

Hoe zorg je voor draagvlak voor de organisatiekoers?

Verbind op de why en maak de koers tastbaar.

De omgeving waarin we werken verandert. Organisaties veranderen mee. Eens in de zoveel tijd houden organisaties hun koers tegen het licht en besluiten om deze te herijken, of zelfs om een nieuw strategisch plan op te stellen.

Om te komen tot een nieuwe koers worden vaak gesprekken met interne en externe stakeholders gevoerd, om te achterhalen wat in de organisatie en de omgeving speelt en te bepalen waar de aandacht naar uit zou moeten gaan. Die input wordt vervolgens verwerkt tot een eindproduct, een strategisch plan. Maar dan ben je er nog niet. Het plan moet opgepakt worden door medewerkers. De bedoeling is dat zij vol enthousiasme uitvoering gaan geven aan de koers. Daar is draagvlak en herkenning voor nodig. Deels draag je daar aan bij door actief input op te halen in de organisatie. Maar vooral óók door het helder vertalen van de koers naar concrete plannen en medewerkers bij elke stap te betrekken. In deze whitepaper lees je welke stappen je kunnen helpen om tot een gedragen koers te komen.

“De bedoeling is dat medewerkers de strategie oppakken en vol enthousiasme uitvoering geven aan de organisatiekoers.”

Steek energie in de implementatie van het plan

Medewerkers zijn over het algemeen druk bezig met het uitvoeren van hun werk. Strategische (en vaak abstracte!) organisatiedoelstellingen lijken ver weg van de dagelijkse praktijk. Sterker nog, dit wordt vaak ervaren als ‘iets van het management’. Wat we vaak zien is dat een koers gelanceerd wordt op het moment dat het plan gereed is. Een gemiste kans, als je het ons vraagt. Je mist dan de vertaalslag van strategie naar operatie. Een stap die noodzakelijk is, zodat medewerkers de kans krijgen om zich de nieuwe koers eigen te maken, afgestemd op hun eigen vakgebied en rol. De manier waarop medewerkers betekenis geven aan de uitvoering van de strategie, bepaalt het succes.

Maak abstracte materie toegankelijk

De top van organisatie heeft in het proces om te komen tot de strategie de kans en tijd gehad om zich de materie eigen te maken. Wat we veel zien is dat die koers gepaard gaat met abstracte begrippen die voor de directie helder zijn, maar voor de werkvloer niet concreet genoeg zijn om toe te passen in de dagelijkse praktijk.

Door abstracte materie toegankelijk te maken creëer je eigenaarschap en ambassadeurschap in de organisatie. Wij adviseren om dat op twee manieren te doen:

1. Verbind de koers met de why van je organisatie.
2. Breng de koers tot leven door de samenhang tussen kernwaarden en processen visueel te presenteren.

“Geef medewerkers de kans om de nieuwe koers eigen te maken. De manier waarop zij betekenis geven aan de uitvoering van de strategie bepaalt het succes.”

Verbind met de why

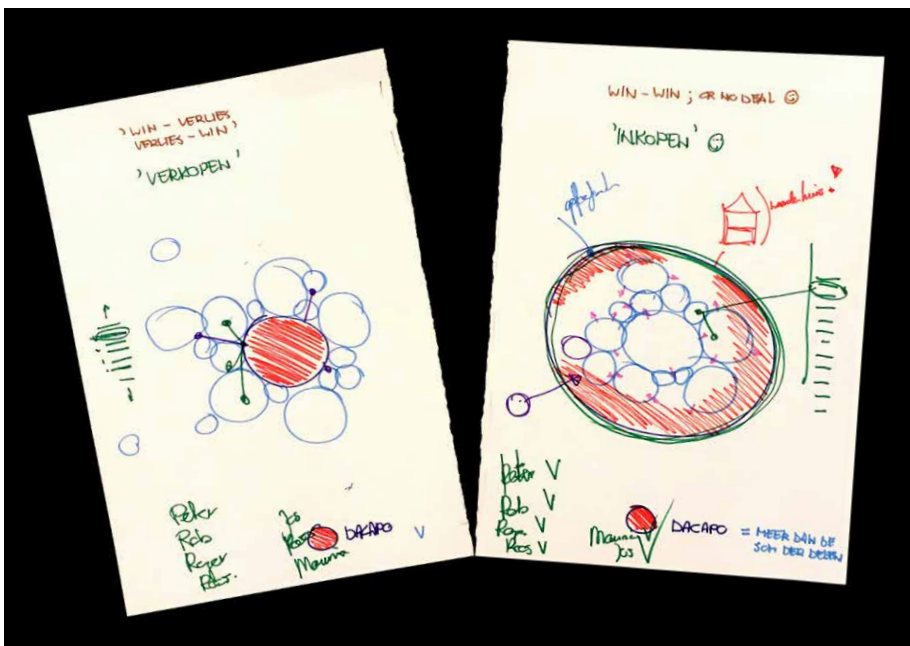
Ons advies om tot een aansprekende en authentieke koers te komen is door na te denken waarom je doet wat je doet. Wat drijft je? Bij een middelbare school die we begeleiden in de communicatie ontdekten we tijdens gesprekken met

bestuur en medewerkers dat de school een grotere ambitie had dan enkel goed onderwijs bieden. Hun dieper gelegen ‘why’ is om elk kind een vliegende start te bieden. Die drijfveer zetten we samen om tot de nieuwe koers: ‘Wij zien elk kind en bieden passend onderwijs voor elk kind.’

Bij een opdrachtgever in het juridisch domein grepen we het jaarverslag aan voor de uitwisseling van kennis. Het werd een online platform waar verhalen, kennis en cijfers worden gedeeld. Om bij te dragen aan het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening en producten. En dat is nu precies waar het bij deze organisatie, De Geschillencommissie om gaat.

Koers tastbaar maken

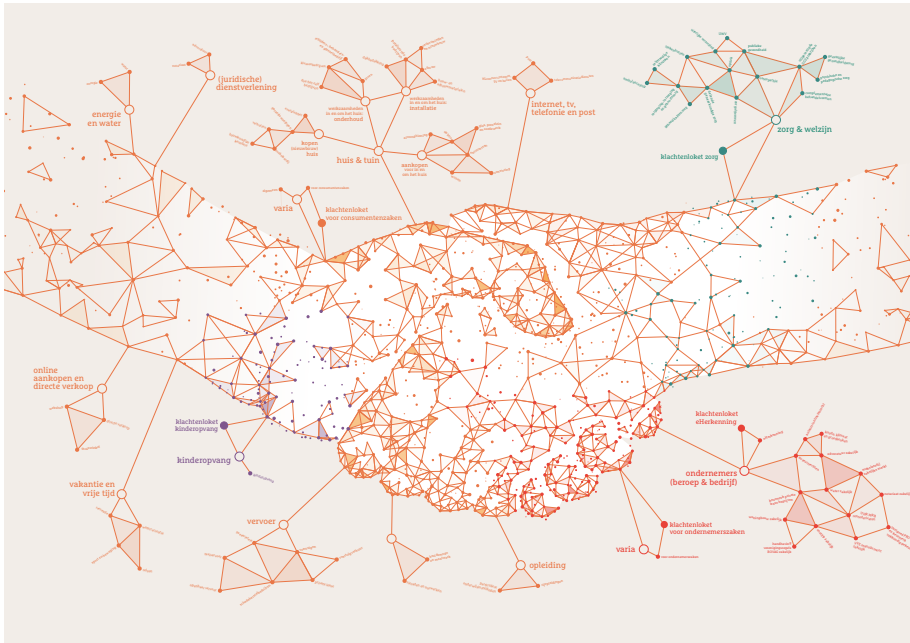
Een koers is vaak ingewikkeld, moeilijk te grijpen. Om de koers tot leven te brengen helpt het om structuur aan te brengen in de onderlinge samenhang tussen kernwaarden en processen, die bijdragen aan de koers. Dat kan door een infographic, factsheet of visual. Zo wordt de koers tastbaar en concreet. Wij noemen dat boardroom design.



“Boardroom design kan net zo goed een handgetekende visual zijn. In dit voorbeeld zit precies de essentie van de strategiebepaling van het DaCapo College”

Jeroen van der Burgt,

Directeur DOOR



“In dit boardroom design komen een hoop zaken samen. De handen staan bijvoorbeeld voor de cultuur en identiteit van De Geschillencommissie, processen worden gevisualiseerd en je ziet in één oogopslag hoe de organisatie in elkaar steekt.”

Marcel Hazen

Senior Art Director DOOR

“Het aanbrengen van structuur in de onderlinge samenhang tussen kernwaarden en processen door visualisatie maakt de koers tastbaar en concreet”.

Resultaat: een gedragen koers

Je wil dat medewerkers zich associëren met de doelstellingen van de organisatie. Het resultaat dat wij zagen bij de onderwijsinstantie die we begeleiden is dat medewerkers de koers zelf gingen beleven. Het zijn ambassadeurs geworden die werken vanuit de gedeelde overtuiging dat

het kind centraal staat. Omdat ze zich onderdeel voelen van het gedachtegoed, dat ze vervolgens vertalen naar hun eigen vakgebied.

Lesprogramma's, de nieuwe schoolomgeving, de manier van gesprekken voeren met ouder en kind: alle processen werden opnieuw ingericht rondom de nieuwe strategie van de school. Wat we vooral zagen was dat de trots op de school terugkeerde. Bij medewerkers, bestuur én leerlingen. En wij zijn er trots op dat we daar een steentje aan hebben bijgedragen.

Concrete voorbeelden waar we deze principes hebben toegepast:

DaCapo College:

Herpositionering: van binnen naar buiten

door.business/werk/strategischepositioneringdacapocollege/

De Geschillencommissie:

Online platform voor het uitwisselen van kennis

door.business/werk/jaarverslag-de-geschillencommissie/

Heb je vragen of wil je graag contact naar aanleiding van deze white paper?

reageer per mail:
jeroen@door.business

of bel Jeroen:
+31 (0)6 55135514