



“When Human Business Rules”

“7D de essentie van integraal veranderen”

Strategievorming, integraal management, effectieve organisatieontwikkeling, professionalisering, groei, bezuinigingen: elk bedrijf en organisatie moet voortdurend op vele fronten bijsturen om aan bal te blijven. Dat is een complexe en veelomvattende opdracht wanneer je dieper graaft dan de hoofdlijnen om de implementatie doelmatig ter hand te kunnen nemen. Dan blijkt immers dat de onderlinge samenhang enorm is waardoor het al te snel een verhaal van de bomen en het bos wordt waarin de spreuk van Johan Cruijff ten volle opgaat: “je snapt het pas, als je het ziet”. Dat is met name voor het management een uitdaging waarvoor het niet altijd toegerust is. Vandaar dat de vertaalslag van strategie naar actieprogramma en uitvoering niet altijd effectief wordt gemaakt.

Carl Rogers, een prominente Amerikaanse psycholoog, bracht het grootste probleem naar voren waar we mee te maken hebben:

“De snelheid waarmee onze samenleving zich ontwikkelt en de algemene (on) mogelijkheden van mensen om zichzelf aan te passen aan de snelheid en de naderende veranderingen”.

Effectief ontwikkelen of veranderen van de organisatie en de medewerkers om de gestelde bedrijf- en organisatiedoelen te bereiken, vereist o.a.:

- Visie en Daadkracht
- Resultaatgerichtheid
- Doorzettingsvermogen
- Omgevingsbewustzijn
- Betrokkenheid
- Communicatie
- Samenwerking
- Draagvlak en borging

Het succes van een ontwikkeling en/of verandering is niet alleen afhankelijk van een goede organisatie diagnose, maar ook van het FEE principe:



**Faciliteren**

- Is er voldoende leiderschap en deskundigheid aanwezig om veranderingen te managen en te coachen (heeft men de juiste kennis en vaardigheden)?
- Maken we voldoende capaciteit, middelen en energie vrij om het ontwikkelproces te faciliteren?

**Engageren**

- Is er voldoende bereidheid aanwezig om te willen veranderen en verbeteren (urgentiebesef, noodzaakbeleving)?
- Zijn de aanwezige doelen voor een ieder duidelijk en bekend?

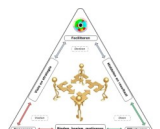
**Effectueren**

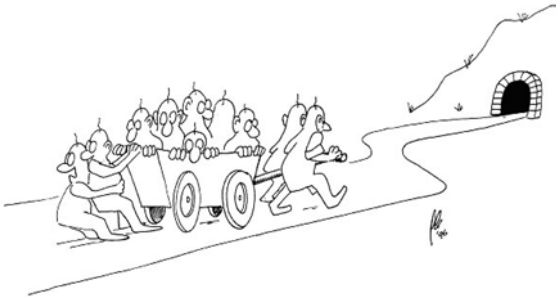
- Is er voldoende deskundigheid aanwezig om veranderingen uit te voeren (heeft men de juiste kennis en vaardigheden)?
- Is er voldoende tijd voor participatie en realisatie op het juiste moment. Bij organisatie veranderingen zijn er altijd mensen die de kar willen trekken, ook al gaan zij het onbekende tegemoet?

**IMC Survey**

De Paarl 45  
1191 RK Ouderkerk aan de Amstel  
Nederland

Telefoon: +31 (0)20 496 32 44  
Mobiel: +31 (0)6 22 51 63 85  
E-mail: info@imcsurvey.nl





## Ontwikkelvermogen

Er zijn ook managers en medewerkers die op basis van hun vakkennis of ervaring wel willen meeliften, maar gelijktijdig waarschuwen voor de snelheid of de richting waar de organisatie zich naar toe ontwikkelt. Zij zitten in de kar.

Tot slot heb je er ook die meelopen, niet zelden zelfs de hakken in het zand zetten, omdat ze de veranderingen als bedreigend ervaren.

Het succes van een ontwikkeling en/of verandering is dus ook afhankelijk van het ontwikkelvermogen van de organisatie! Het ontwikkelvermogen van de organisatie stellen we vast met behulp van een survey onder medewerkers. We gebruiken hierbij de volgende competenties domeinen:

### ● Externe en interne omgeving

(Buiten - binnen - buiten)

Zichtbaar moet hierbij worden of de betrokkene zijn positie (rol en functie) begrijpt binnen het complexe geheel van zijn afdeling en organisatie. (Wat is zijn toegevoegde waarde binnen het grote geheel en wat zou dat moeten zijn, in relatie met zijn/haar persoonlijke referentie kader)

- Urgentiebesef / noodzaakbeleving
- Omgevingsbewustzijn
- Ontwikkelingsgerichtheid
- Klantgerichtheid



### ● Vakbekwaamheid

Hierbij gaat het om noodzakelijke kennis/expertise binnen de functie. De eerste dimensie is dan ook de dimensie van vakbekwaamheid. De vragen rondom deze dimensie richten zich op de toepassing ervan tbv. de organisatie. De mate van effectiviteit van de vakbekwaamheid wordt mede beïnvloed door het zichtbare gedrag (competentie). Bij competentiemetingen meten we binnen deze dimensie (blauw) het gedrag dat de functionarissen laten zien binnen de terreinen van functionele kennis en vaardigheden en hoe hij/zij deze effectief inzetten.

- Vakbekwaamheid / deskundigheid
- Initiatief
- Creativiteit

### ● Inter-persoonlijke vaardigheden

Hierbij gaat het gedrag en vaardigheden van een functionaris binnen het eigen functioneren in relatie tot zijn omgeving (eigen afdeling, klanten, relaties, de markt, etc.). Bij competentiemetingen meten we binnen deze dimensie (rood) dan ook het gedrag dat de betrokkene laat zien binnen de terreinen van het werken in teams, werken met collega's en leidinggevenden etc.

- Communicatieve vaardigheden
- Samenwerken / feedback
- Overtuigingskracht



### ● Conceptueel denken (De mate van zelfmanagement)

Hierbij gaat het om het gedrag en vaardigheden van een functionaris, waar hij/zij laat zien welke stappen ondernomen worden om de eigen activiteiten te plannen, en te organiseren, zonder interactie met anderen. Bij competentiemetingen meten we binnen deze dimensie, dan ook het gedrag dat de betrokkene laat zien binnen de terreinen van het inrichten van de eigen werkzaamheden.

- Veranderingsbereidheid
- Betrokkenheid / motivatie
- Doorzettingsvermogen

## Onze Werkwijze

Als een klant met ons in contact treedt dan wordt eerst ingegaan op diens verwachtingen. In eerste instantie zal het advies luiden om onze meet-instrumenten toe te passen, die kunnen vaststellen of de door de klant gewenste aandachtspunten, daadwerkelijk de kritische succesfactoren zijn, waarop actie ondernomen zou moeten worden. Wij zijn van mening dat (complexe) veranderingstrajecten niet gekenmerkt mogen worden door intuïtief pragmatisme.



### Het stellen van een organisatie diagnose.

Het uitzetten van een survey onder bestuurders, leidinggevend en staf- en evt. OR leden, resulteert in een organisatie diagnose, gebaseerd op de meningen en percepties van de betrokkenen zelf. Dit online onderzoek genereert een rapportage, dat gebruikt kan worden om de agenda en een actieplan vast te stellen voor een organisatie ontwikkel project. De resultaten uit het onderzoek voorziet het project van input en hypothesen.



### Het vaststellen van het ontwikkelvermogen bij management en medewerkers

Het ontwikkelvermogen stellen we vast met behulp van een survey onder alle medewerkers. De competenties die we hierbij hanteren geven het management en onze procesbegeleiders inzicht of de betrokken medewerkers hun positie (rol en functie) begrijpen binnen het complexe geheel van de gewenste verandering.



### Het faciliteren bij het opstellen en implementeren van actieprogramma's

Het woord zegt het al. Een facilitator is een persoon die de (rand)voorwaarden schept en onderhoudt, waardoor zowel collectieve als individuele veranderprocessen op gang kunnen komen.

Onze consultant, of facilitators kunnen een essentiële rol vervullen bij het tot stand brengen van een – al dan niet voorlopig – eindresultaat, maar zullen niet voor het concrete resultaat zelf verantwoordelijk zijn.

Die verantwoordelijkheid zal altijd bij de medewerkers zelf worden neergelegd.



Het management zal verantwoordelijk zijn voor de kaders en randvoorwaarden, waarbinnen de gewenste verandering zal moeten plaatsvinden. Dit betekent ook dat medewerkersinitiatief en – participatie meer ruimte zullen krijgen, waardoor zowel medewerkers als manager gezamenlijk initiatieven kunnen ontplooiën om een grotere verantwoordelijkheid en betrokkenheid te krijgen mbt. hun bijdrage aan het veranderingsproces. En dat betekent ook voor de manager een cultuur verandering! Wij ondersteunen de manager om zelf een facilitator te worden tbv. zijn of haar medewerkers!

### Procesbegeleiding door vak specialisten vanuit onze netwerkorganisatie

Wij maken gebruik van een netwerk, bestaande uit ervaren consultants en trainers. Deze kunnen afgestemd op de behoefte van de klant, zowel in de profit als non-profit sector, ingezet worden voor training, consultancy en advisering. Marketing motto is elkaar met aanvullende producten ondersteunen, zodat we een totaal concept voor de klant kunnen aanbieden, m.b.t.:



**Company Development**, waarbij samen met het topmanagement en management gekeken wordt naar de bedrijfsstrategie, de bedrijfsvisie, de strategische doelstellingen en de interne communicatie;

**Organizational Development**, waarbij samen met top- en middle-management gekeken wordt naar de mate van effectiviteit, ontwikkeling van producten of dienstverlening, organisatie structuren en –processen, de inzet van middelen en de relatie tussen strategie & uitvoering;

**People & Management Development**, waarbij met behulp van survey instrumenten en portfolio registratie, actieplannen ontstaan om medewerkers gericht te kunnen ontwikkelen.

### Continuïteit, borging en follow-up

Veranderingstrajecten mogen niet getypeerd worden als éénmalige acties. Hiermee wordt bedoeld, dat de wens en bereidheid tot verandering of vernieuwing voortdurend geprikkeld dienen te worden. Zodra een succesvolle verandering heeft geleid tot hogere prestaties, productiviteit of winst, is het niet ondenkbaar dat de opgaande lijn na verloop van tijd opnieuw in een neergaande spiraal uitvloeit. Veranderingstrajecten dienen derhalve op een pro-actieve wijze uitgevoerd te worden, waarbij ook wij v.w.b. de follow-up u als u dat wenst en nodig acht zullen faciliteren.



### Ondersteuning met behulp van een Organisatie en individuele portfolio

De resultaten van de uitgevoerde organisatie diagnoses worden vastgelegd in een digitale Portfolio. Deze Portfolio is eigendom van de organisatie en toegankelijk voor een door de opdrachtgever aangewezen functionaris en onze accountmanager.

Het individuele portfolio is een digitale persoonlijke map, die een inventarisatie bevat van persoonlijke competenties, onderbouwd met bewijzen, gerelateerd aan een standaard. Tevens voorzien van een persoonlijk stappenplan.

De medewerker houdt in zijn persoonlijke portfolio precies bij wat hij zich de afgelopen tijd eigen heeft gemaakt en wat zijn persoonlijk ontwikkeldoelen zijn.

De individuele portfolio is eigendom van de medewerker en toegankelijk voor de medewerker en door hem/haar aangewezen functionarissen (bijv. direct leidinggevende). De medewerker kan het portfolio gedurende zijn loopbaan meenemen naar een nieuwe werkgever. Met behulp van de portfolio kan een nieuwe werkgever de werknemer coachen en ontwikkelplannen vastleggen.

### **Onze klantbenadering**

Wij hanteren de volgende uitgangspunten:

- in gezamenlijk overleg stemmen we af, welke adviestijdbesteding plaatsvindt, de reden daarvan en op welke wijze de voortgangscontrole plaatsvindt;
- intern in uw organisatie aanwezige menskracht wordt zoveel mogelijk benut, eventueel opgeleid en getraind om het instrumentarium zelf binnen de organisatie toe te passen. Op deze wijze krijgt de klant in-company deskundigen om zelf de continuïteit te verzekeren, hierbij maken wij onszelf inderdaad overbodig;
- wij houden bij afname van onze portfolio en survey instrumenten op afstand een vinger aan de pols;
- er wordt gewerkt met accountschap, zodat de klant van meet af aan met dezelfde consultant werkt, waarbij integriteit voorop staat.

Op basis van bovenstaande visie willen wij voor onze klanten een betrouwbare partner zijn, die ten behoeve van de klant voorzieningen treft om tot ondersteuning, vernieuwing en borging van tussentijdse bereikte resultaten te komen.

### **Uw Rendement**

Met de verkregen inzichten door toepassing van onze kijk op de wereld:

- heeft de directie de planning & control, waaronder de management-informatievoorziening op orde;
- kan het management het bewustwordingsproces bij medewerkers stimuleren, wanneer het gaat om het stellen van de juiste prioriteiten en rekening te houden met de balans tussen de interne en de externe omgeving van de organisatie;
- kan het management de organisatie procesmatig faciliteren bij het motiveren, inspireren en binden van haar medewerkers;
- is de manager in staat eigen medewerkers te faciliteren bij het leveren van een optimale bijdrage aan de organisatie, door het optimaliseren van het resultaat en het effectief inzetten van middelen;
- kunnen ondersteunende afdelingen als procesbegeleider de organisatie faciliteren bij de zoektocht naar visie en een passende strategie, met name bij het bedenken en doorvoeren van efficiency slagen, ombuigingen en/of bezuinigingen;
- en P&O managers kunnen met de verkregen kennis de lijn professioneel begeleiden en veranderen hun eigen rol van 'het achter de feiten aanlopen' naar businesspartner.