



Op weg naar het ondernemingsparadijs: De high performance organisatie

André de Waal

Dat veel bedrijven suboptimaal presteren is geen nieuws. Productiefouten, communicatieproblemen en misverstanden, ziekteverzuim, personeelsverloop, ontevreden klanten, kostbare hersteloperaties; welke manager kan er niet over meepraten? Het lijkt bijna onvermijdelijk. Maar waarom zouden we ons daarbij neerleggen? Kijk eens voorbij de alledaagse acceptatie van 'de gebruikelijke tegenslagen', nodigt De Waal uit. Breng het verbeterpotentieel in kaart. Bereken de opportunity costs. Want organisatieverbetering betaalt zich terug, ieder jaar weer. Het antwoord op suboptimaal functioneren is de 'high performance organisatie'. Kenmerken: prestatiegedreven cultuur, actief prestatie- en informatiemanagement, geïntegreerde processen, aanpassingsvermogen en hoogwaardige ICT. Het ondernemingsparadijs ligt binnen bereik...

Sleutelbegrip bij het creëren van een high performance organisatie is prestatie-management. De resultaten daarvan moet je af kunnen lezen door eigen prestaties over een langere periode te vergelijken met soortgelijke organisaties. High performance betekent concreet: goed inspelen op veranderingen, managen op de korte en lange termijn, geïntegreerde systemen, voortdurende ontwikkeling van kernvaardigheden, en last but not least, werknemers zien en behandelen als belangrijkste activa. Prestatie-management dient te worden opgevat als een geïntegreerd proces, waarbij alle organisatieonderdelen en -activiteiten samenkomen. Juist als bedrijfsprocessen deels gescheiden verlopen ontstaan kansen op misverstanden en fouten. (Bijkomend voordeel: het is niet langer nodig dure consultants in te huren om deelproblemen afzonderlijk en gedetailleerd op te lossen. In een high performance organisatie redeneer en opereer je steeds vanuit het grote geheel.)

Zes kernthema's bepalen de kracht van zo'n organisatie. We zullen ze hieronder bespreken.

Waarbij aangetekend dat het niet om zes elkaar opvolgende stappen gaat. De volgorde van implementatie hangt af van de specifieke situatie van iedere organisatie.

Thema 1: de prestatiegedreven cultuur

Of: Waarom 'beter' boven 'goed' gaat

Eenvoudig gezegd: zorg ervoor dat iedereen in de organisatie de doelstellingen kent en onderschrijft. Motivatie is een sine qua non voor optimaal presteren. Streef daarbij voortdurend naar verbetering. Het gezapige 'het gaat toch redelijk goed, waarom die extra inspanning?' past niet in een high performance organisatie. Managers besteden normaal gesproken veel tijd aan het herstellen van fouten. Je zou er een dagtaak aan kunnen hebben. Maar vergeet daarbij vooral niet de sterke punten van mensen te benadrukken. Zelfvertrouwen kweekt succes.

In een high performance organisatie zien we:

- een positieve grondhouding;
- het stimuleren van prestatiegericht gedrag;

Dr. A.A. de Waal MBA is zelfstandig organisatie-onderzoeker en organisatieadviseur. Daarnaast is hij associate professor Strategic Management aan de Maastricht School of Management. Hij publiceert regelmatig over prestatie-management en organisatieverbetering.
www.andredewaal.nl
andredewaal@planet.nl

Vier stappen op weg naar het ondernemingsparadijs

Stap 1: Analyse

- analyseer de noodzaak voor prestatieverbetering
- verzamel (benchmark)informatie
- bereken de voordelen
- ontwikkel een visie en een beeld van een ondernemingsparadijs
- bespreek dit en betrek alle organisatieniveaus erbij
- maak er een topprioriteit van
- zorg voor duidelijke doelstellingen (en middelen)
- bepaal het startpunt voor het implementatieproject
- benoem een managementteamlid als ondersteuner van het project
- zorg op alle managementniveaus voor ondersteuning

Stap 2: Voorbereiding

- breng de benodigde competenties en medewerkers in kaart
- vorm een projectteam
- beoordeel of de organisatie er klaar voor is
- kijk of er al soortgelijke projecten lopen en of de organisatie klaar is voor het paradijs
- zorg voor een implementatieplan (met trainingsschema, communicatieplan, gedragsregels, enzovoort)

Stap 3: Uitvoering

- bepaal de volgorde
- nieuwe meetsystemen moeten zorgen voor betrouwbare prestatie-informatie
- installeer een tijdelijk projectbeoordelings- en beloningssysteem

- zorg voor feedbackmechanismen, oefensessies en een oefenomgeving
- vier tussentijdse successen
- volg de veranderingen op de voet
- verander het proces indien nodig (bijvoorbeeld het tempo of de volgorde)

Stap 4: Evaluatie

- bekijk de resultaten en vier de successen
- pas het beoordelings- en beloningssysteem aan
- kijk goed naar ongewenste (bij)effecten van het veranderproject
- zonodig aanpassen
- ontwikkel een visie voor het nieuwe 'ondernemersparadijs'
- bepaal nieuwe doelstellingen en normen voor de organisatie

- dat waarden en normen uitgaan van presteren;
- managers het goede voorbeeld geven;
- dat iedereen weet wie waar verantwoordelijk voor is;
- fouten worden geaccepteerd, mits... ervan wordt geleerd.

Thema 2: prestatie management begrijpen

Of: Leren leren

Het begrip 'lerende organisatie' wordt in de praktijk nogal eens opgevat als 'regelmatig op cursus om iets bij te leren'. Soms wordt hierover zelfs verslag gedaan op een werkoverleg. Tussen twee andere agendapunten door. Maar leren houdt niet op bij het verwerven van specifieke vaardigheden. Evenmin is het een zaak van individuele werknemers, teams of afdelingen. De hele organisatie moet voortdurend leren. Van boven tot beneden, samenhangend. Nieuwe managementconcepten, bijvoorbeeld, worden nog te vaak gearachtureerd in de organisatie, waarna het aan de medewerkers op de werkvloer is ermee aan de slag te gaan. Of: er een slag naar te slaan...

Een high performance organisatie onderscheidt zich daarentegen doordat:

- succesfactoren algemeen bekend zijn binnen de organisatie;
- iedereen actief zoekt naar oplossingen voor problemen;
- de organisatie het delen van kennis en continu leren bevordert.

Thema 3: integratie van prestatie management processen

Of: Waarom bonussen de onderneming kunnen schaden

Targets stellen, evalueren en bonussen uitkeren is gebruikelijk, maar niet afdoende. Bonussen zorgen in de praktijk namelijk vaak voor politiek gedrag, zoals het afschuiven van 'schuld' of het vechten om budgetten. Prestatiegedreven organisaties zorgen voor één ondeelbaar systeem, waarin planning, budgettering, toekomstvisies en -inschattingen, meting én beloning samenhangend en synchroon zijn ondergebracht. Dus:

- de prestatie managementcyclus moet overzichtelijk zijn;
- de planning- en rapportagesystemen zijn volledig geïntegreerd;
- de strategie is met alle organisatieniveaus afgestemd.

Thema 4: aanpassingsvermogen en flexibiliteit

Of: De intrede van de Chief Performance Officer

Wie is verantwoordelijk voor de randvoorwaarden waardoor managers optimaal kunnen functioneren? Dat zou een CPO kunnen zijn. Iemand die zorgt voor een proactieve instelling door de hele organisatie heen. Iemand die helpt om informatie werkelijk op waarde te schatten, die het verhaal achter de cijfers zichtbaar maakt. Zodat je er als manager ook daadwerkelijk mee aan de slag kunt. Leg je nooit en te nimmer neer bij 'paralysis by analysis'!

Kortom, de high performance organisatie:

- lost problemen snel op;
- anticipeert en is pro-actief;
- voert activiteiten echt uit (dus niet teveel tegelijk);
- zorgt voor evenwicht tussen korte en lange termijn.

Thema 5: prestatie-informatie

Of: Het zoeken naar relevantie

Wat zijn de kenmerken van bruikbare informatie? Hier zijn ze: relevantie, attentiewaarde, tijdigheid, inzichtelijkheid, neutraliteit en urGentie. Ofwel: RATING (geen 'RATINU' dus). Ze spreken voor zich. Maar wie heeft ze paraat als het er echt om gaat? Aan de hand van dit Rating-model kan namelijk wel degelijk worden bepaald welke prestatie-informatie er echt toe doet.

In een high performance organisatie worden prestatiegegevens c.q. succesfactoren:

- voortdurend gemeten en gerapporteerd (waarbij externe factoren nimmer als excuus mogen worden aangevoerd);

- en geselecteerd (vooral geen informatieoverbelasting);
- steeds zorgvuldig geanalyseerd, zonder dat dit tot verstarring leidt.

Thema 6: ICT

Of: Het portaal voor transparantie

Nu we kennis hebben gemaakt met de Chief Performance Officer, mag de Chief Information Officer niet achterblijven. Die zorgt op zijn (of

Prestatiemanagement is een geïntegreerd proces, waarbij alle organisatieonderdelen en -activiteiten samenkomen

haar) beurt voor een goede informatiearchitectuur, die ruimte laat voor flexibiliteit. Een systeem met verschillende componenten (bijvoorbeeld: operationele systemen als productie en logistiek, financiële en HR-systemen), geladen in data warehouses, waar alle relevante gegevens centraal zijn ondergebracht. Daaraan kan je nog ondersteunende systemen koppelen, zoals decision support-systemen of on line-processing databases.

Vergeet de termen. Het is maar een technische opsomming. Essentieel is de insteek van een portaal, een centrale plek waar iedereen op een eenvoudige manier de informatie vindt die op een bepaald moment nodig is. Je zou dit een prestatie-managementportaal kunnen noemen. Opvallend kenmerk: transparantie. Snel reageren kan alleen op basis van betrouwbare en zeer actuele informatie, zoals we hierboven zagen. Peter Drucker merkte op: 'Het doel van informatie is

Opportunity costs: wake up!

Een voorbeeld van een berekening:

Productieverlies (opgeteld): 58 banen x 55.000 euro = 3.190.000 euro

Ziekteverzuim: 3% van 200 medewerkers die 225 dagen werken = 1350 dagen = 6 banen = 330.000 euro

Fouten: 10% verlies aan klanten, van een totaal van 150 klanten die ieder gemiddeld 3000 euro per jaar bestellen = 45.000 euro

Verloop: kosten van werven en trainen van nieuw personeel = 1 fulltime baan = 55.000 euro

Herstelwerk: het kost 2 fulltime banen om fouten te herstellen = 2 x 55.000 euro = 110.000 euro

Totale kosten: 3.730.000 euro per jaar!

niet het vergaren van kennis, maar het kunnen ondernemen van de juiste activiteit’.

In een high performance organisatie is de ICT:

- toegankelijk, transparant en flexibel;
- ondersteunend ten aanzien van rapportage, planning en analyse.

Het ondernemingsparadijs

Het ondernemingsparadijs is een beeld dat de neerslag vormt van uitgebreid literatuuronder-

De gedachte ‘Het gaat toch redelijk goed, waarom die extra inspanning?’ past niet in een high performance organisatie

zoek en van bijdragen van bijna honderd betrokken deskundigen, zoals academici, consultants en managers.

Hoewel de zes thema’s die een rol spelen in een naar optimaal presteren strevende onderneming, geen stappenprogramma in de klassieke zin vormen, kunnen toch enkele stappen worden onderscheiden. Het zijn de bekende vier stappen: analyse, voorbereiding, implementatie en evaluatie. Men zou deze als een cyclus kunnen zien. Immers, je houdt een hoog prestatieniveau niet vanzelf vast. Daar is steeds opnieuw inspanning voor nodig. In het kader ‘Op weg naar het ondernemingsparadijs’ is deze cyclus nader uitgewerkt.

Samenvatting

Hoe zou het zijn als alle organisatiemedewerkers betrokken zijn bij het bereiken van de organisatie-doelstellingen? Als alle activiteiten waarde toevoegen? Als alle plannings-, budgetterings-, prognosticerings- en rapportageprocessen snel en betrouwbaar verlopen en zo managers optimaal ondersteunen? Als iedereen in de organisatie flexibel en adaptief is, en snel reageert op ontwikkelingen, positieve en negatieve? Zou dat niet het ondernemingsparadijs zijn?

Kan het bestaan? Waarom niet. Je zou zo’n high performance organisatie, die helemaal gefocust is op presteren, best kunnen definiëren aan de hand van een aantal thema’s. André de Waal doet dat in dit artikel. Het draait om:

- het creëren van een prestatiegedreven cultuur;
- het vergroten van de kennis van prestatie-management;
- het integreren van prestatie-managementprocessen;
- het verhogen van de adaptiviteit en flexibiliteit van de organisatie;
- het verhogen van de relevantie en kwaliteit van prestatie-informatie;
- het installeren van hoogwaardige ICT-systemen.

In de online versie wordt verhalenderwijs dieper en gedetailleerder ingegaan op de zes stappen om met behulp van prestatie-management een high performance organisation te creëren.

VERDIEPING:
KluwerMANAGEMENT.NL

 Artikelcode: 0097