

De beste stuurlii....



Onlineonderzoek biedt nieuwe inzichten om samen koers te bepalen

“Als je weet dat iets beweegt weet je niet waar het staat, als je weet waar iets staat weet je niet of het beweegt”

Dit is een vrije vertaling van de Duitse natuurkundige Heisenberg, maar die exact aangeeft hoe lastig het voor organisaties is om te bepalen waar zij precies staan en welke kant zij op bewegen.

In reden waarom veranderprojecten binnen organisaties falen worden ontworpen als te weinig, draagvlak bij medewerkers, economische veranderingen of veranderende klantvragen gebruikt als reden. Uiteraard hoeft het niet zo te zijn dat dit niet waar is, het is alleen niet per definitie zo dat organisaties aan één van deze argumenten een implementatietraject verloren zien gaan. De oorzaak van het niet slagen ligt niet perse in het proces, maar de analyse van waaruit gestart wordt.

Wanneer het vertrekpunt niet helder is, de condities van maakbaarheid niet aanwezig zijn dan zal welk project of implementatie dan falen. Het is nog veelal zo dat de strategie, de koers van een organisatie, door de top van wordt vastgesteld. Natuurlijk worden medewerkers betrokken door middel van bijeenkomsten, meedenksessies, brainstormbijeenkomsten maar dit is altijd maar een klein gedeelte van de organisatie. Dat wil niet zeggen dat de andere medewerkers niet willen meedenken in de koers van een organisatie, juist de mensen uit het primaire proces kunnen bijdragen leveren aan de ontwikkeling van de organisatie: geef hen dan ook de kans! Grote aantallen medewerkers simpel en eenvoudig betrekken kan via onlineonderzoek. Stel alle medewerkers in de gelegenheid om op specifieke onderwerpen gerichte vragen te beantwoorden: dat geeft een beeld van waar de organisatie nu staat, maar wordt uit deze analyse ook duidelijk wel doelgroepen in uw organisatie misschien wat extra aandacht behoeven.

Door medewerkers online te vragen hoe zij de organisatie en de huidige positie waarderen ontstaat een beeld waar de ontwikkelpotentie zich bevindt. Op basis hiervan kan vervolgens de organisatie bepalen welke koers zij moeten varen om de ontwikkelpotentie écht te benutten.

Waarom zou elke organisatie die zich bezighoudt met ontwikkeling en verandering gebruik moeten maken van de mogelijkheden van onlineonderzoek en analyse? Omdat een organisatie op grote schaal veel medewerkers kan betrekken bij ontwikkeling en verandering. Het onderzoek zorgt voor veel data waardoor diverse analyses gemaakt worden met veel doorsnedes. Wat resulteert in een compleet beeld hoe elke doelgroep binnen een organisatie naar specifieke onderwerpen kijkt en waardeert om vervolgens, met de minst scorende onderwerpen en de onderwerpen met de grootste verschillen tussen de doelgroepen natuurlijk het meest interessant, direct aan de slag te kunnen.

In dit artikel worden de voordelen van onlineonderzoek toegelicht, worden tips aangeboden om hiermee te starten, en wordt benoemd hoe deze verzameling van data ingezet kan worden naar slimme analyses die helpen bij het in kaart brengen ontwikkelpotentie van een organisatie.

Flexibiliteit van de organisatie

Flexibiliteit is hét sleutelwoord in deze economie, als mens en organisatie wil je je continu kunnen aanpassen aan wat er om je heen gebeurt. Het overtuigen van de klant of collega wordt steeds lastiger omdat iedereen toegang heeft tot dezelfde informatie. Maar op welke manier kan een organisatie zichzelf nu helpen om zo goed mogelijk te reageren op stromingen waarmee zij te maken heeft. Klanten, leveranciers en collega's willen flexibiliteit, sterker nog ze verwachten flexibiliteit van een organisatie. Maatwerk is het antwoord, maar om maatwerk te leveren moet een organisatie wel flexibel voldoende zijn. Daarom wordt er bijvoorbeeld in de ICT sector gewerkt met building blocks: 80% van de oplossing is standaard, de overige 20% is maatwerk voor een klant. Dit zorgt ervoor dat maatwerk niet persé duur hoeft te zijn.

Eén groep binnen een organisatie weet exact wat wel en niet mogelijk is: de medewerkers. Het benutten van de kennis, kunde, ervaringen, maar juist meningen van medewerkers over de koers/strategie van een organisatie kunnen nog veel beter gebruikt worden. Zij weten immers vaak het verbeterpotentieel haarfijn te benoemen, maar er wordt zelden gebruik gemaakt van een organisatie brede uitvraag over de koers van de organisatie. Terwijl dit wel heel eenvoudig kan door bedrijfskundige principes slim en eenvoudig uit te vragen. Zo krijgt de organisatie te zien waar de pijnpunten liggen ofwel: waar het verbeterpotentieel het grootste is.

Einde van de externe consultant?

Die vraag wordt pas aan het einde van dit artikel beantwoord, maar dat organisatieanalyses in de toekomst anders worden is wenselijk. Wanneer de een organisatie behoefte heeft aan ontwikkeling of verbetering wordt er vaak hulp van buitenaf ingeroepen voor een frisse blik: prima! Want deze partijen weten altijd opvallende routines te benoemen, gedrag te signaleren en nieuwe energie binnen een organisatie te brengen. Allemaal prima, maar toch wordt er veelal gebruik gemaakt van een kwalitatieve manier van onderzoek en analyse. De eerste fase is voor een 'onderzoekfase' of iets van dien aard, waarbij de consultant met diverse medewerkers uit verschillende lagen interviews houden om een gevoel te krijgen bij wat er speelt binnen dat bedrijf. Daar zit direct het bezwaar: het gaat altijd maar om een aantal medewerkers wat waarschijnlijk maar een paar procent van het totale aantal medewerker is. Toch worden op basis hiervan veranderprogramma geïnitieerd van maanden en gaat de organisatie vaak een roerige tijd in. Op basis van een kwalitatieve analyse.

Om de interviews die afgenomen worden binnen organisaties scherper en gericht in te gaan is het wenselijk om eerst binnen de gehele organisatie (indien mogelijk) een online vragenlijst uit te zetten waar alle medewerkers wordt gevraagd om die onderwerpen te waarderen. Dit geeft een beeld, per onderwerp en per doelgroep hoe een organisatie kijkt naar specifieke onderwerpen. Dit kan in twee tot drie weken gerealiseerd zijn en geeft een ontwikkelteam of veranderteam wel direct

aanleiding om bepaalde onderwerpen of doelgroepen direct en gericht beet te pakken. Daarmee wordt een beschikbaar budget ook op een effectieve manier ingezet en kan er vanuit deze analyse concreet worden doorgepakt door het verantwoordelijke team voor de opdracht. Pas dan is er sprake van een degelijke analyse.

De mogelijkheden om online de hele organisatie te betrekken, analyses te maken waardoor gericht geïntervenieerd kan worden zijn aanwezig. Hieronder volgt een korte route kaart om met de hele organisatie te werken aan de koers van allemaal.

Koers kiezen en koers houden

De input die wordt geleverd door de organisatie wordt gebruikt om een juiste koers te kiezen en om prioriteiten te stellen, focus te leggen op kleine behapbare stappen de juiste richting op te bewegen. Voor dat een de organisatie op grote schaal betrokken wordt in een onderzoek of vraagstelling is het essentieel om de waarom vraag te stellen: wat is de noodzaak/ behoefte voor het onderzoek? “Waarom wil ik deze informatie weten en wat zou ik met de resultaten gaan doen”? Op deze manier wordt voorkomen dat er met hagel geschoten wordt tijdens een onderzoek; liever gericht uitvragen dan globaal inventariseren is het devies.

Vervolgens is het belangrijk om de ‘hoe-vraag’ in te vullen. Hieronder worden een aantal stappen benoemd die van belang zijn wanneer een organisatie wil profiteren van een onlineonderzoek en analyse om zo de kennis en kunde van medewerkers optimaal te kunnen benutten:

1. Bepaal doelgroepen

Hierbij is het belangrijk dat er een brede groep van interne (en externe) stakeholders gevraagd wordt om mee te doen met een meting. Dit zorgt ervoor dat er vanuit verschillende ‘oogpunten’ (bijvoorbeeld afdeling, divisies, klanten) een waardering/ ervaring wordt gegeven aan de huidige gang van zaken bij een organisatie. Door meerdere doelgroepen te benoemen wordt het bij een analyse ook interessant om specifiek te bepalen waar doelgroepen zelf behoefte aan hebben. Daarnaast biedt het vooraf benoemen van doelgroepen de mogelijkheid om in een vervolg specifieke interventies bij doelgroepen uit te voeren.

2. Kader informatievraag

Het uitvoeren van een meting moet waarde toevoegen (aanvullend zijn) tot de informatie waarover de organisatie zelf al beschikt (denk hierbij aan bestaande managementinformatie, en bijvoorbeeld tevredenheidsonderzoeken). Gebruik een sterk bedrijfskundig model waarmee de organisatie affiniteit heeft en maak op basis hiervan een vragenlijst met elementen die uitgevraagd worden bij de stakeholders. Het allerbelangrijkste is dat het onderzoek nieuwe en aanvullende informatie biedt waar de organisatie tot op dat moment nog geen (in)zicht op heeft. Er zijn diverse bedrijfskundige modellen bijvoorbeeld het concept ‘Horizontaal Organiseren’ van Bakker & Hardjono wat zich prima leent om vanuit 4 verschillende perspectieven naar organisaties te kijken en op basis hiervan gericht onderzoek te doen. Het advies hierbij is: kies een vertrekpunt en gebruik dit vertrekpunt als rode draad door de gehele organisatie-ontwikkeling.

3. Geef uitleg & tijd

Stakeholders willen zeker meedenken in de koers van een organisatie mits er vooraf helder gecommuniceerd wordt over de noodzaak en het doel is van de meting. Het moet duidelijk zijn dat de uitkomsten richting geven op basis waarvan de organisatie daadwerkelijk vervolg

zal geven. Deel de resultaten met alle geïnteresseerden van de meting. Een goed opgestelde vragenlijst is meer dan gemiddelde enquête die ingevuld wordt, zorg ervoor dat iedereen tijd krijgt om de vragenlijst in te vullen. Een onlineonderzoek moet, zoals hierboven al reeds beschreven, in een behoefte voorzien om ingevuld te worden. Positioneer bijvoorbeeld een meting als een onderdeel van een 'ontwikkelprogramma' voor de organisatie (bijvoorbeeld als nul-meting), zodat de medewerkers ook direct ervaren dat er écht iets gebeurt met hun input.

4. Analyseer, prioriteer en intervenueer

Wanneer alle data is verzameld in een periode van een aantal weken is de analyse het meest interessant. Nu worden alle feiten gecombineerd en kunnen er conclusies getrokken worden over onderwerpen, doelgroepen en juist de grote verschillen. Veel data levert ook veel mogelijkheden tot analyse op met het risico dat 'men verzuipt' in de mogelijkheden. Hou daarom vast aan de gekozen route en de reden van de waarom vraag en bepaal op basis daarvan welke onderwerpen of doelgroepen prioriteit krijgen.

Het uitvoeren van een online analyse zorgt ervoor dat managers/ directeuren/ kartrekkers heel gericht per doelgroep kunnen bepalen welke interventies nodig zijn om de medewerkers beter te helpen en faciliteren in hun werkzaamheden. Binnen grote organisaties met bijvoorbeeld grote veranderprogramma's heeft het totaal geen nut om overal generieke interventies uit te voeren, aangezien niet elke doelgroep hetzelfde probleem heeft. Juist door in te zoomen op specifieke problemen in een doelgroep en of een onderwerp kan hierop juist veel beter geïnterveneerd worden.

Het geeft manager dus hele praktische handvatten om verder te gaan met een vastgesteld probleem binnen een organisatie. Dit alles wordt in gang gezet om de organisatie in een gezamenlijke koers te krijgen. Bij bijvoorbeeld een analysemodel op basis van het concept Horizontaal Organiseren (Bakker & Hardjono, zie casus) wordt per uitkomst ook direct interventies aangeboden die een organisatie kan uitvoeren.

Wanneer een organisatie besluit om deze route te lopen zullen zij merken dat de organisatie nóg meer betrokken zal worden en meer zal willen samenwerken met de mensen die verantwoordelijk zijn voor de verandering: betrokkenheid en het gevoel van 'ik mag meedenken' motiveert mensen en motiveert samenwerking.

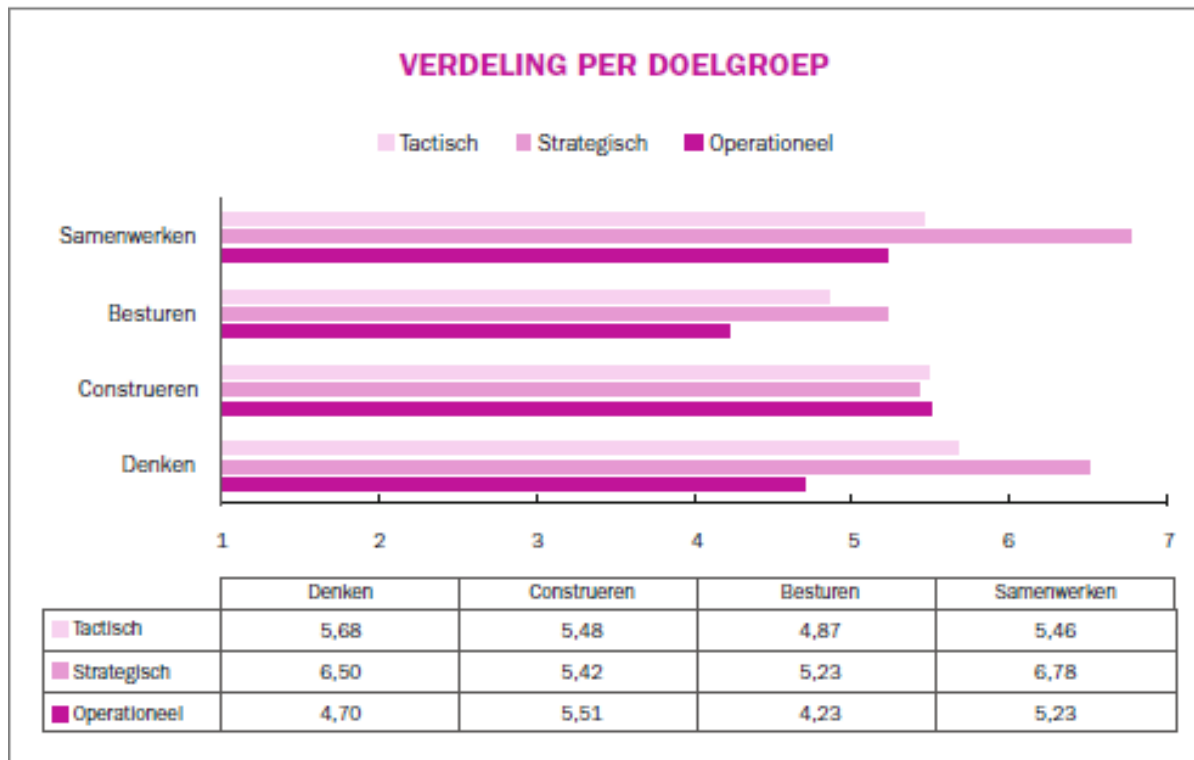
Voorbeeld casus: Het Kompas Horizontaal Organiseren

Een voorbeeld van een krachtig bedrijfskundig wat zich goed leent voor een online analyse is het Horizontaal Organiseren concept van Bakker & Hardjono. Hierbij staat de samenwerking tussen mensen centraal in plaats van hiërarchisch denken en staat het denken en werken in processen centraal. Samen met hen is een onlineanalysemodel ontwikkeld waardoor het mogelijk is eenvoudig een grote groep medewerkers te vragen hoe zij specifieke onderwerpen binnen de organisatie waarderen. Om op basis van de uitkomsten gerichte interventies te kunnen bieden om met dit onderwerp concreet en direct aan de slag te gaan.

In het onderstaande voorbeeld is er onder een doelgroep van 65 personen een online meting uitgevoerd op basis van de bedrijfskundige principes van het Horizontaal Organiseren. Deze organisatie had behoefte om, voordat plannen van aanpak gemaakt worden, te willen weten waar de organisatie nu staat: een nul-meting. Om op basis hiervan vervolgens keuzes te maken welke onderwerpen prioriteit hebben om actie op te ondernemen. Er is gekozen om de respondenten (de medewerkers) vanuit drie verschillende 'oogpunten' naar de organisatie te laten kijken: Tactisch, strategisch en operationeel. De respondenten is gevraagd om de vragen te beantwoorden vanuit hun eigen perspectief en dus niet vanuit de afdeling/ de collega's of iets dergelijks.

Bijna 84% van de medewerkers zag het belang van dit onderzoek in en heeft de vragenlijst ingevuld. Hieronder staat een voorbeeld van een analyse waarbij de uitkomsten van de verschillende doelgroepen worden vergeleken:

Figuur 1. Analyse per doelgroep



Een uitschieter in bovenstaand in het onderdeel 'Horizontaal Denken' waarbij de strategische respondenten dit waarderen met een 6,5 terwijl de operationele respondenten dit waarderen met een 4,7. Een verschil waarbij direct de vraag naar boven komt: hoe kan dit? Een van de verschillen in waardering zat bijvoorbeeld in de beantwoording van de volgende vraag:

- De mate waarin leidinggevendens bezig zijn met het ondersteunen en faciliteren van werkzaamheden i.p.v. opdrachten geven waardeer ik met een:
 - Waardering strategische oogpunt: 6,40
 - Waardering operationeel oogpunt: 4,23

Deze uitkomsten gaven direct aanleiding om dit verschil van inzicht eens nader te onderzoeken en door bij een interviewronde deze vraag eens verder uit te diepen om te vast te stellen waar dit verschil dan precies zat. Een inzicht waarvan zij zelf nooit verwacht hadden dat dit dusdanig groot was. De uitkomsten van de meting zijn gebruikt als onderligger voor het verdere traject, omdat deze uitkomsten richting hebben gegeven waar de organisatie zelf graag mee verder wilde.

De belangrijkste win punten van online onderzoek en analyse zijn o.a.:

- Eenvoudig veel stakeholders betrekken;
- Inzicht in verschillen tussen doelgroepen
- Gericht interveniëren;
- Gerichte input geven voor een vervolgetraject

Van meten naar weten

Het kan voor het management wel spannend zijn om op deze manier 'geconfronteerd' te worden met resultaten, maar een manager die hiervan terugdeinst is zijn loonstrookje niet waard. Iemand die écht verder wil met ontwikkelen van de medewerkers en daarmee de organisatie vind hiermee een instrument wat dit mogelijk maakt.

Wanneer het binnen een organisatie bekend is dat er behoefte is aan verandering of verbetering is het verstandig om eerst te inventariseren waar de 'pijnpunten' of de verschillen van inzichten dan daadwerkelijk aanwezig zijn. Door gebruik te maken van online toepassingen kunnen snel veel medewerkers betrokken worden bij een analyse en zo hun eigen bijdrage leveren aan de te varen koers van een organisatie. De verschillende uitkomsten en analyses geven de koersbepalers een richting om vervolgens verder mee aan de slag te kunnen en verder te onderzoeken door bijvoorbeeld het houden van interviews/ gesprekken. Tevens is het belangrijk om niet uit te gaan van 'one size fits all' principe: gebruik de verschillende inzichten per doelgroep om gericht en specifiek te interveniëren. Op deze manier worden de verschillende medewerkers en doelgroepen het beste bediend en vaart de organisatie daar ook het beste bij.

Is het dan einde van de externe consultant? Wel nee! Door het uitvoeren van een eerste analyse onder een hele grote groep in een organisatie worden de eerste prioriteiten van een organisatie (per onderwerp of doelgroep) duidelijk. Vervolgens moet op deze punten juist extra ingezoomd worden, dit kan heel goed doormiddel van kwalitatieve interviews met een afvaardiging van het bedrijf, maar dan zijn de specifieke onderwerpen duidelijker en kunnen de interviews meer een 'diepte' krijgen en daardoor meer informatie geven. Het uitvoeren van een online analyse of het uitvoeren van een analyse d.m.v. interviews is dus geen of/of maar een en/en, best of both worlds. Maar de grote winnaar is de organisatie waar de uitdagingen plaatsvinden, omdat zij met het zelfde budget meer kunnen bereiken omdat het vertrekpunt, de analyse, van een kwalitatief hoger niveau is.

Gericht uitvragen, gericht analyseren, gericht interveniëren, gericht verbeteren: zolang er maar een scherpe koers wordt gekozen en vastgehouden.

De beste stuurlui? Die gebruiken hun kompas!

Gebruikte literatuur

- Bakker & Hardjono, Horizontaal Organiseren, Horizontaal en procesgericht denken, construeren, besturen en samenwerken (2013)
- Hardjono, T.W., Ritmiek en organisatiedynamiek, Het vierfasen model, Kluwer, Deventer (1995)
- Have, S ten, W.D. ten Have & A.P.M. Bour, Organisatiebesturing: koers uitzetten en koers houden (1999)
- Zuiderhout, R., Op zoek naar Synergie; Omgaan met onoplosbare problemen. Proefschrift, UvA, (2007).
- Quote opening: vrij naar Heisenberg

Over de auteur

Jan-Joost Kroon werkt vol passie bij de AnalyseFabriek, een organisatie gespecialiseerd in onlineonderzoek naar kwaliteit en verandering. Als bedrijfskundige (EUR) houdt hij zich met plezier bezig met het bieden van nieuwe inzicht en oplossingen door gebruik te maken van online toepassingen. Met als resultaat dat organisaties op grote schaal eenvoudig veel informatie kunnen verzamelen over de kwaliteit van hun organisatie om hiermee gericht te interveniëren en door ontwikkelen.