

## 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...

*Speciale editie: Interview met een top CEO!*

*Hoe zou het zijn als al uw mensen werken aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen? Als alle activiteiten waarde toevoegen? Als alle planning-, budgetterings-, prognostiserings- en rapporteringsprocessen snel en betrouwbaar zijn en deze uw managers optimaal ondersteunen? Als iedereen in de organisatie flexibel en adaptief is, en snel reageert op problemen en ontwikkelingen? Zou dat niet puur nirvana zijn? Lees deze speciale editie en kom erachter hoe ook u uw organisatie kunt omtoveren in een nirvana!*

Tevreden keek Peter Mueller uit het raam naar de prachtige zonsondergang. Als een rode vuurbal zakte de zon langzaam onder de horizon. Een geweldige afsluiting van een mooie dag, een finale die precies de gemoedstoestand van Peter weergaf. Glimlachend draaide hij zijn stoel terug naar het bureau.

'Waar waren we gebleven?', vroeg hij aan de journaliste die hem aan het interviewen was.

'U heeft mij net verteld hoe u, direct nadat u hier chief executive officer werd, bent begonnen het prestatie-managementsysteem van uw bedrijf te veranderen. Volgens u hebben die veranderingen ervoor gezorgd dat de prestaties van uw organisatie enorm verbeterd zijn, waardoor zij nu nummer één in de industrie is', antwoordde zij.

Peter knikte. 'Dat klopt, Tanya, dat is precies wat er is gebeurd.'

Dr. A.A. de Waal MBA is zelfstandig organisatieonderzoeker 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](http://www.andredewaal.nl) [andredewaal@planet.nl](mailto:andredewaal@planet.nl)

Tanya vervolgde: 'Kunt u mij vertellen wat die veranderingen waren? Dan kan ik op basis daarvan een goed gefundeerd artikel maken over prestatie management en de *high performance organisation*.'

Peter leunde wat achterover en drukte zijn vingertoppen tegen elkaar. 'De *high performance organisation*', mompelde hij, 'dat is pas een mooi concept.' De journaliste keek hem vragend aan.

'Oh sorry', zei Peter hardop. 'Ik zal het je uitleggen. Toen ik de leiding van dit bedrijf kreeg, begon het concept van de *high performance organisation* net flink furore te maken, nadat het overigens al een tijdje rondgezongen had. Ik geloof zelfs ...'

Hij keek in de agenda die op het grote eiken bureau opengeslagen lag, op de datum 30 juni 2009. 'Wat een toeval. Het is vandaag op de kop af vijf jaar geleden dat ik op een seminar was over het creëren van een *high performance organisation* met behulp van prestatie management. Dat seminar heette de weg of de route naar Nirvana of zoiets. Ik vond het een beetje vreemde titel maar ... ik heb inderdaad een soortement Nirvana gecreëerd hier. Ik verveel je toch niet?'

Haastig verzekerde Tanya hem dat dit zeker niet het geval was en drong er bij Peter op aan door te gaan met zijn verhaal. De CEO leunde nog iets verder terug in zijn stoel en begon te vertellen.

### **Definitie**

'Allereerst de definitie van een *high performance organisation*. Dit is een organisatie die betere financiële resultaten haalt dan vergelijkbare organisaties over een langere tijdsperiode, door uitstekend om te gaan met externe en interne veranderingen en daar snel op in te spelen, door te managen voor de lange termijn, door een geïntegreerde en afgestemde managementstructuur te implementeren, door continu haar core capaciteiten verder te ontwikkelen, en door haar employees echt als haar belangrijkste activa te behandelen.'<sup>1</sup> Tanya knikte begrijpend en schreef alles naarstig op.

'Weet je wat de sleutel is om tot een *high performance organisation* te komen?', vervolgde de CEO.

Tanya schudde ontkennend haar hoofd.

'Je moet op een geïntegreerde manier naar het prestatie management proces van de organisatie kijken. Te veel bedrijven, te veel consultants en te veel softwareleveranciers hebben geprobeerd de prestatieproblemen van organisaties geïsoleerd, in kleine stukjes, op te lossen. Dat is niet de manier waarop wij het hebben gedaan.'

'Hoe hebben jullie het dan aangepakt?'

Peter gaf geen antwoord, maar liep naar het whiteboard. 'Er zijn zes stappen in de aanpak om met prestatie management te komen tot een *high performance organisation*.' Hij pakte een stift en schreef een lijstje op.

### Zes stappen om met behulp van prestatie management een high performance organisation te creëren

1. Creëer een prestatiegedreven cultuur.
2. Vergroot actief de kennis van prestatie management.
3. Integreer de prestatie management processen
4. Verhoog de adaptiviteit en flexibiliteit van de organisatie.
5. Verhoog de relevantie en kwaliteit van de prestatie-informatie.
6. Installeer hoge kwaliteit informatie- en communicatietechnologiesystemen.

‘Het eerste wat een organisatie moet doen om *high performing* te worden, is een prestatiegedreven cultuur creëren. Dat betekent dat je zeker moet stellen dat iedereen in de organisatie eraan werkt dezelfde doelstellingen te bereiken en streeft naar de beste resultaten en continue verbetering. De tweede stap is ervoor zorgen dat de kennis over en het begrip van de planning- & controlcyclus en de strategie van de organisatie groter wordt.’

‘Waarom is dat belangrijk?’, vroeg de journaliste.

‘Zonder deze kennis kunnen mensen onmogelijk het grotere geheel zien. Het wordt dan moeilijk, zo niet onmogelijk, voor ze om te beseffen welk effect hun handelen heeft op de resultaten van het gehele bedrijf. Nog belangrijker is dat ze niet kunnen zien hoe hun bezigheden passen binnen het plaatje van de organisationele activiteiten.’

‘Aha, ik begrijp het.’

‘Okay. Laten we nu eens kijken naar de derde en de vierde stap. Een organisatie moet haar processen integreren terwijl ze tegelijkertijd het aanpassingsvermogen en de flexibiliteit van die processen moet vergroten. Begrijp je waarom?’

‘Ik neem aan dat dit besloten ligt in de term *adaptieve organisatie*’, antwoordde Tanya. ‘Maar hoe past integratie daarin?’

‘Dat ligt voor de hand. Als de verschillende bedrijfsprocessen van de organisatie niet geïntegreerd zijn, dan ontstaan er veel overdrachtpunten tussen die processen. En wij weten allebei dat juist die altijd zorgen voor verlies van informatie, voor fouten en vertragingen in de procesgang. Met geïntegreerde processen daarentegen kan de organisatie zich snel aanpassen aan veranderende omstandigheden en kan ze flexibel inspelen op kansen en bedreigingen. Dat brengt me bij de vijfde stap: de relevantie en kwaliteit van de prestatie-informatie verhogen ...’

‘... die de processen, en de mensen die ze uitvoeren, moeten ondersteunen’, vulde Tanya aan.

‘Juist, je pakt het snel op. Een efficiënte informatievoorziening vormt de levensader van de organisatie. Iedereen moet altijd de juiste prestatie-informatie op het juiste moment krijgen.’

‘Volgens mij ontbreekt er nog een stap’, merkte Tanya op.

‘Dat klopt, en dat is ook nog eens niet de minste van de zes. Een bedrijf moet beschikken over goede informatie- en technologiesystemen omdat die de geïntegreerde en adaptieve bedrijfsprocessen optimaal ondersteunen.’

Peter ging weer in zijn stoel zitten. Tanya keek van het whiteboard naar hem en terug.

‘Je lijkt wat in de war’, merkte de CEO op.

Aarzelend zei Tanya: ‘Het lijkt zo makkelijk. Slechts zes opeenvolgende stappen waar niemand met goed fatsoen tegen kan zijn. Als het allemaal zo simpel is, zullen mijn lezers zich afvragen waarom niet veel meer organisaties *high performing* zijn geworden.’

Peter lachte. ‘Het lijkt verraderlijk simpel maar dat is het niet. Achter elk van de zes stappen ligt een hele wereld. Er zijn veel dingen die je moet regelen om een *high performance organisation* te worden. Die moet je allemaal goed uitvoeren anders gaat het niet werken. Overigens, je hoeft de stappen niet volgtijdelijk uit te voeren. De volgorde van implementatie hangt helemaal af van de situatie van de organisatie. Het echte knelpunt is dat de onderneming de consequenties en implicaties van Nirvana wel moet aanvaarden.’

‘Consequenties zoals...’, vroeg de journaliste.

‘Een organisatie kan niet meer te politiek zijn. Iedereen moet bestaande en potentiële problemen onderkennen zodat die meteen worden aangepakt. Informatieafscherming, competentiestrijd, en eigen koninkrijkes beschermen zijn uit den boze.’

‘Dat klinkt allemaal wel logisch.’

‘Er is nog meer, Tanya. Een vrijblijvende houding is fundamenteel verboden binnen een prestatiegerichte organisatie. Wachten totdat problemen vanzelf weggaan of de schuld naar iemand anders afschuiven, wordt niet getolereerd. Iedereen handelt op een eerlijke, open en betrokken manier. Dat is niet makkelijk, zeker niet gedurende de transitie van de oude situatie naar de Nirvanatoestand. Maar geloof me, terugkijkend is het het allemaal waard geweest.’

‘Op welke manier?’, vroeg Tanya nieuwsgierig.

‘Van oudsher zijn ondernemingen gefixeerd geweest op het genereren van grote hoeveelheden financiële data en stelden die vervolgens beschikbaar aan iedereen binnen de organisatie. De echte waarde komt echter uit het zinvol koppelen van data-elementen waardoor je kennis en begrip creëert over dat wat belangrijk is voor het bedrijf, en waardoor iedereen snel en effectief op de juiste manier kan handelen.’

‘Maar hoe betaalt de *high performance organisation* zich terug?’

Peter duwde de monitor van zijn *personal assistant* richting de jonge vrouw. ‘Kijk eens naar deze resultaten. Deze grafiek laat de trend van de financiële resultaten zien sinds we een *world-class* prestatieproces hebben ingevoerd. Indrukwekkend, vind je niet?’

Tanya's ogen dwaalden over het scherm en ze knikte bevestigend. 'Dit is nog niet alles. Kijk eens naar deze data over klanttevredenheid en productkwaliteit, die zijn de laatste jaren gestaag gestegen.' Peter leunde weer achterover. 'Dit spreekt voor zichzelf zou ik zo zeggen.'

De journaliste was onder de indruk maar had toch nog een vraag. 'Wat was de *trigger*, wat deed jullie nu besluiten om op weg te gaan naar Nirvana?'

'Dat zal ik je zo vertellen. We gaan eerst even koffie halen, dan kunnen we onze benen even strekken', zei de CEO terwijl hij opstond en naar de deur liep.

### **Efficiencyverlies**

Na deze onderbreking, vervolgde Peter zijn verhaal. 'Ons urgentiegevoel begon toen we onderzoek tegenkwamen dat aantoonde dat veel bedrijven ruim onder hun maximale capaciteit opereren.<sup>2</sup> De onderzoekers hadden berekend dat ondernemingen gemiddeld een productiviteit hebben van 61 procent van hun optimale productiviteit. De belangrijkste redenen voor dit efficiencyverlies bleek slechte planning en control, ontoereikend management, een slechte moraal bij medewerkers, onvoldoende gekwalificeerd personeel, problemen met informatiesystemen, en ineffectieve communicatie. Dat alles komt neer op het onthutsende aantal verloren werkdagen van 87 per medewerker!'

Tanya schudde ongelovig haar hoofd. 'Dat wist ik niet.'

'Nee, wij ook niet en je begrijpt dat we er erg van schrokken', reageerde Peter. 'Het bevestigde overigens wel mijn gevoel dat onze organisatie beter kon en moest presteren, we hadden zeer zeker een groot verbeterpotentieel. De onderzoeksresultaten hielpen mij om de mentaliteit te bevechten die binnen veel organisaties heerst, de mentaliteit om te denken dat er geen reden is voor verandering omdat alles toch zo goed loopt.'

'Hoe heeft u dat gedaan?', vroeg de journaliste enthousiast.

'Zeg maar je, zo oud ben ik nog niet', glimlachte Peter. 'Ik heb aan een aantal mensen gevraagd te berekenen wat ons verbeterpotentieel was. Wacht even, ik vraag een van hen even bij ons binnen te lopen.'

Peter stond op en vroeg zijn secretaresse of zij Susan kon roepen. Een paar minuten later kwam er een kwieke vrouw binnensnellen met een stuk papier in haar hand.

'Mag ik je voorstellen aan Susan, een van onze analisten', introduceerde Peter haar.

De twee vrouwen schudden elkaar de hand en de CEO vertelde Susan kort waar het gesprek over ging. Ze glimlachte. 'Ik ben voorbereid want ik heb de berekeningen die we toen gemaakt hebben, meegenomen.' Zij legde het papier op de tafel en Tanya boog zich er geïnteresseerd overheen. 'We hebben systematisch gekeken naar wat er fout ging binnen het bedrijf en wat we kon-

den verbeteren. Natuurlijk hebben we eerst gekeken naar het productiviteitsverlies. Omdat we het niet realistisch achtten om 87 dagen productiviteitsverlies volledig te kunnen omzetten in nuttige arbeidstijd, hebben we een conservatieve schatting gemaakt dat we binnen ons bedrijf ongeveer 65 dagen per medewerker verloren, dat is 75 procent verlies. Omdat we 200 mensen in dienst hadden, gaf dit een verlies van 13 000 dagen oftewel 58 banen, als je uitgaat van 225 beschikbare werkdagen per jaar per medewerker. Maar we hebben niet alleen naar de productiviteit gekeken. We hadden een ziekteverzuim van acht procent dat terug moest naar vijf procent. Daarnaast wisten we dat door de fouten die werden gemaakt, klanten ontevreden waren en wegbleven. We schatten dat ongeveer tien procent van ons klantenbestand om deze reden niets meer bij ons bestelde. Kun je het nog volgen?’

Alhoewel het haar aardig begon te duizelen, spoorde de journaliste Susan aan door te gaan.

‘Ons personeelsverloop naderde de vijftien procent, wat omlaag moest. Ten slotte hadden we veel herstelwerkzaamheden, vanwege al die gemaakte fouten, en daar konden we ook nog wel wat aan doen.’

‘Waar zijn jullie uiteindelijk op uitgekomen?’, vroeg Tanya.

‘Kijk maar’, antwoordde Susan. ‘Ik heb de *opportunity cost* van ons bedrijf berekend door het verschil te bepalen tussen onze prestaties en de resultaten die we wilden behalen.’

### Opportunity cost

Tanya moest even slikken. ‘Dat is een enorm bedrag aan, hoe noemde je het ook alweer ...’

‘*Opportunity cost*’, kwam Peter tussenbeide. ‘Dat is ons verbeterpotentieel, het bedrag dat we konden terugverdienen door de organisatie te verbeteren. Denk eraan, elk jaar weer! Het zal je duidelijk zijn dat de noodzaak van Nirvana voor iedereen zonneklaar werd.’

Susan nam het woord weer. ‘Nadat we duidelijk aan de organisatie hadden laten zien dat we dringend aan de slag moesten, zijn we gaan werken aan een manier om ons die verbeterde situatie voor te stellen. We wisten dat we de

#### 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!

mensen alleen enthousiast konden maken voor Nirvana als we hun een toekomstbeeld daarvan konden geven.'

'Nou, wil ik niet bot zijn...', Tanya aarzelde even, 'maar mijn lezers willen weten wat voor concrete zaken jullie hebben gedaan om die zes stappen die we eerder hebben besproken, te realiseren.' Ze wees naar het whiteboard. 'Die zijn eerlijk gezegd nog een beetje te vaag.'

Peter keek op zijn horloge. 'Dat kan ik me voorstellen, Tanya. De concretisering van de stappen geeft een goed beeld van hoe we met behulp van prestatie-management Nirvana hebben gecreëerd, dus die moeten we in detail bespreken. Moet je vanavond ergens vroeg zijn?'

'Nee, niet echt', antwoordde de journaliste. 'Bovendien is dit veel te interessant om nu al weg te gaan.'

'Goed zo. Susan, kun en wil jij er ook nog even bij blijven? Okay, laten we dan beginnen met de eerste stap op de lijst...'

### **Stap 1. Creëer een prestatiegedreven cultuur**

'Het komt eigenlijk neer op het omgaan met mensen', begon de CEO. 'Het maakt niet uit hoeveel hulpmiddelen en technieken je implementeert, als je mensen niet kan motiveren om die te gebruiken om hun prestaties te verbeteren, dan heb je als puntje bij paaltje komt nog niets bereikt.'

'Dat hoor ik wel vaker als ik topmanagers interview', reageerde Tanya.

'Dat kan ik me voorstellen', zei Peter. 'Het is een probleem waarmee wij voortdurend worstelen.'

'Hoe heeft u, pardon, heb jij het opgelost?'

'Door mijn managers ervan te doordringen dat prestatie-management van essentieel belang is voor het succes van dit bedrijf. Ik heb benadrukt dat goed prestatie-management inhoudt dat je duidelijke doelstellingen zet, effectieve acties formuleert, en dat je de discipline toont om die acties helemaal tot aan het eind op te volgen en uit te voeren. Daarbij houden managers hun medewerkers verantwoordelijk voor het identificeren en verbeteren van achterblijvende resultaten, en praten ze regelmatig met elkaar over de voordelen van prestatie-management. Natuurlijk betuigen ze ook hun mensen erkentelijkheid voor het halen van goede resultaten, ze laten zien dat ze daar heel blij mee zijn.'

'Het klinkt alsof die managers van jou een soort supermannen en supervrouwen zijn', merkte Tanya op. 'Vraag je niet teveel van ze?'

'Nou, dat valt wel mee', reageerde Susan, 'omdat Peter en zijn management-team niet het onmogelijke van ons verwachten.'

'Dat klopt', viel Peter de analiste bij. 'We hebben het belachelijke idee laten varen dat onze mensen in alles goed moeten zijn. Dat is niet realistisch, we zijn allemaal mensen dus we falen wel eens.'

Hij nam een slok koffie. 'Succes creëert succes dus daar concentreren we ons nu op.'



### Karakteristieken van een prestatiegerichte cultuur

- De organisatie stimuleert sterk prestatiegericht gedrag.
- De organisatie hanteert duidelijke prestatiegerichte waarden en normen.
- De organisatie benadrukt voortdurend het belang van prestatie management.
- Management vertoont duidelijk 'walk-the-talk' gedrag, het doet wat het zegt.
- Management vertoont sterk leiderschap.
- Iedereen binnen de organisatie volgt acties consequent op.
- Een positieve houding is prevalent binnen de organisatie.
- De verantwoordelijkheidsstructuur van de organisatie is duidelijk en consistent.
- Er is sprake van echte communicatie: een strategische dialoog.
- De organisatie realiseert zich dat niemand perfect is en dat geen enkel management-systeem waterdicht is.

'Wat bedoel je daarmee?'

'Managers besteden een buitensporige hoeveelheid tijd aan de zaken die fout gaan. In plaats daarvan letten wij vooral op de sterke punten van onze organisatie. Daardoor krijgen we meer zelfvertrouwen en dat zie je terug in onze resultaten.'

'Wat is de randvoorwaarde om zelfvertrouwen te kunnen kweken?', vroeg Tanya.

'Mensen verantwoordelijkheid geven en hen aanspreken op hun resultaten. Weet je...', Peter boog zich voorover naar zijn gesprekspartner, '... dat het belangrijkste wat een manager kan doen, is een sterk en goed rolvoorbeeld te zijn voor zijn mensen, te laten zien hoe ze zich moeten gedragen en hoe ze moeten handelen. Door duidelijk te tonen wat wel en niet belangrijk is voor deze organisatie weet iedereen waarop ze zich moeten richten. Dus als managers dagelijks laten zien dat prestatie management belangrijk voor ze is, dan zijn hun mensen bereid energie en tijd te steken in het bereiken van de gewenste resultaten. En dat prestatiegerichte gedrag begint aan de top, bij mij.'

Susan legde haar hand op Peters arm. 'Peter, geef Tanya even de gelegenheid haar aantekeningen bij te werken, want wat je net gezegd hebt, is heel belangrijk.'

### Stap 2. Vergroot actief de kennis van prestatie management

'Er is iets wat ik niet helemaal begrijp', bracht Tanya naar voren.

'Wat is dat?', vroeg Peter geamuseerd.

'Zoals je weet schrijf ik voor mijn brood, maar ik doe dat niet alleen omdat ik er geld voor krijg. Ik ben ook nieuwsgierig, ik wil echt wat leren over de onderwerpen die ik tegenkom.'

'Dus?'



‘Waarom delen niet meer mensen deze passie voor leren?’

‘Wat bedoel je?’

Tanya hief haar armen in de lucht, waarbij ze bijna haar koffiekopje omstootte. ‘Weet je hoeveel exemplaren een bekende managementboekenschrijver gemiddeld verkoopt?’

Peter en Susan schudden hun hoofd.

‘Niet al te veel, dat kan ik je verzekeren. Weet je wat de oorzaak daarvan is?’

Ze schudden beiden weer ontkennend.

‘Omdat managers te weinig hun vakliteratuur bijhouden. Het gaat niet alleen over het lezen van professionele tijdschriften en boeken, iedereen zou alle mogelijkheden moeten aangrijpen om te leren. Zoals trainingsprogramma’s volgen, maar dat gaat vaak om een eenmalige gebeurtenis waarbij maar weinig mensen een echte poging doen het geleerde in praktijk te brengen. Het zou toch normaal moeten zijn dat mensen zichzelf willen blijven verbeteren?’ ‘Ik doe dat wel’, wierp Peter tegen, terwijl hij naar de goedgevulde boekenkast aan de andere kant van de kamer wees.

‘Okay, ik zei veel managers, niet alle’, krabbelde Tanya een beetje terug.

Susan stond op en liep naar het whiteboard. ‘Peter plaagt je alleen maar. Je hebt namelijk helemaal gelijk.’ Zij tikte met een vinger op de tweede stap.

‘Dat is waarom we binnen deze organisatie zoveel tijd besteden aan het actief bevorderen van leren. Wij zijn een echte lerende organisatie.’

De journaliste veerde geïnteresseerd op. ‘Daar zou ik graag meer van horen.’

‘Heb je gemerkt dat we eigenlijk stoppen met leren, in ieder geval met formeel leren, als we van school komen en beginnen aan ons werkende leven?’, vroeg Peter. ‘Inderdaad, je zei het al, medewerkers krijgen een paar keer per jaar training, maar dat zijn speciale gelegenheden waarbij ze vaak een specifieke vaardigheid leren.’

‘Jullie zien dit dus ook als een probleem?’

Susan liep terug naar de bank. ‘Zeker. Laat ik je een voorbeeld geven. Hoe vaak komt het niet voor dat we een nieuw managementconcept introduceren en dan van onze mensen verwachten dat ze dat concept onmiddellijk snappen en zonder verdere hulp kunnen toepassen? Als ze geluk hebben, dan hebben ze een korte introductie gehad maar dat komt vaker niet dan wel voor.’

Ze keek vragend naar Tanya. ‘Kon jij gelijk rijden toen je je eerste fiets kreeg?’

Tanya wreef over haar knie, alsof zij zich een pijnlijk voorval herinnerde.

‘Nee, niet echt.’

Peter kon zich niet langer inhouden en viel geëmotioneerd in. ‘Waarom denken we dan wel dat onze mensen, zowel managers als medewerkers, zoiets gecompliceerds als prestatie management in een keer kunnen begrijpen, dat is toch waanzin? De ingewikkeldheid van zo’n systeem wordt altijd onderschat. We verwachten dat mensen dat zo maar kunnen toepassen, zonder goede training en begeleiding.’

### Karakteristieken van goede prestatimanagementkennis

- Iedereen begrijpt de kritische succesfactoren en de planning- & controlcyclus van de organisatie.
- Iedereen begrijpt waar prestatimanagement voor gebruikt wordt.
- De organisatie bevordert prestatiegericht denken.
- Iedereen zoekt actief naar oplossingen voor problemen.
- De organisatie bevordert actief kennisdelen en continu leren.

‘Wind je nou niet te veel op’, probeerde Susan haar baas te kalmeren. ‘We zijn het hier allemaal eens met je. Vertel Tanya liever wat we hebben gedaan om hier de kennis van prestatimanagement te vergroten.’

Peter kwam weer een beetje tot bedaren. ‘Goed idee, Susan.’ Hij wendde zich tot de journaliste die koortsachtig aantekeningen maakte. ‘Wij doen dingen zoals mensen gericht ondersteunen tijdens het uitvoeren van de planning- & controlcyclus. Toen wij besloten om prestatimanagement te introduceren...’

### Stap 3. Integreer de prestatimanagementprocessen

‘Volgens mij is de traditionele prestatimanagementcyclus gebaseerd op een nogal mechanistische visie op de wereld’, hervatte Peter de conversatie met de journaliste. Beiden hadden de avond daarvoor besloten het interview, dat nog lang niet afgelopen was, de volgende dag voort te zetten.

‘Wat bedoel je?’, vroeg Tanya.

‘Die cyclus is gebaseerd op het tamelijk ouderwetse idee dat prestatimanagement gestoeld moet zijn op een overeenkomst tussen management en personeel over de resultaten die behaald moeten worden. Het personeel behaalt vervolgens die resultaten omdat daar én een beloning tegenover staat én omdat management een stelsel van metingen, controles en bonussen gebruikt.’

‘Wat is daar mis mee, het werkt toch op die manier?’

Peter zuchtte. ‘Misschien werkte dat vroeger zo maar dit kan nu echt niet meer. Ten eerste zijn de processen in de prestatimanagementcyclus, zoals strategieontwikkeling, budgettering en prognostisering, helemaal niet geïntegreerd, waardoor het een heleboel tijd en energie kost om die te doorlopen. Ten tweede zijn mensen geen robots die je kunt beheersen door simpelweg de goede knoppen in te drukken. Mensen zijn opportunistisch en proberen soms onder overeenkomsten uit te komen omdat ze ergens anders een betere *deal* kunnen krijgen of omdat het niet gaat zoals ze van tevoren hadden gedacht. Als je beloningen koppelt aan die overeenkomsten, verergert dit nadelige gedrag alleen maar.’

‘Als je het zo zegt, klinkt het inderdaad als een probleem’, gaf Tanya toe. ‘Hoe kun je dit verhelpen?’

### Karakteristieken van een geïntegreerd prestatieproces

- De prestatieprocescyclus wordt eenvoudig gehouden.
- De planning- en rapportageprocessen zijn volledig geïntegreerd.
- De strategie is afgestemd tussen alle organisatieniveaus.
- Coördinatie van de activiteiten gebeurt over organisatiegrenzen heen.
- Het human resource management-systeem is volledig afgestemd op de strategie van de organisatie.

‘Wij hebben ervoor gekozen onze energie te steken in het integreren van de verschillende processen. Alleen als die naadloos op elkaar aansluiten, is het mogelijk een geïntegreerd planningproces tot stand te brengen. Toen ik hier de leiding overnam, had de organisatie al nieuwe rapportagesystemen zoals de balanced scorecard ingevoerd, maar het budgetteringsproces werd nog steeds onafhankelijk van de andere processen uitgevoerd. Uiteraard was het beloningssysteem ook niet aangesloten zodat de planning- en rapportagesystemen bepaalde criteria maten, terwijl de beloningssystemen op andere criteria beloonden. Echte prestatiegedreven organisaties beschouwen hun prestatie-managementproces als één ondeelbaar systeem en synchroniseren planning, budgettering, prognostisering, meting en beloning dusdanig dat ze efficiënt en effectief zijn en niet tegen het belang van de organisatie ingaan. Neem maar even de tijd om dit te noteren, Tanya.’

#### Stap 4. Verhoog de adaptiviteit en flexibiliteit van de organisatie

Er werd op de deur geklopt. ‘Kom binnen’, riep Peter. De deur ging open en een goed geklede man stapte kordaat naar binnen.

‘Aha Rob, fijn dat je er even bij kunt komen. Dit is de journaliste over wie ik je vertelde.’

Tanya stond op om de man te begroeten..

‘Waar kan ik jullie mee helpen?’, vroeg Rob.

‘Ga zitten, Rob’, antwoordde Peter. Hij wende zich tot de jonge vrouw. ‘Tanya, Rob is onze *chief performance officer*.’

Tanya zette grote ogen op. ‘Ik herinner me iets te hebben gelezen over de nieuwe term van CPO maar ik wist niet dat die werkelijkheid was.’

Rob grinnikte. ‘Ik kan je verzekeren dat ik echt besta.’

‘Ik wil niet beledigend zijn maar wat doet een *chief performance officer* eigenlijk’, vroeg Tanya op een voor haar doen nogal scherpe toon.

Nu moest de CPO hardop lachen. ‘Dat vraag ik mezelf ook wel eens af. Zonder dollen, het is mijn job om het de organisatie mogelijk te maken zo optimaal mogelijk te presteren. Dat betekent niet dat ik verantwoordelijk ben voor de resultaten van het bedrijf. Ik moet de randvoorwaarden creëren waardoor onze managers op hun best kunnen zijn.’

### Karakteristieken van adaptieve en flexibele vaardigheden

- Mensen lossen problemen snel en zonder aarzelen op.
- Voortschrijdende prognoses en scenarioplanning bevorderen een anticiperende en proactieve houding.
- De organisatie implementeert slechts een klein aantal initiatieven tegelijkertijd, en voert die bovendien volledig uit.
- De langetermijnblik is in evenwicht met de kortetermijn nadruk.
- De organisatie streeft gelijktijdig naar flexibiliteit en naar stabiliteit.
- Relatieve en dynamische normen creëren een proactieve houding.
- Het beloningssysteem is losgekoppeld van de budgettering- en prognostiseringsystemen, zodat de organisatie altijd een nauwkeurige en eerlijk blik heeft op de huidige en toekomstige stand van zaken.

‘Hoe doe je dat?’

Peter kwam tussenbeide. ‘Dat is nou precies de reden waarom ik Rob heb gevraagd bij ons gesprek te zijn.’ Hij richtte zich tot de CPO. ‘Rob, we zijn aangekomen bij de vierde Nirvanastap en het leek me een goed idee als jij die uitlegt aan Tanya. Zeker omdat jij hier veel mee van doen hebt gehad.’

‘Prima, waar zal ik beginnen?’, reageerde Rob.

‘Vertel Tanya eerst over de noodzaak om adaptieve managers te hebben die flexibel inspelen op veranderende omstandigheden, en hoe je hen een proactieve houding hebt bijgebracht.’

‘Goed idee. Weet je, het komt neer op drie dingen. Er moet nadruk liggen op de analyse van data, op echt begrijpen wat de informatie betekent, en op het reageren op die informatie door de juiste actie te nemen. Het gaat om het verhaal achter de cijfers en om daar iets mee te doen. We kunnen het niet hebben dat er, zoals de Engelsen dat zo mooi noemen, *paralysis by analysis* ontstaat. Dat betekent net zo lang doorgaan met analyseren tot er geen tijd meer overblijft om actie te nemen. Goed doordachte analyses en acties zijn de basis voor al het handelen van onze mensen. Laat ik je vertellen hoe we dat bereikt hebben...’

### Stap 5. Verhoog de relevantie en kwaliteit van de prestatie-informatie

Peter en Tanya liepen door de tuin om even wat beweging te krijgen en een frisse neus te halen. Na een tijdje gingen ze zitten op het bankje bij de vijver, onder een schaduwrijke boom.

‘We kunnen net zo goed nu alvast praten over de volgende Nirvanastap’, zei Peter.

### Karakteristieken van relevante informatie van hoge kwaliteit

- De organisatie waarborgt de relevantie van prestatie-informatie.
- De organisatie zorgt ervoor dat de kritische succesfactoren voortdurend worden gemeten en gerapporteerd.
- Managers houden rekening met externe factoren zonder deze als excuus te gebruiken voor achterblijvende resultaten.
- De prestatie-informatie is altijd van hoge kwaliteit.
- De organisatie waakt voor information overload.
- Managers leggen veel nadruk op het analyseren van resultaten.

‘Ah, die over het verhogen van de kwaliteit van de prestatie-informatie’, reageerde Tanya. ‘Is dat eigenlijk niet meer een randvoorwaarde voor de andere stappen, iets wat altijd in orde moet zijn?’

‘Daar heb je gelijk in’, antwoordde de CEO. ‘Maar het is bedroevend hoe weinig organisaties dit goed geregeld hebben. Ik schaam me bijna om het te zeggen, maar toentertijd hadden wij dit niet op orde. Enfin, wat wij hebben gedaan is dat we het *high rating model* hebben geïmplementeerd.’

‘Is dat net zoiets als het 7S-model van dat beroemde consultancybureau, hoe heet het ook weer?’

‘Zoiets maar dan anders’, glimlachte Peter. ‘Het high rating model staat voor: hoge Relevantie, hoge Attentiewaarde, hoge Tijdigheid, hoge Inzichtelijkheid, hoge Neutraliteit, en hoogst urGent. Prestatie-informatie is relevant als het management de mogelijkheid geeft een dialoog te voeren over de resultaten en de koers van de organisatie. Het focust de attentie van het management direct op de uitzonderlijke resultaten, zowel positief als negatief. Natuurlijk moet de prestatie-informatie op tijd zijn, zodat managers er tijdig actie op kunnen ondernemen. Dat gaat op basis van het inzicht dat ze krijgen in trends, ontwikkelingen en onderliggende oorzaken van problemen. Daarnaast moet de informatie neutraal zijn, dat wil zeggen dat het betrouwbaar is en er niet op is gericht iemand de schuld te geven. Tot slot spoort het management aan om voortdurend te verbeteren, het geeft een urgentiegevoel.’

‘Wow, dat model spreekt me wel aan’, riep Tanya uit. ‘Maar zou de laatste letter niet een U moeten zijn?’

Peter lachte. ‘Eigenlijk wel, maar *high ratinu model* klink niet zo goed. Zullen we naar de laatste Nirvanastap gaan?’

‘Wacht even. Laten we eerst naar binnen gaan, dan kan ik wat aantekeningen over deze stap maken’, hield de journaliste hem tegen.

## Stap 6. Installeer hoge kwaliteit informatie- en communicatie-technologiesystemen

Terug in het kantoor werden Peter en Tanya verwelkomd door een opgewekte vrouw.

‘Tanya, ik neem aan dat je er geen bezwaar tegen hebt dat ik Helen, onze *chief information officer*, erbij heb gevraagd om je een toelichting te geven hoe we de laatste belangrijke Nirvanastap hebben aangepakt.’

‘Nee hoor, daar ben ik juist heel benieuwd naar’, antwoordde de journaliste. Ze installeerden zich in het zitje en Helen stak van wal. ‘Laat ik je eerst uitleggen hoe onze informatietechnologische architectuur gestructureerd is. We hebben namelijk niet één groot systeem maar verschillende componenten.’

‘Waarom is dat’, onderbrak Tanya haar.

‘Grotere flexibiliteit’, reageerde de CIO. ‘De componenten, en ik geef je nu alleen een globaal overzicht, bestaan ten eerste uit alle operationele systemen die data bevatten van de primaire processen zoals productie en logistiek. Denk daarbij aan *enterprise resource planning*-systemen, financiële systemen en human resource-systemen. De data van die systemen worden geladen in *data warehouses* en *data marts* die dienen als centrale verzamelpunten van relevante data. Daarboven hebben we *decision support systemen* en *online analytical processing databases* gezet voor analysedoeleinden.’

Tanya kuchte. Helen maakte een afwerend gebaar alsof zij de volgende opmerking van de journaliste voor wilde zijn. ‘Ik weet het, dit is een heleboel jargon en dat kun je allemaal vergeten. Waar het echt om gaat is ons prestatie-managementportaal.’

‘Een portaal?’

‘Ja, een plek waar alle relevante informatie uit systemen wordt verzameld en op een gebruikersvriendelijke manier toegankelijk wordt gemaakt voor de manager. Het kan die manager immers niets schelen waar de informatie fysiek vandaan komt, zolang als die maar relevant, betrouwbaar, op tijd, en makkelijk benaderbaar is. Een prestatie-managementportaal maakt dat mogelijk en is daarom volgens mij een heel belangrijk onderdeel van de adaptieve organisatie.’

‘Een *one-stop shop* waar we alle relevante prestatie-informatie kunnen opvragen op de tijd en plaats waar we dat willen, dat is toch geweldig?’, viel Peter zijn CIO bij.

‘Ook van externe bronnen, zoals het internet’, voegde Helen daaraan toe. ‘Dat draagt allemaal bij tot de kern van onze informatiearchitectuur, namelijk transparantie. Wij hebben informatietransparantie omarmd.’

‘Inderdaad’, zei Peter. ‘Informatietransparantie betekent dat iedereen binnen ons bedrijf kan beschikken over zowel informatie die hij nodig heeft om te kunnen functioneren als over informatie die de status van andere afdelingen en van de organisatie als geheel laat zien. Op deze manier is iedereen altijd op de hoogte hoe het gaat en welke ontwikkelingen er op ons afkomen.’

### Karakteristieken van hoge kwaliteit ICT-systemen

- De ICT-architectuur is hoogst flexibel en toegankelijk.
- De ICT-architectuur ondersteunt exceptie- en actierapportage, trendanalyse en scenarioplanning.
- De ICT-architectuur is veilig, kan meegroeien met de organisatie en ondersteunt lokaal werken.
- Een prestatie managementportaal maakt het werken met prestatie-informatie makkelijk.

Daardoor kan iedereen snel en effectief reageren op bijvoorbeeld waarschuwingssignalen.'

'Dat klinkt allemaal heel mooi', merkte Tanya op. 'Werkt het ook?'

'Jazeker', reageerde Helen trots. 'Omdat de moeite en tijd die het kost om informatie te verzamelen, te bewerken, toegankelijk te maken en te rapporteren dramatisch omlaag is gegaan, hebben managers nu de tijd om aan de gang te gaan met die informatie, waardoor ze meer toegevoegde waardeactiviteiten ontplooiën.

'Dat klinkt echt als het beloofde land', zuchtte de journaliste.

'En dat besluit dan ook gelijk de interactieve tour van Nirvana', grapte Peter.

### De implementatieweg naar Nirvana

'Hartelijk dank voor de tijd die je voor mij hebt willen vrijmaken.'

De journaliste en de CEO schudden elkaar de hand en Tanya stapte de lift in. Vlak voordat de liftdeuren dicht gingen, slaakte zij een kreet en glipte ze naar buiten.

'Wat is er aan de hand?', vroeg Peter bezorgd.

'Herinner je je nog dat je gisteren zei dat de zes stappen niet volgtijdelijk geïmplementeerd hoeven te worden? Je had me beloofd daar nog iets meer over te vertellen.'

'Dat is waar ook', gaf Peter toe. 'Ik kan je verklappen dat het een heleboel tijd en moeite vergt tot je het stadium bereikt dat je de organisatie echt *high performing* kunt noemen. En dan heb ik het nog niet eens over de inspanningen die het kost om dat niveau vast te houden. Veel organisaties en veel chieft executive officers hebben daar de energie of de moed niet voor, zeker niet omdat ze vaak niet weten wat ze moeten doen en waar ze moeten beginnen. We hebben daarom een globaal activiteitenplan gemaakt dat de werkzaamheden beschrijft die een organisatie moet uitvoeren om tot Nirvana te komen. Ik denk dat dit plan heel nuttig kan zijn voor je lezers.'

'Kan ik dat plan krijgen?', reageerde Tanya enthousiast.

Peter knikte glimlachend. 'Ik had daar al op gerekend, hier is het.'

Tanya stapte weer in de lift. 'Nogmaals zeer bedankt, dit wordt een prachtig artikel.'



‘Daar ga ik vanuit’, antwoordde Peter terwijl de liftdeuren langzaam sloten. ‘En onthoud wat de befaamde managementgoeroe Peter Drucker eens gezegd heeft: het doel van informatie is niet kennis te vergaren, maar om de juiste actie te kunnen nemen.’

Het globale Nirvana-implementatieplan

Stap	Activiteit
Start	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificeer de noodzaak en de redenen voor Nirvana.</li> <li>• Verzamel (benchmark) informatie.</li> <li>• Bereken de voordelen van Nirvana.</li> <li>• Ontwikkel een visie en beeld van hoe Nirvana eruit ziet.</li> <li>• Communiceer en bediscussieer de Nirvanavisie binnen de organisatie.</li> <li>• Vertaal de visie naar concrete consequenties voor elk organisatieniveau.</li> <li>• Identificeer de voordelen van Nirvana voor elk organisatieniveau.</li> <li>• Maak Nirvana de topprioriteit van de gehele organisatie.</li> <li>• Bepaal duidelijke doelstellingen voor het Nirvanaproject.</li> <li>• Maak de benodigde middelen vrij voor het Nirvanaproject.</li> <li>• Bepaal het startpunt voor het implementatieproject.</li> <li>• Benoem een managementteamlid als sponsor van het project.</li> <li>• Zoek op elk managementniveau sponsoren voor het Nirvanaproject.</li> </ul>
Vorbereiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definieer de competenties die nodig zijn voor Nirvana.</li> <li>• Identificeer geschikte medewerkers.</li> <li>• Stel het projectteam samen.</li> <li>• Identificeer medewerkers die ervaring hebben met Nirvana-achtige projecten.</li> <li>• Identificeer Nirvana-achtige projecten die op dit ogenblik worden uitgevoerd.</li> <li>• Identificeer of de organisatie klaar is voor Nirvana.</li> <li>• Maak het implementatieplan (waarbij alle managementniveaus participeren).</li> <li>• Maak een trainingsschema.</li> <li>• Maak een communicatieplan.</li> <li>• Definieer de gedragsregels voor het Nirvanaproject.</li> <li>• Definieer het gewenste gedrag van topmanagement (de ‘tone at the top’).</li> <li>• Informeer de organisatie over de start van het project.</li> <li>• Start met de eerste trainingen (begin met het projectteam).</li> </ul>
Uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bepaal de implementatievolgorde van de Nirvanastappen.</li> <li>• Implementeer nieuwe meetsystemen om betrouwbare prestatie-informatie te verkrijgen.</li> <li>• Installeer een tijdelijk projectbeoordeling- en beloningssysteem.</li> <li>• Installeer feedbackmechanismen (om de strategische dialoog met mensen te faciliteren).</li> <li>• Houd feedbacksessies.</li> <li>• Creëer een oefenomgeving waarin medewerkers kunnen oefenen met Nirvana.</li> <li>• Volg de voortgang van de implementatie nauwgezet.</li> <li>• Vier tussentijdse successen.</li> <li>• Meet de mate en snelheid van de verandering.</li> <li>• Stel, indien nodig, de volgorde van de implementatie van de Nirvanastappen en/of de snelheid van de invoering van de stappen bij.</li> </ul>
Evaluatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalueer de resultaten van het Nirvanaproject.</li> <li>• Vier het succes.</li> <li>• Herzie het beoordelings- en beloningssysteem.</li> <li>• Identificeer de ongewenste consequenties en gevolgen van het Nirvanaproject.</li> <li>• Maak, indien nodig, aanpassingen.</li> <li>• Ontwikkel een visie voor een ‘nieuwe Nirvana’.</li> <li>• Bepaal nieuwe doelstellingen en normen voor de organisatie.</li> </ul>

## Naschrift

Nirvana is gebaseerd op een uitgebreid literatuuronderzoek en op input van bijna honderd mensen – zowel academici, consultants als managers – die tijdens interviews, rondetafeldiscussies (gesponsord door Hyperion Solutions) en via e-mail hun mening hebben gegeven over de noodzakelijkheid en de vorm van Nirvana. Ik ben hen hier zeer dankbaar voor.

### Noten

1. Waal, A.A. de, *The characteristics of a high performance organisation*, paper gepresenteerd tijdens de British Academy of Management Conference, 2005.
2. Proudfoot Consulting, *Missing millions, how companies mismanage their most valuable resource*, International Labour Productivity Study, October 2003, 2004.

### Literatuur

- Annunzio, S.L., *Contagious success. Spreading high performance throughout your organization*, Portfolio Penguin Books, Londen, 2004.
- Anslinger, P. en T. Breene, 'Measuring high performance', *Accenture, Outlook*, no. 1, 2004.
- Ashkenas, R., D. Ulrich, T. Jick en S. Kerr, *The boundaryless organization. Breaking the chains of organizational structure*, Jossey-Bass, San Francisco, 2002.
- Axson, D.A.J., *Best practices in planning and management reporting. From data to decisions*, John Wiley & Sons, New York, 2003.
- Bacon, T.R. en D.G. Pugh, *Winning behavior. What the smartest most successful companies do differently*, Amacom, New York, 2003.
- Baghai, M., S. Coley en D. White, *The alchemy of growth. Kickstarting and sustaining growth in your company*, Orion Business, 1999.
- Bakker, H.J.C., M.N.F. Babeliowsky en F.J.W. Stevenaar, *The next leap. Achieving growth through global networks, partnerships and cooperation*, Cyan Books, Londen, 2004.
- Becker, B.E. en M.A. Huselid, 'High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications', *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 1998, p. 53-101
- Berg, C. van der, en R. de Vries, *High performing organizations*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 2004.
- Bilanich, B., *4 Secrets of high performing organizations. Beyond the flavor of the month to lasting results*, Front Row Press, Denver, 2002.
- Breene, T., *Redefining high performance*, Accenture, Outlook, no. 3, 2003.
- Breene, T. en R.J. Thomas, *In search of performance anatomy*, Accenture, Outlook, no. 3, 2004.
- Bossidy, L. en R. Charan, *Execution*, Crown Business, New York, 2003.
- Brill, P.L. en R. Worth, *The four levers of corporate change*, Amacom, New York, 1997.
- Brown, S.L. en K.M. Eisenhardt (1998), *Competing on the edge. Strategy as structured chaos*. Harvard Business School Press, Boston
- Bruch, H. en S. Ghoshal, *A bias for action. How effective managers harness their willpower, achieve results, and stop wasting time*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- Butteriss, M. (ed.), *Re-inventing HR. Changing roles to create the high-performance organization*, John Wiley & Sons Canada, Etobicoke, 1998.
- Cheyfitz, K., *Thinking inside the box. The 12 timeless rules for managing a successful business*, Free Press, New York, 2003.
- Citrin, J.M., *Zoom. How 12 exceptional companies are navigating the road to the next economy*, Currency Doubleday, New York, 2002.
- Citrin, J.M. en T. Neff, *Lessons from the top. The search for America's best business leaders*, Doubleday, New York, 1999.
- Coffman, C., G. Gonzalez-Molina en A. Gopal, *Follow this path. How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*, Warner Business Books, New York, 2002.
- Collins, J., *Good to great. Why some companies make the leap ... and others don't*, Random House, Londen, 2001.
- Collins, J.C. en J.I. Porras, *Built to last. Successful habits of visionary companies*, Harper Business, New York, 1994.
- Coulson-Thomas, C., *Transforming the company. Managing change, compete & win*, Kogan Page, Londen, 2002.
- Dalziel, M., S. DeVoge en K. LemAire, 'Six principles for designing the accountable organization', *Journal of Organizational Excellence*, Autumn 2004, p. 59-66.
- Davidson, H., *The committed enterprise. How to make vision and values work*, Butterworth Heinemann, Oxford, 2002.

- Dive, B., *The healthy organization. A revolutionary approach to people & management*, Kogan Page, Londen, 2002.
- Dotlich, D.L. en P.C. Cairo, *Why CEOs fail. The 11 behaviors that can derail your climb to the top – and how to manage them*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003.
- Doz, Y., J. Santos en P. Williamson, *From global to metanational. How companies win in the knowledge economy*, Harvard Business School Press, Boston, 2001.
- Foster, R. en S. Kaplan, *Creative destruction. Why companies that are built to last underperform the market – and how to successfully transform them*, Doubleday, New York, 2001.
- Fulmer, W.E., *Shaping the adaptive organization. Landscapes, learning, and leadership in volatile times*, Amacom, New York, 2000.
- Garratt, B., *The twelve organizational capabilities. Valuing people at work*, HarperCollins Business, Londen, 2000.
- Geus, A. de, *The living company. Habits for survival in a turbulent environment*, Longview Publishing, 1997.
- Goldsmith, W. en D. Clutterbuck, *The winning streak mark II. How the world's most successful companies stay on top through today's turbulent times*, Orion Business Books, Londen, 1997.
- Goranson, H.T., *The agile virtual enterprise. Cases, metrics and tools*, Quorum Books, Westport, 1999.
- Ghoshal, S. en C.A. Bartlett, *The individualized corporation. A fundamentally new approach to management*, Harper Perennial, New York, 1997.
- Ghoshal, S. en L. Gratton, 'Integrating the enterprise', *MIT Sloan Management Review*, 44, Fall 2002, p. 31-39.
- Gratton, L., *The democratic enterprise. Liberating your business with freedom, flexibility and commitment*, Prentice Hall Financial Times, Harlow, 2004.
- Gubman, E.L., *The talent solution. Aligning strategy and people to achieve extraordinary results*, McGraw Hill, New York, 1998.
- Haeckel, S.H., *Adaptive enterprise. Creating and leading sense-and-respond organizations*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- Hamel, G. en L. Välikangas, 'The quest for resilience', *Harvard Business Review*, 81, September 2003, p. 52-64.
- Hammer, M., *The agenda. What every business must do to dominate the decade*, Random House, Londen, 2001.
- Heskett, J.L., Sasser jr., W.E. en L.A. Schlesinger, *The service profit chain. How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*, The Free Press, New York, 1997.
- Hewitt, *Building the management and organizational disciplines to grow*, Research report, Hewitt Associates LLC, 2004.
- Hodgetts, R.M., *Measures of quality & high performance. Simple tools and lessons learned from America's most successful corporations*, Amacom, New York, 1998.
- Holbeche, L., *The high performance organization. Creating dynamic stability and sustainable success*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, 2005.
- Heller, R., *In search of European excellence. The 10 key strategies of Europe's top companies*, HarperCollins Business, Londen, 1997.
- Jennings, J., *Less is more. How great companies improve productivity without layoffs*, Portfolio, New York, 2002.
- Joyce, W., N. Nohria en B. Roberson, *What really works. The 4+2 formula for sustained business success*, Harper Business, New York, 2003.
- Katzenbach, J.R., *Peak performance. Aligning the hearts and minds of your employees*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- Kirkman, B.L., K.B. Lowe en D.P. Young, *High-performance work organizations. Definitions, practices, and an annotated bibliography*, Center for Creative Leadership, Greensboro, N.C., 1999.
- Kling, J., 'High performance work systems and firm performance', *Monthly Labor Review*, May 1995, p. 29-36.
- Kotter, J.P. en J.L. Heskett, *Corporate culture and performance*, 1992.
- Krames, J.A., *What the best CEOs know. 7 exceptional leaders and their lessons for transforming any business*, McGraw Hill, New York, 2003.
- Kröger, F., M. Träm en M. Vandenbosch, *Spearheading growth. How Europe's top companies are restructuring to win*, Financial Times Pitman Publishing, Londen, 1998.
- Lawler III, E.E., *Treat people right! How organizations and individuals can propel each other into a virtuous spiral of success*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003.
- Lawler III, E.E., S.A. Mohrman en G.E. Ledford jr. (1998), *Strategies for high performance organizations – The CEO report*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Lee, T.H., S. Shina en R.C. Wood, *Integrated management systems. A practical approach to transforming organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1999.
- Light, P.C., *The four pillars of high performance. How robust organizations achieve extraordinary results*, McGraw-Hill, New York, 2005.
- Linder, J.C. en B. McCarthy, *When good management shows: creating value in an uncertain economy*, Accenture, Institute for Strategic Change, September 2002.
- Laudicina, P.A., *World out of balance. Navigating global risks to seize competitive advantage*, McGraw Hill, New York, 2005.
- Maister, D.H., *Practice what you preach. What managers must do to create a high achievement culture*, Free Press, New York, 2001.

- Malone, T.W., *The future of work. How the new order of business will shape your organization, your management style, and your life*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- Manzoni, J.F., 'From high performance organizations to an organizational excellence framework', in: M.J. Epstein en J.F. Manzoni (eds.), *Performance measurement and management control: superior organizational performance*, Studies in managerial and financial accounting, vol. 14, Elsevier, Amsterdam, 2004.
- Manzoni, J.F. en J.L. Barsoux, *The set-up-to-fail syndrome. How good managers cause great people to fail*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.
- Martin, C., *Managing for the short term. The new rules for running a business in a day-to-day world*, Currency Doubleday, New York, 2002.
- McGee, K.G., *Heads up. How to anticipate business surprises and seize opportunities first*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- Mendelson, H. en J. Ziegler, *Survival of the smartest. Managing information for rapid action and world-class performance*, John Wiley & Sons, New York, 1999.
- Miller, D. en I. Le Breton-Miller, *Managing for the long run. Lessons in competitive advantage from great family businesses*, Harvard Business School Press, Boston, 2005.
- Mische, M.A., *Strategic renewal. Becoming a high-performance organization*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2001.
- Morton, C., *Beyond world class*. MacMillan Business, Basingstoke, 2003.
- Morton, C., *By the skin of our teeth. Creating sustainable organisations through people*. Middlesex University Press, Londen, 2003.
- Mosmans, A., *Enterprise success. How organizations create their own future*, 2004.
- O'Reilly III, C.A. en J. Pfeffer, *Hidden value. How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- Osborne, R.L. en S.S. Cowen, 'High-performance companies: the distinguishing profile', *Management Decision*, 40, 3, 2002, p. 227-231
- Owens, I., T. Wilson en A. Abell, *Information and business performance. A study of information systems and services in high performing companies*, Bowker Saur, East Grinstead, West Sussex, 1996.
- Owen, K., R. Mundy, W. Guild en R. Guild, 'Creating and sustaining the high performance organization', *Managing Service Quality*, 11, 1, 2001.
- Pfeffer, J. en R.I. Sutton, *The knowing-doing gap. How smart companies turn knowledge into action*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- Quinn, R.E., R.M. O'Neill en L. St. Clair (ed), *Pressing problems in modern organizations (that keep us up at night). Transforming agendas for research and practice*, Amacom, New York, 2000.
- Rosen, R., *Global literacies. Lessons on business leadership and national cultures*, Simon & Schuster, New York, 2000.
- Samson, D. en D. Challis, *Patterns of excellence. The new principles of corporate success*, Financial Times Prentice Hall, Londen, 1999.
- Schoemaker, P.J.H., *Profiting from uncertainty. Strategies for succeeding no matter what the future brings*, Free Press, New York, 2002.
- Simon, H., *Hidden champions. Lessons from 500 of the world's best unknown companies*, Harvard Business Press, Boston, 1996.
- Sirota, D., L.A. Mischkind en M.I. Meltzer, *The enthusiastic employee. How companies profit by giving workers what they want*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, 2005.
- Slywotzky, A.S. en D.J. Morrison, *The profit zone. How strategic business design will lead you to tomorrow's profits*, Times Business, New York, 1997.
- Stark, M.J., 'Five years of insight into the world's most admired companies', *Journal of Organizational Excellence*, Winter 2002, p. 3-12.
- Strelbel, P., *Trajectory management. Leading a business over time*, John Wiley & Sons, Chichester, 2003.
- Sull, D.N., *Revival of the fittest. Why good companies go bad and how great managers remake them*, Harvard Business School Press, Boston, 2003.
- Underwood, J., *What's your corporate IQ? How the smartest companies learn, transform, lead*, Dearborn Trade Publishing, Chicago, 2004.
- Volberda, H.W., *Building the flexible firm. How to remain competitive*, Oxford University Press, Oxford, 1998.
- Waal, A.A. de., *Power of performance management. How leading companies create sustained value*, John Wiley & Sons, New York, 2001.
- Weick, K.E. en K.M. Sutcliffe, *Managing the unexpected. Assuring high performance in an age of complexity*, Jossey-Bass, San Francisco, 2001.
- Weiss, A., 'Good enough' isn't enough... *Nine challenges for companies that choose to be great*, Amacom, New York, 2000.
- Wiersma, F., *The new market leaders. Who's winning and how in the battle for customers*, Free Press, New York, 2001.
- Zook, C. en J. Allen, *Profit from the core. Growth strategy in an era of turbulenc*, Harvard Business Press, Boston, 2001.