

RASCI Methode helpt collectieve intelligentie binnen organisaties te activeren

ONDERNEMEN IN EEN NIEUW ECONOMISCH TIJDPERK – EEN TRANSITIE

Ondernemers willen vaak wel inspelen op veranderingen, maar hoe doe je dat? En hoe zorg je dat je medewerkers daarin meekrijgt? In dit artikel gaan wij hierop in, waarbij we optimaal gebruik gaan maken van de aanwezige kennis in uw organisatie.

Door Arno Schilders en Koos Leeuwenstein

Ondernemingen, organisaties en burgers zijn de afgelopen decennia geconfronteerd met veel nieuwe, vooral technologische ontwikkelingen. Deze nieuwe technologie biedt ons snel toegang tot allerlei informatie. We kunnen deze informatie gemakkelijk vinden en snel met elkaar delen. We kopen exponentieel meer via internet en klanten krijgen een hoge graad van dienstverlening (zelfs op dezelfde dag afleveren). Ook nieuwe productiemethoden zoals 3D-printen en robotisering zorgen ervoor dat mens en arbeid zich anders gaan ontwikkelen. Kortom, een veelheid aan veranderingen waar iedereen mee te maken krijgt. Spraken we de laatste decennia van een tijdperk van verandering waarin we steeds met relatief kleine stappen vooruitgingen, inmiddels zitten we midden in een verandering van een tijdperk, waarin we een sprong zullen moeten maken. Zo'n nieuw tijdperk dient zich eens in de 150 jaar aan en kenmerkt zich doordat er tegelijkertijd een crisis is op maatschappelijk, economisch en financieel vlak.

Veel bedrijven proberen zich elk jaar weer aan te passen en zijn vaak gedwongen om

als ultiem middel de kosten te verlagen en nog meer productiviteit te vragen van medewerkers. Vaak is er door de operationele druk geen tijd en geld om nieuwe producten en diensten een kans van slagen te bieden. De strategie wordt verdedigend aangepast. Het ontbreekt aan het bepalen van een heldere strategie met de daarbij behorende keuzes en deze geaccepteerd te krijgen binnen de organisatie.

Nieuwe organisatievormen dienen zich inmiddels aan: coöperaties, federaties en co-alities laten zich in verschillende sectoren al zien en werken vanuit een digitaal platform. De kenmerken van deze organisatievormen zijn transparantie, ondernemen op basis van vertrouwen, open communicatie en afspraken over rendement. Daarbij zijn er nieuwe ondernemingen die, zonder de ballast van het verleden, zich snel en winstgevend ontwikkelen. Zij hebben de wind in de zeilen door de praktische uitvoering van innovatie en durf.

ACTIVEREN VAN DE COLLECTIEVE INTELLIGENTIE

Het coöperatieve denken en handelen komt

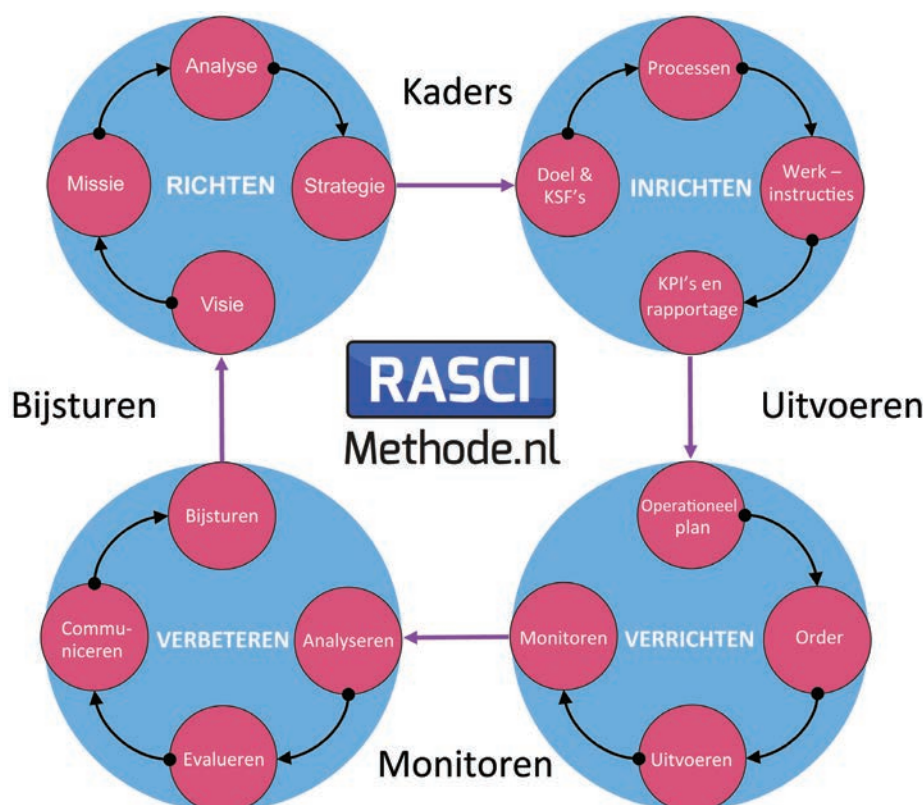
steeds beter tot zijn recht bij bestaande bedrijven. Medewerkers willen ook graag participeren, deelgenoot zijn van de activiteiten en bijdragen aan het succes van de onderneming. Zij willen naast hun 'functie' verschillende rollen op zich nemen om hun talenten breed voor het bedrijf in te kunnen zetten. Voor het management is het de kans om de *collectieve intelligentie* van de organisatie aan te boren. Niet de organisatievorm maar het primaire proces en de rol van de medewerker staan daarbij centraal.

Om gebruik te kunnen maken van innovatieve ontwikkelingen, dient het bestaande businessmodel vaak aangepast te worden. De gevolgen van deze nieuwe ontwikkelingen worden vaak voor de gehele organisatie merkbaar. De innovatie bij bedrijven gaat daardoor hand in hand met het transformeren van de organisatie; het gevolg van het doorvoeren van een 'nieuwe' werkwijze. Dit geldt voor de eigen organisatie, maar zeker ook bij complete bedrijfsketens waarbij de betrokken partijen ook slimmer moeten gaan samenwerken. Van cruciaal belang bij zo'n transitie is dat alle partijen gezamenlijk, met de aanwezige kennis en expertise, een businessmodel met de daarbij behorende processen ontwikkelen. Door deze betrokkenheid vooraf te realiseren zorg je voor voldoende draagvlak (de win-win houding) en voorkom je de angst voor de verandering. De noodzakelijke transformatie wordt zo van binnenuit gecreëerd en kan op een relatief eenvoudige manier en zonder weerstand worden geïmplementeerd.

RASCI Methode bv is een netwerk van specialisten die procesgericht denken en werken promoten en is opgezet door Arno Schilders en Koos Leeuwenstein.

Zij hebben de afgelopen vijftien jaar met de RASCI Methode succesvolle transformaties doorgevoerd bij verschillende organisaties, zoals Akzo Nobel, ALE Heavy lift, Arcadis, Bakker Elektrotechniek, Centrada, Enthone, Huisman, Royal IHC, Royal Sens.

Wilt u kosteloos deelnemen aan een inspiratiesessie over de RASCI Methode? Neem dan contact op door een e-mail te sturen naar info@rascimethode.nl.



DE RASCI METHODE

De RASCI Methode heeft op basis van tientallen jaren ervaring een praktische en uitermate eenvoudige methode ontwikkeld om de collectieve intelligentie binnen organisaties te activeren. Wij faciliteren dit proces binnen de met het management vastgestelde kaders.

We doen dit door het proces centraal te zetten, samen met een proceseigenaar en de betrokken medewerkers. Door het samenbrengen van alle (vaak verborgen) 'puzzelstukjes' die vakmensen aandragen, ontstaat een compleet beeld van het proces. Daarbij stellen we een optimale rolverdeling vast middels de RASCI-rollen, waarbij medewerkers datgene doen waar ze goed in zijn en dit afstemmen met wie dat noodzakelijk is, waardoor het proces optimaal kan verlopen. De nodige verbetermaatregelen zetten we dusdanig in gang dat iedereen hieraan optimaal kan bijdragen en de voortgang eenvoudig zelf kan monitoren.

Voor het kernachtig in kaart brengen van de processen gebruiken we het RASCI model. Deze ontsluiten we middels de webapplicatie *BLUE the Process Manager*. Om de verbeterpunten eenvoudig met elkaar te kunnen delen en te monitoren gebruiken we eveneens een webapplicatie *'IRIS'*, waarmee

we de issues via een zelf in te regelen workflow afhandelen en analyseren (zie www.cofanoblue.nl).

RICHTING, VERTROUWEN EN TRANSPARANTIE

De uitgangspunten die we bij RASCI Methode gebruiken om deze transformatie van binnen uit op te wekken, zijn als volgt te omschrijven. Allereerst geeft het management de nieuwe (innovatieve) richting met bijbehorende kaders aan. Zonder heldere doelen van het management is er geen organisatie-transformatie mogelijk. Tegelijkertijd kan transformatie van binnenuit niet worden opgewekt zonder de betrokkenheid van alle partijen. Het management stelt dus de kaders, de invulling volgt vanuit het collectieve perspectief. Bij het stellen van de kaders staan de primaire processen centraal met het nieuwe 'Businessmodel' als uitgangspunt.

Voor het invullen van de transformatie maken we gebruik van de collectieve intelligentie. Wij gaan ervan uit dat medewerkers vakmensen zijn en specialistische kennis en ervaring hebben van het primaire proces. Door het samenbrengen van dit vakmanschap kan de benodigde kennis worden verzameld en effectief worden ingezet bij het vaststellen van de 'nieuwe' werkwijze.

VERANDERENDE ROL VAN HET MANAGEMENT:

- Kaders geven waarbinnen mensen vrij kunnen bewegen;
- Werken vanuit principes in plaats van regels;
- Investeren in de ontwikkeling van vakmensen;
- Initiëren van de verandering en medewerkers inspireren om dat zelf te doen.

VERANDERENDE ROL VAN MEDEWERKERS:

- Betrokkenheid vanaf het eerste moment, liefst al vanaf strategiebepaling;
- Mensen laten participeren en meedenken – hun professionele inbreng is noodzakelijk;
- Flexibel inrichten van de kernprocessen met duidelijke rollen (in plaats van functies);
- Faciliteren en ondersteunen van hun veranderende rol in dit proces.

Het op deze wijze betrekken van alle lagen uit een organisatie vraagt wel een grote hoeveelheid vertrouwen, wat ons bij het laatste uitgangspunt brengt: Werken met volledige transparantie. Het opzetten van een verandering brengt vrijwel altijd onzekerheid bij medewerkers met zich mee. Dit leidt vervolgens tot terughoudendheid of zelfs tegenwerking, hetgeen de slaagkans van de transformatie aanzienlijk kleiner maakt. Door alle medewerkers te betrekken bij het proces en hier open en eerlijk over te zijn wordt het benodigde vertrouwen gecreëerd.

Het doorvoeren van organisatorische transformatie is alleen mogelijk door het stellen van duidelijke doelen door het management (richting), door betrokkenheid van de medewerkers (vertrouwen) en door heldere communicatie en informatie (transparantie). **Q**

RASCI Methode licht de methode ook graag persoonlijk aan u toe tijdens het jaarcongres 'Reiziger of Lifter', op 17 september a.s. in het Media Plaza te Utrecht. U treft hen op de informatiemarkt. Schrijf u nu in op www.jaarcongreskwaliteit.nl. Abonnees van Kwaliteit in Bedrijf ontvangen een interessante korting op de deelnameprijs.