

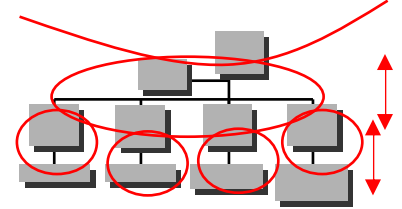


Breed Draagvlak voor Actiegericht Beleidsplan

- Werk en schip** Elk jaar opnieuw staat u als leiding van een organisatie voor de uitdaging werf en schip tegelijk te bouwen. U wilt strategisch beleid maken of bijstellen. U wilt verbindingen leggen met uw middenkader. U wilt een passende organisatiestructuur realiseren. U wilt het beleid zodanig in de aderen van de onderneming laten vloeien, dat het beoogde rendement behaald wordt.
- Draagvlak** De **Verticale Dialoog** produceert heldere strategische beleidskeuzes, zorgt in overleg met middel management voor een breed draagvlak en maakt de beleidsplannen inzichtelijk en uitnodigend voor de rest van de organisatie.
- Hoe-Plan** Centraal in de Verticale Dialoog staat het 'Hoe-Plan'. De inhoud ervan is geïnitieerd door het senior managementteam, en het heeft draagvlak verkregen door het systematisch betrekken van het middenkader. Het Hoe-Plan valt op door opmaak en vorm: het is aantrekkelijk, afwijkend, uitnodigend, logisch opgebouwd. Met slechts vier hoofdstukken, in de kern acht pagina's en relatief weinig tekst is het een kort en bondig stuk. Het Hoe-Plan is begrijpelijk en toegankelijk door het gebruik van gewone mensentaal. En het laatste hoofdstuk (Uitvoering) blinkt uit door praktische actiegerichtheid.
- Werkend beleid** Met uw eigen Hoe-Plan beschikt uw organisatie over een praktische uitleg van uw (meerjaren) beleid, in termen van Strategie, Structuur, Cultuur en Acties. Het middenkader onderschrijft dit plan in woord en daad, en is bereid het tot op de werkvloer door te laten werken. Lager kader en uitvoerende medewerkers zijn meer betrokken bij het ondernemingsbeleid en begrijpen welke bijdrage zij daarin kunnen en moeten leveren. Kortom: alle neuzen staan maximaal dezelfde kant op.



Org•Panoptics Managing the Whole



VERTICALE DIALOOG

Onderbouwd

De term Verticale Dialoog is ingebracht door Cees Hoogendijk. Het is zijn onderwerp van zijn promotieonderzoek naar Humanisering van Organisatie aan de Universiteit voor Humanistiek. Het begrip kenmerkt tevens de propositie van zijn bureau Org•Panoptics, dat adviseert en ondersteunt bij het verbeteren van de bestuurbaarheid van organisaties. Naar zijn mening zou het van slechte smaak getuigen en paradoxaal zijn wanneer het begrip Verticale Dialoog aan merkenrechten of copyrights onderhevig zou worden gesteld. Cees hoopt in dat opzicht dan ook op een weloverwogen (her)gebruik en een passende bronvermelding.

Volgens onderzoek naar "What Really Works" (Nitin Nohria) steunt effectief ondernemingsbeleid op vier pijlers:

- Strategie Waar besteden managers hun tijd aan?
- Structuur Hoe werkt iedereen en alles met elkaar samen?
- Cultuur Hoe gedragen managers en medewerkers zich?
- Uitvoering Wat zijn de concrete, meetbare acties die worden ingezet?

Effectieve en gemotiveerde werkuitvoering is het resultaat van beleid dat:

- (1) logisch is in relatie tot de visie en missie van de onderneming
- (2) helder en eenvoudig is verwoord
- (3) door het middenkader wordt gedragen
- (4) door iedereen wordt begrepen en geaccepteerd
- (5) praktisch uitvoerbaar is.

PlanDoCheckAct

De Verticale Dialoog loopt volgens een strakke regie in een cascade door de organisatie. In twee sessies met het senior managementteam bepalen we de strategische kernpunten, die de eerste contouren van het Hoe-Plan markeren. Daarna wordt de volgende managementlaag betrokken om samen invulling te geven aan Structuur, Cultuur en Acties. Dan wordt midden en lager kader betrokken, en vooral ook begeleid in hun rol om het Hoe-Plan tot op de werkvloer uit te rollen. Eens per kwartaal worden zogenoemde Checkdagen georganiseerd om vast te stellen hoever de Actiepunten zijn gerealiseerd en of bijstelling nodig is.

Twee maanden

Het Verticale Dialoogproces, ofwel het komen tot het Hoe-Plan in de cascade van topmanagement tot en met middenkader, heeft een gemiddelde doorlooptijd van twee maanden. De verdere cascade, van middenkader tot werkvloer, is eigenlijk geen projectmatige activiteit meer, maar 'ongoing'. Door gaans zijn één á twee maanden voldoende om het middenkader hiertoe in de juiste modus te krijgen. De Checkdagen zijn normaliter eens per kwartaal. Aan het eind van de planperiode (meestal een jaar) wordt bekeken of en in hoeverre het Hoe-Plan bijgesteld moet worden voor de volgende periode. De ervaring leert dat deze bijstelling doorgaans slechts op onderdelen nodig is.

Voorspelbaar

Eigenlijk is er niet zoveel nieuws onder de zon. Iedere manager weet dat zijn beleid logisch moet zijn en goed gecommuniceerd moet worden. Het is de systematische aanpak, de professionele documentontwikkeling en de consequente communicatieregie die ervoor zorgen dat deze wetenschap ook in de praktijk wordt gerealiseerd. De effecten zijn er dan ook naar.

Demonstratie?

Voorbeelden van Hoe-Plannen, dialoogscenario's, actieplannen, kortom alle documentaire ondersteuning van de Verticale Dialoog, zijn ter inzage beschikbaar, inclusief persoonlijke toelichting en referenties.