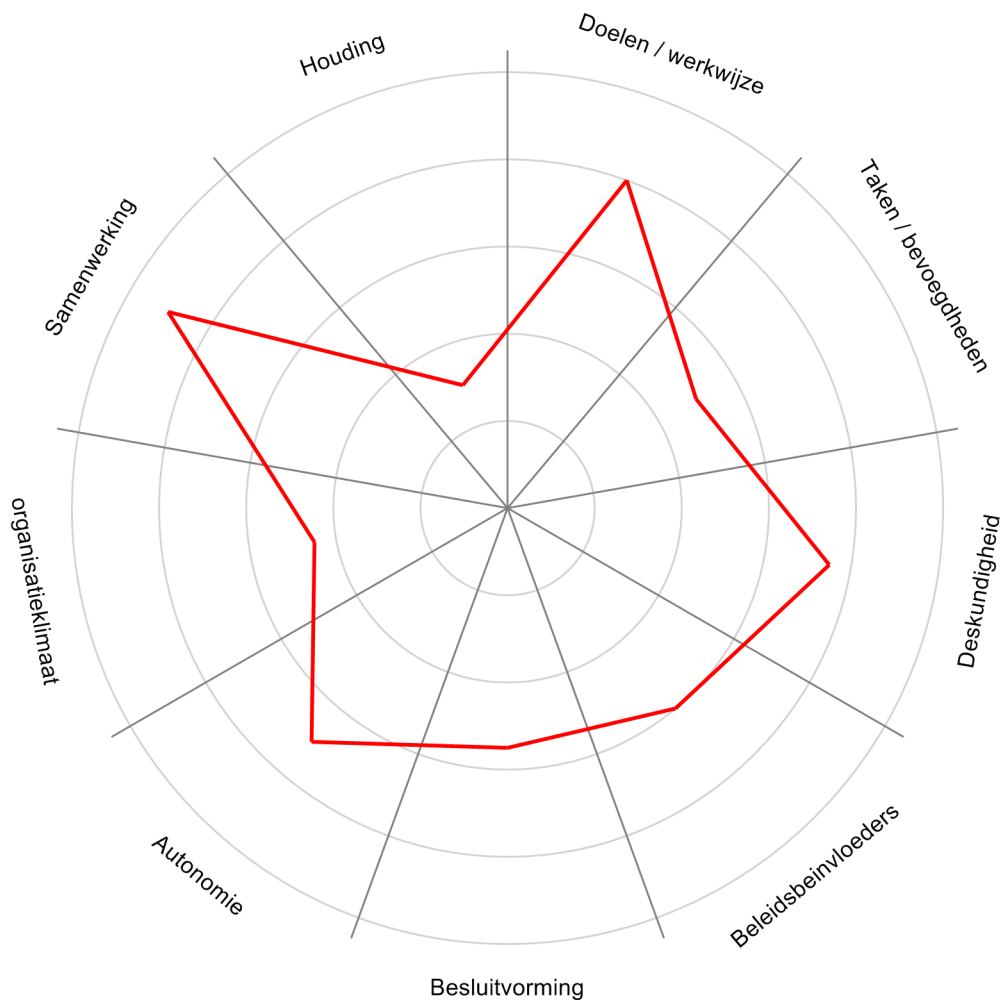


Test naam	Implementatievermogen quick scan	Datum	28-2-2011
Ingevuld door Team	Guest Guest-Team	Ingevuld voor Context	Het team Overige

Implementatievermogen

Een genuanceerd beeld van het implementatievermogen van de organisatie

— Guest over het team Guest-Team



Doelen / werkwijze

Doelen en werkwijze hebben betrekking op het beleid vanuit een ontwerp-perspectief:

Een hoge score op dit aspect duidt op helder omschreven en in de organisatie bekende doelstellingen. Deze doelstellingen zijn

gebaseerd op een analyse van de kwaliteiten en externe ontwikkelingen. De medewerkers in de organisatie kennen de doelstellingen en gebruiken deze door hun eigen werkzaamheden hier aan te verbinden. Er worden plannen opgesteld om de doelen te behalen en de resultaten worden geëvalueerd. De medewerkers kunnen zich persoonlijk vinden in de doelstellingen en zijn actief bezig met het ontwikkelen van manieren om invulling te geven aan de doelstellingen.

Een lage score op dit aspect kan duiden op de volgende implementatie valkuilen:

- Medewerkers raken het grote doel uit het oog, waardoor alle inspanningen, offers, tegenvallers en successen tijdens de implementatie niet in het juiste kader geplaatst worden
- De doelstellingen van organisatie zijn niet gebaseerd op een gedegen analyse waardoor het onrealistische doelstellingen zijn.
- Medewerkers zien de implementatie als het zoveelste "project" en verliezen het geloof
- Alleen de eigen problemen en niet de "echte" problemen worden behandeld
- Het volledig potentieel van de organisatie wordt niet benut doordat medewerkers niet hun eigen werkzaamheden en mogelijke verbeteringen bewust relateren aan de doelstelling van de organisatie. Verbeteringen zijn meer gericht op eigen efficiëntie dan organisatie effectiviteit.

Taken / bevoegdheden

Taken en bevoegdheden hebben betrekking op organisatie vanuit een ontwerp-perspectief:

Een relatief hoge score op dit onderdeel duidt op een duidelijk en in de organisatie bekende afbakening van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De relatie tussen de verschillende rollen bevoegdheden is omschreven en bekend bij collega's. Medewerkers hebben voldoende informatie voor het uitvoeren van hun taak en procedures zijn helder om te schrijven. Het werk wordt efficiënt uitgevoerd.

Een lage score op dit aspect kan duiden op de volgende implementatie valkuilen

- Door onduidelijkheid in taken en bevoegdheden wordt werk inefficiënt en dubbel uitgevoerd.
- Medewerkers verliezen het geloof en de wil om "een beetje meer" te geven doordat de organisatie niet goed op orde is.
- Sommige medewerkers hebben onevenredig veel werk te doen en kunnen daardoor overbelast raken.
- Door inefficiëntie kan de gehele organisatie slechter dan verwacht presteren.
- Door onduidelijke afspraken en procedures kunnen tussen afdelingen / teams / medewerkers conflicten ontstaan en verliezen medewerkers vertrouwen in elkaar.

Deskundigheid

Deskundigheid heeft betrekking op de factor mens bekeken vanuit een ontwerp-perspectief:

Een hoge score op dit aspect duidt op een heldere planning van benodigde capaciteiten, competenties en bewuste ontwikkeling van kennis en kunde in de organisatie. Leidinggevend worden als capabel beschouwd en focussen op kennisontwikkeling. Medewerkers hebben het gevoel over voldoende kennis te beschikken om hun taken uit te voeren en hebben voldoende mogelijkheid om deze op peil te houden. De functie eisen zijn helder en de beloningen zijn marktconform.

Een lage score op dit aspect kan op de volgende valkuilen voor implementatie duiden:

- De "toolbox" van de medewerkers is ontoereikend voor de taken en verantwoordelijkheden die zij toebedeeld krijgen. Het kwaliteit van het werk is te laag, inefficiënt en mensen raken overbelast
- Vanwege een te laag deskundigheidsniveau zal vernieuwing niet vanuit de medewerkers zelf komen
- Specifieke managementlagen in de organisatie zijn niet voldoende capabel om de organisatie in tijden van verandering te managen
- Een verbeterattitude van medewerkers wordt niet beloond
- Door onduidelijke functie eisen worden niet de juiste medewerkers aangetrokken.
- Door een te lage beloning en te weinig focus op ontwikkeling van mensen vertrekken goed gekwalificeerde medewerkers

Beleidsbeïnvloeders

Beleidsbeïnvloeders heeft betrekking op beleid vanuit een politiek perspectief.

Een hoge score op dit aspect geeft aan dat de organisatie bewust en actief de verschillende stakeholders in en om de organisatie betreft in het maken van beleid. Zowel op directie, op afdeling, als op medewerkerniveau worden zowel intern als extern lijntjes gelegd om de visie en belangen van belangrijke partijen te monitoren.

Een lage score op dit aspect kan duiden op de volgende implementatievalkuilen:

- Het best ontworpen plan en niet het best gedragen plan wordt gekozen.
- In de uitvoer van plannen stuit de organisatie op onverwachte input en verzet van belangrijke spelers.
- Bij ontwikkelingen wordt de visie van de klant niet voldoende meegenomen.
- Stakeholders voelen zich niet betrokken bij de organisatie en haar medewerkers, stakeholders zullen de organisatie en haar medewerkers ook niet actief gaan informeren over belangrijke ontwikkelingen.
- Het onderhouden van contacten (intern en extern) wordt niet beloofd.
- Intern opereren afdelingen als eilandjes.

Besluitvorming

Besluitvorming heeft betrekking op de organisatie vanuit een politiek perspectief.

Een hoge score op dit aspect geeft aan dat stakeholders betrokken worden in besluitvorming. Medewerkers en afdelingen worden bewust en tijdig betrokken in het proces van besluitvorming en de besluitvorming vindt op een volwassen manier plaats. Dat wil zeggen dat het proces van besluitvorming op deskundige wijze plaatsvindt. Medewerkers hebben het gevoel gehoord te worden en hun ideeën en deskundigheid worden optimaal benut in de besluitvorming.

Een lage score kan duiden op de volgende implementatie valkuilen:

- Medewerkers hebben niet gevoel gehoord te worden en verzetten zich tegen genomen besluiten.
- De besluitvorming duurt lang, is omslachtig en weinig professioneel geleid.
- Door het niet optimaal benutten van input vanuit de gehele organisatie worden niet de beste besluiten genomen.
- Door een gebrekkige communicatie over besluiten en het plaatsen van de besluiten in het juiste kader (doelstellingen) raken medewerkers de binding met de implementatie kwijt
- Door het niet betrekken van medewerkers in besluitvorming ontstaat afstand tussen besluitnemers en andere medewerkers. Deze afstand levert een gebrekkige feedback van de daadwerkelijke uitvoering van het besluit.

Autonomie

Autonomie heeft betrekking op de factor mens vanuit een politiek perspectief.

Een hoge score op dit aspect geeft aan dat medewerkers in de organisatie de vrijheid ervaren om hun eigen kwaliteiten maximaal te ontwikkelen in te zetten in hun functie. Er wordt voldoende ondersteuning en perspectief geboden en medewerkers worden beloofd voor ideeën, enthousiasme en resultaten. Medewerkers zien hun eigen en elkaars werk als belangrijk en gaan met plezier naar hun werk.

Een lage score op dit aspect kan duiden op de volgende implementatie valkuilen:

- Medewerkers en teams van medewerkers hebben onvoldoende vrijheid om het gekozen beleid op eigen wijze in te richten, waardoor creativiteit en innovatiekracht verloren gaat.
- De organisatie mist goed input van medewerkers omdat deze niet het gevoel hebben dat deze inbreng gewaardeerd wordt.
- Medewerkers verliezen het plezier in hun werk.
- Medewerkers met een drang om verder te kijken dan de huidige afbakening van werkzaamheden en ideeën hebben over het anders invullingen geven aan het gekozen beleid worden schaars.

organisatieklimaat

Bedrijfsklimaat heeft betrekking op het beleid vanuit een cultureel perspectief.

Een hoge score op dit aspect geeft aan dat de missie en visie van de organisatie bekend is en actief wordt (uit)gedragen door de medewerkers, mede omdat medewerkers vinden dat ze bij de organisatie passen. Er heerst een positief klimaat, medewerkers voelen zich thuis in hun afdeling en gaan met plezier naar hun werk.

Een lage score op dit aspect kan duiden op de volgende implementatie valkuilen:

- Medewerkers kennen de missie en visie van de organisatie niet, deze "entiteiten" kunnen daardoor geen richting geven of zorgen voor verbinding op "lastige" momenten.
- Wanneer medewerkers extreem weinig binding met de organisatie voelen zullen zij zich gedragen als een groep huurlingen, als het soldij elders beter is...
- Er heerst een negatief bedrijfsklimaat waardoor de organisatie weinig veerkracht kent bij kleine of grote tegenslagen.

Samenwerking

Samenwerking heeft betrekking op de organisatie vanuit een cultureel perspectief.

Een hoge score op dit aspect geeft aan dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen taken en de taken van collega's. Medewerkers beleven de meerwaarden en voelen de behoefte om hun werkzaamheden in teams te organiseren. Medewerkers zijn professionele samenwerkers: vergaderingen verlopen effectief en efficiënt en men weet elkaar te vinden en feedback wordt voldoende en op de juiste wijze gegeven en ontvangen.

Een lage score op dit aspect kan duiden op volgende implementatie valkuilen:

- Medewerkers weten elkaar onvoldoende te vinden in het geval van vragen en uitdagingen.
- Inefficiëntie door ineffectieve en inefficiënte samenwerkingsvormen zoals vergaderen.
- Medewerkers geven en ontvangen onvoldoende feedback waardoor de blinde vlek van medewerkers (en teams) belemmeringen levert voor het werken in een nieuwe omgeving.
- Doordat medewerkers zich voornamelijk verantwoordelijk voelen voor eigen taken, bezit de organisatie als geheel te weinig veerkracht bij tegenslagen.

Houding

Het aspect houding heeft betrekking op de factor mens vanuit een cultureel perspectief.

Een hoge score op dit aspect geeft aan dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor de gehele organisatie en creatief zijn in het vinden van oplossingen voor wijzigende omstandigheden. Medewerkers hebben een positieve opstellingen ten opzichte van elkaar en externe stakeholders en zetten zich met enthousiasme in voor de organisatie. Teams / afdelingen / medewerkers weten elkaar te vinden in het geval van vragen of drukte en dit wordt beantwoord met een positieve houding om elkaar te helpen.

Een lage score kan duiden op de volgende implementatie valkuilen:

- Er heerst een negatieve "vibe" waardoor de organisatie weinig veerkracht kent
- Medewerkers doen weinig beroep op elkaar waardoor innovatiekracht en flexibiliteit verloren gaat
- Medewerkers hebben weinig veerkracht waardoor veranderende omstandigheden snellen kan leiden tot verzuim
- Doordat medewerkers zich niet verantwoordelijk voelen voor de organisatie als geheel zal ongewenst gedrag van medewerkers (bijvoorbeeld de kantjes er van aflopen) niet door de medewerkers zelf gecorrigeerd worden.