

Hou het eenvoudig

Effectief communiceren in organisaties

Auteur: Arie Quik

Uitgever: Addison Wesley Longman

Paperback, 93 blz .- fl 29,95 ; ₤ 13,60

ISBN 90-6789-681-0



Dit boek beschrijft de RASCI-methode, die wordt gekenmerkt door een rondborstige eenvoud. De auteur gaat ervan uit, dat als men niet begrijpt wat er verlangd wordt de verlangens ook niet ingevuld kunnen worden.

De basis van de RASCI techniek bestaat uit de volgende uitgangspunten:

1. Organisaties worden in het leven geroepen om iets te bewerken, om één of meerdere "inputs" middels processen te transformeren tot gewenste "output". Wij gaan uit van de transformatieprocessen die een organisatie geacht wordt te realiseren.
2. Binnen deze transformatieprocessen zijn wij vooral geïnteresseerd in wat mensen moeten doen (welke activiteiten zij moeten ondernemen) om deze processen te laten plaatsvinden.
3. Vervolgens willen wij weten welke mensen een relatie hebben met die activiteiten. Daarin kennen wij vijf verschillende relaties toe (hierover later meer).
4. Mensen zijn niet dom en doen niet dom.
5. Mensen willen "fair" behandeld worden.

Daarom zijn wij binnen de RASCI analyse niet geïnteresseerd in de posities van mensen, maar in de transformatie processen, die een organisatie moet bewerkstelligen.

De transformatieprocessen, lopen niet vanzelf, maar mensen moeten dingen "doen" om ze te laten verlopen. De activiteiten door mensen verricht creëren een meerwaarde voor de organisatie.

Mensen hebben tot activiteiten, die verricht moeten worden een bepaalde relatie. Deze relaties zijn de kern van de RASCI techniek.

R = Resultaat verantwoordelijk

A = door wie de "R" Aangesproken kan worden

S = kan Support geven

C = moet geConsulteerd worden

I = moet geInformeerd worden

Met deze vijf relaties wordt een matrix gecreëerd. In de eerste kolom van de matrix staan de activiteiten welke verricht moeten worden, in de eerste rij de mensen of functies, die met die activiteiten van doen hebben. In de matrix worden vervolgens de relaties ingevuld.

Verantwoordelijk

Allereerst worden de "R"'s ingevuld. Hier geldt de regel dat voor iedere activiteit één persoon of functie verantwoordelijk wordt gesteld. Niet meer en niet minder. Als niemand verantwoordelijk is, dan gebeurt er natuurlijk niets en als meer dan een persoon of functie verantwoordelijk is, dan wordt de verantwoordelijkheid ook niet gedragen.

De verantwoordelijke moet natuurlijk wel de vaardigheden en de bevoegdheden hebben om zijn verantwoordelijkheid te kunnen dragen.

Delegatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden

In het verleden zijn met geweldig veel vervoer verantwoordelijkheden "naar beneden" gedelegeerd, terwijl de bedrijfsleiding de bevoegdheid niet naar beneden delegeerde. Om dit te illustreren graag het volgende beeld: Je ziet ze soms zondagmiddag in de auto, hij heeft het stuur vast, zij rijdt! Als je wel verantwoordelijk en aanspreekbaar bent, maar niet bevoegd om beslissingen te nemen, dan ben je rijp voor maagstoornissen en hartklachten. Om ervoor te zorgen, dat de employees hun verantwoordelijkheden te kunnen dragen moeten de managers ervoor zorgen, dat zij (de werknemers) in een omgeving kunnen werken die aan de volgende vijf eisen voldoet:

1. De bijdrage van de functie aan het doel van de organisatie moet bekend zijn.
2. De bijdrage moet (h)erkend worden door het management
3. De "tools" om de functie tenminste perfect uit te voeren moeten ter beschikking staan
4. De salariering moet niet te laag of ongelijk zijn
5. De functie moet niet in strijd zijn met de persoonlijke doelen van de employee.

Als een employee in een omgeving werkt, die aan deze vijf eisen voldoet, mag men verwachten, dat hij/zij topprestaties levert.

Empowerment

In de praktijk komen wij dit zelden organisaties tegen, die aan deze 5 eisen tegemoet komen. Vaak is het helemaal niet duidelijk wat het doel is (welke de doelen zijn) van de organisatie. Nog onduidelijker is daarna hoe een bepaalde functie bijdraagt tot dat doel. Anders gezegd van veel functies is de toegevoegde waarde niet voldoende bekend. Erkenning en herkenning als beloning wordt door het management zelden gebruikt als een "tool" om mensen te belonen en hen het gevoel te geven, dat zij een waardevolle bijdrage leveren. Het salaris en het personeels avondje worden gezien als beloning, terwijl (h)erkenning vele malen meer als beloning wordt ervaren en daarenboven nog niets kost ook. Alleen aandacht van de manager!

De grootste fouten zien wij echter in de afwezigheid van de vereiste "tools". De "tools" om de functie perfect uit te voeren moeten aanwezig zijn. Hoe vaak zien wij werknemers vragen om de juiste gereedschappen en hoe vaak zien wij niet, dat zij als een soort gunst verstrekt worden. Dat is werkelijk om te huilen.

Echter wij gebruikten het woord "tool" en niet gereedschap, omdat wij veel meer bedoelen, dan alleen maar de gereedschappen. Wij bedoelen ook zaken als:

- Tijd
- Informatie
- Autorisatie
- Training
- Budget en
- Natuurlijk ook de juiste gereedschappen

Het is verbluffend te zien hoe vaak werknemers op pad worden gestuurd met een opdracht waarvoor zij niet eens fatsoenlijk de tijd krijgen om hem goed te (kunnen) doen. Over het delegeren van bevoegdheden hebben wij het al gehad, daar wordt in de praktijk ook zelden iets aan gedaan. Veel employees moeten netjes wachten, totdat in de management vergadering besluiten zijn genomen welke dan via de normale hiërarchieke weg later wel medegedeeld worden. Ieder weet hoe ineffectief en inefficiënt communicatie via derden verloopt, maar macht weggeven is iets wat wij managers niet durven. Werkelijke empowerment bestaat erin, dat je de gehele taak, inclusief de belangrijke beslissingen naar beneden delegeert en ook alle tools en ondersteuning geeft om de employees te helpen de taak tot een goed einde te brengen.

Kort de inhoud van het boek

1. Inleiding
2. Het belang van eenvoud
3. Waarom functioneren organisaties zoals zij functioneren?
4. Motivatie in organisaties
5. Een andere kijk op het beschrijven van organisaties
6. Beloningssystemen in de praktijk
7. De juiste 'tools' voor een goede taakvervulling
8. Het ontwerpen van organisaties
9. Het beheersen van kwaliteit

Het boekje is bij de auteur te bestellen: quik@wanadoo.nl