

“Policy deployment”: methode doelstelling, invloedsfactor, actie

Inleiding

Policy deployment is een methode die door bedrijven zoals; Hewlett Packard, Sony, Texas Instruments en Toyota, wordt gebruikt om bedrijfsdoelstellingen in alle lagen van de organisatie te vertalen en door te spreken. Kenmerken van PD zijn:

- Het is gelijktijdig “top down” en “bottom up”
- Het betreft alle lagen uit de organisatie
- Het werkt volgens de hiërarchie van plannen
- Het stellen van prioriteiten is onderdeel.
- Het bevat een tijdsplanning met concrete acties
- Consensus

In de praktijk kleeft er een belangrijk bezwaar aan de PD-methode. De methode gaat uit van de veronderstelling dat iedereen in de organisatie weet wat zijn of haar taak is en wat wel of niet beïnvloedbaar is. Vaak is dit niet zo. Zeker in het begin van een verbetertraject zien we vaak “over de muur gooien”.

Om toch vrij snel een vorm van PD te kunnen toepassen hebben we een tussenvorm bedacht.

Deze tussenvorm noemen we DIA: Doelstelling, Invloedsfactor en Actie

Stappen in de DIA-methode

Stap1: Bepaal de hoofddoelstelling

Dit hoeft niet een of ander hoogdravend doel te zijn.

De hoofddoelstelling moet eenvoudig en kort omschreven worden, bij voorkeur in tastbare of makkelijk meetbare grootheden. (Hoewel dat niet altijd mogelijk is)

Stap2: Geef de definities van de begrippen gebruikt in stap 1

Dit is nodig om te voorkomen dat er nu al begripsverwarring ontstaat.

Begripsverwarring in deze fase is een probleem dat heel vaak optreedt, val niet in deze kuil.

Stap3: Geef een omschrijving van gebruikte meetmethodes

Vaak praten we over rapportage waarin de hoofddoelstelling weergegeven wordt.

Achter deze rapportage zit een meting (of metingen).

Per meting geef je bijvoorbeeld aan:

- Hoe vaak per dag/ week/maand/... wordt er gemeten
- Hoe nauwkeurig is de meting. (absoluut en/of relatief)
- Wat geeft de rapportage weer.

Stap 4: Bepaal wie verantwoordelijk is voor de prestatie of eindresultaat.

Heel vaak zal blijken dat dit niet mogelijk is, aangezien meer mensen, groepen of afdelingen allemaal een bijdrage leveren. De stap wordt toch ingevoerd om dit duidelijk te maken.

Stap 5: Stel de “ invloedsfactoren boom “ op

Dit is een lijst met daarin een aantal kolommen en rijen (een matrix). In deze lijst geef je aan:

- Mogelijke invloedsfactoren
- Per invloedsfactor geef je aan hoe de invloedsfactor werkt: “ Als x stijgt dan gaat B naar beneden”
- Per invloedsfactor schat je de grootte van de invloed op een schaal van 1 t/m 5.

- Per invloedsfactor geef je aan of je de factor makkelijk of moeilijk kan beïnvloeden, ook weer op een schaal van 1 t/m 5.

We noemen dit een boom, omdat de lijst zich gaat vertakken.

Stap 6: Bepaal de sub invloedsfactoren

Dit gaan we niet doen voor alle invloedsfactoren, maar alleen voor de invloedsfactoren die:

- Hoog scoren wat betreft mate van invloed en/of
- Makkelijk zijn te beïnvloeden.

Voor de groep die zo overblijft gaan we per invloedsfactor, de subinvloedsfactoren opstellen. Daarbij geven we weer aan:

- De richting van de invloed
- De mate van invloed op de schaal 1 t/m 5
- De mate van beïnvloedbaarheid op de schaal 1 t/m 5

Stap 7: Beschrijf: actie, wie, middelen en wanneer klaar.

In de praktijk blijkt dat na stap 6 het eigenlijk wel duidelijk is wat we moeten doen.

Dat wil zeggen dat we de doelstelling concreet hebben gemaakt.

De persoon, groep of afdeling die de actie moet uitvoeren kan nu aangeven wat er nodig is om de actie uit te voeren.