderingen in de markt merkte het MT halverwege het jaar dat de omzettafget praktisch niet meer te halen was. Deze omzettafget was gekoppeld aan de bonus- en winstdelingsregelingen van het bedrijf. Voor medewerkers dus een belangrijke graadmeter met salarisconsequenties. Om medewerkers gemotiveerd te houden en nog een redelijke omzet neer te zetten, zag het MT in dat de omzetdoelstelling bijgesteld moest worden. Uiteindelijk heeft het met medewerkers een nieuwe doelstelling geformuleerd die recht doet aan de actuele marktsituatie en nog steeds uitdagend is. Een makkelijk haalbaar omzetdoel had namelijk ook niet de gewenste betrokkenheid opgeleverd. Dit laat zien dat een plan gedurende het jaar kan wijzigen als het de realisatie in de weg gaat zitten. In de praktijk zien we vaker dat acties aan verandering onderhevig zijn. Het doel is dan nog prima, maar de acties om er te komen hebben te weinig effect. Een gedegen check zorgt dat ook op actieniveau bijgestuurd kan worden, zodat doelen alsnog gehaald kunnen worden.

Handvatten voor de check

- Plan alleen wat je gaat meten.
- Zorg voor actuele stuurinformatie op alle niveaus.
- Koppel de check van alle niveaus.
- Heb het over de betekenis achter de cijfers.

De paradox van goede voornemens in onzekere tijden

Om goede voornemens dit jaar waar te maken, wordt van organisaties, teams en medewerkers gevraagd om de jaarcyclus onder de loep te nemen. SMART geformuleerde doelen in onderlinge samenhang bevorderen de synergie in organisaties. Tegelijk worden organisaties uitgedaagd om keuzes te maken. Niet alles tegelijk doen, maar juist focussen op het belangrijkste. Daarmee moeten organisaties niet in de val trappen om te lang in de planvorming te blijven hangen. Durf te doen! Het waarmaken van goede voornemens gebeurt veelal met de voeten in de klei, niet achter de tekentafel. Tegelijkertijd wordt gehoopt dat de gestelde doelen waargemaakt worden door het harde werken. Een frequente Check stimuleert het goede gesprek en geeft inzicht hoe de doelrealisatie verloopt. Dit stelt de harde werkers in de gelegenheid om tijdig bij te sturen zodat goede voornemens gehaald worden.

Gelet op onze praktijkervaringen durven we de conclusie aan dat “goede voornemens en onzekere tijden” prima samengaan. De vermeende tegenstelling is juist een paradox. Een gedegen planning met check zorgt voor een wendbare organisatie die haar goede voornemens realiseert door mee te bewegen in een woelige omgeving. Laten we daarmee zorgen dat we onze goede voornemens voor het nieuwe jaar echt gaan waarmaken!

Overkoepelende handvatten

- Doe het samen. Meervoudig kijken zorgt voor rijkere informatie en vergroot de betrokkenheid.
- Leer het proces steeds beter te doen. PDCA is een leercirkel die verbetering en wendbaarheid aanwakkert.

Bronnen

Bustin, G. (2014). Why most company strategic plans fail. Geraadpleegd van <http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2014/09/15/why-most-company-strategic-plans-fail/#2fcc753b7b29>

Candido, C. & Santos, S. (2015). Strategy implementation: what is the failure rate? Geraadpleegd van <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/div-classtitlestrategy-implementation-what-is-the-failure-ratediv/6A048C7CC0D46D8CA22C6D4375CFC4BA>

ING (2014). Nederlander wil fysiek en financieel fitter worden in 2015. Geraadpleegd van https://www.ing.nl/nieuws/nieuws_en_persberichten/2014/12/nederlander_wil_fysiek_en_financieel_fitter_worden_in_2015.html?first_visit=true

RTL Nieuws (2016). Goede voornemens 2017: we denken vooral aan onszelf. Geraadpleegd van <http://www.rtlnieuws.nl/gezondheid/goede-voornemens-2017-we-denken-vooral-aan-onszelf>

Over de auteurs

De Sherpa's van Proven Partners maken organisaties wendbaar vanuit het gedachtegoed Sturing & Ruimte.



Jos Breas



Leo van de Vorst

Voor meer informatie en contact verwijzen wij u graag naar www.provenpartners.nl.