

High Performance Organisations: de zoektocht in de praktijk

Esther Mollema, Chiel Vink en André de Waal

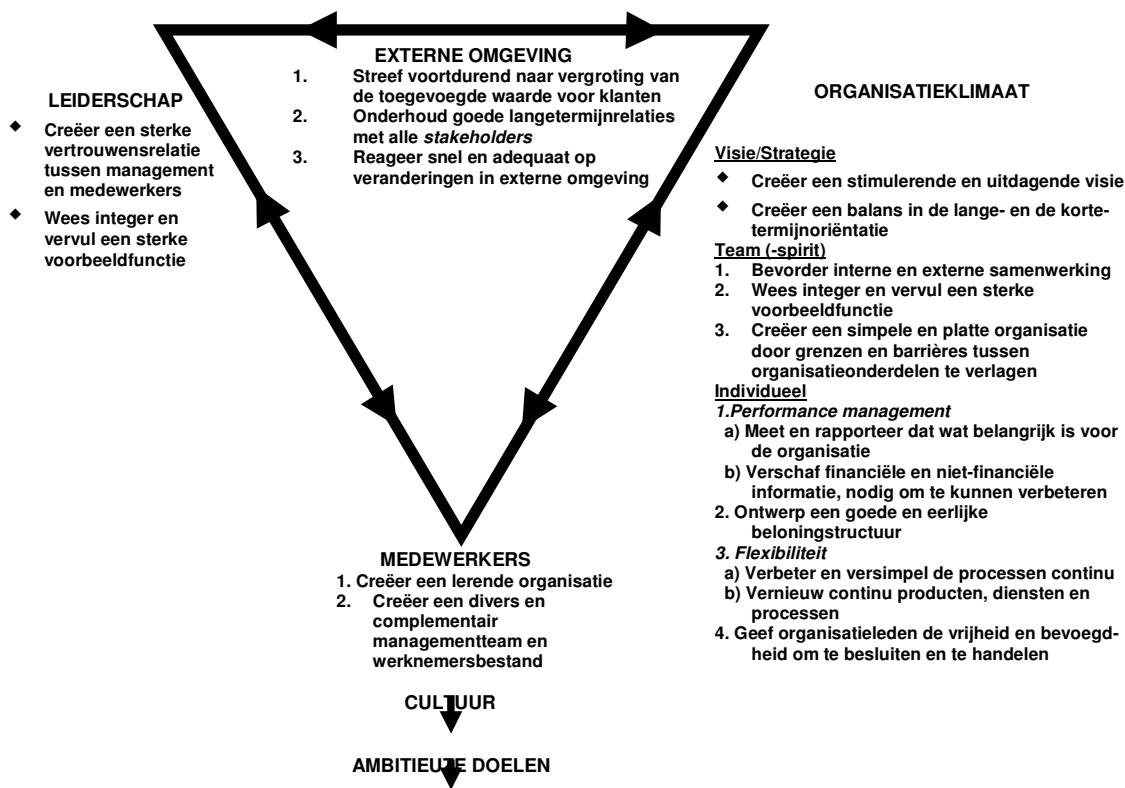
- Gepubliceerd in *Opleiding & Ontwikkeling*, september 2006 -

Onder druk van de sterke concurrentie en de toenemende eisen van aandeelhouders, wetgevers, medewerkers en de samenleving gaan steeds meer organisaties op zoek naar organisatie-elementen die doorslaggevend zijn voor het behalen van consistent goede resultaten. Veelal wordt daarvoor gekeken naar de zogenoemde *high performance organisations* (HPOs). Dit zijn organisaties, zowel private als publieke, die over een langere periode betere resultaten behaalt dan concurrenten of vergelijkbare organisaties, door zich snel aan te passen aan veranderingen in de omgeving, zich te richten op de lange termijn, continu de kerncompetenties te verbeteren, en de medewerkers echt te beschouwen als haar belangrijkste 'activa'. Bestudering van onderzoeken naar *high performance organisations* levert een reeks van kenmerken op die bepalend zijn voor de prestaties van organisaties (beschreven in A.A. de Waal, 2005, *The characteristics of a High Performance Organisation*, www.andredewaal.nl). Deze kenmerken betreffen het organisatieontwerp, strategie, processen, technologie, leiderschap, mensen, cultuur en externe omgeving van de organisatie. Door zich te concentreren op deze kenmerken, kunnen managers ervoor zorgen dat hun organisatie uitstekende resultaten behaalt. Naarmate er meer bekend is over de karakteristiek van een HPO, wordt de volgende fase in de zoektocht naar een betere organisatie interessant: hoe kan een bedrijf in de praktijk daadwerkelijk de HPO-status bereiken? In dit artikel volgen we ABN-Amro op haar zoektocht.

Net als bij veel andere organisaties wordt het verbeteren van de organisatieprestatie bij ABN-Amro te veel vertaald in methoden om de prestaties van individuele medewerkers op te voeren. Cultuur-, structuur- en gedragcomponenten met betrekking tot prestatie management die ertoe kunnen leiden dat een organisatie echt vooruit kan gaan, worden onvoldoende onderkend of krijgen te weinig aandacht. Individuele prestatieplannen blijken op korte termijn niet tot verbetering of tot versnelling van een organisatie te leiden. Medewerkers denken bij prestatie management veelal alleen aan hun persoonlijke prestatieplannen en de daaraan gekoppelde beloning, er wordt onvoldoende een koppeling gelegd met de te behalen algehele organisatieprestatie. Om prestatie management goed in te voeren, moeten

leidinggevers een andere managementstijl, het coachend leidinggeven, toepassen. Niet iedereen realiseert zich dat en ook niet iedereen kan of wil deze managementstijl gaan toepassen. Tijdens de invoering van prestatie management is klaarblijkelijk te weinig relatie gelegd tussen de gewenste individuele prestaties en het doel om als gehele organisatie te verbeteren en te versnellen. Een aanscherping van de invoering is dringend gewenst. Daarbij wordt door het management ook de wens uitgesproken om te streven naar *breakthrough performance*: een significante organisatieverbetering. Om de gewenste verandering binnen ABN-Amro gestalte te geven, wordt uitgegaan van de resultaten van het onderzoek *The characteristics of a High Performance Organisation* (te vinden op www.andredewaal.nl).

Gebaseerd op de resultaten van dat onderzoek is een HPO-structuurschema gemaakt dat tot zowel veel herkenning als veel discussie leidt (zie figuur). Het structuurschema is mede gebaseerd op de ervaring die ABN-Amro heeft opgedaan tijdens een project om de kennis en houding met betrekking tot individueel prestatie management te verbeteren. In dit project werd duidelijk dat meerdere factoren tegelijkertijd van belang zijn om de invoering van individueel prestatie management tot een succes te maken: prestatie management is slechts één middel om een HPO te worden.



Figuur: Het ABN-Amro HPO-structuurschema

In de financiële industrie zijn het de medewerkers die in een specifieke organisatiecultuur het bereiken van de strategie en de doelen tot stand moeten brengen. Bij ABN-Amro in Nederland is dit verwoord in het ambitieuze doel: 'Meer huisbank zijn voor nieuwe en bestaande relaties.' De medewerkers werken in een organisatieklimaat dat door het topmanagement wordt neergezet. Dit klimaat bestaat uit drie onderdelen. Allereerst dient de top een visie en strategie te ontwikkelen die iedereen kent, onderschrijft en uitvoert. Vervolgens heeft de top directe invloed op zowel organisatieaspecten op teamniveau als op individueel niveau. Daarnaast heeft de top via communicatiekanalen alle mogelijkheid om de medewerkers direct of indirect te bereiken en te beïnvloeden. Zo ontstaat er een driehoeksverband tussen leiderschap, organisatieklimaat en medewerkers. Binnen het bedrijf zijn de relaties in de driehoek wederzijds omdat ze elkaar stevig beïnvloeden en in balans moeten zijn om het uiteindelijke doel te bereiken. Buiten het bedrijf zijn externe factoren te onderscheiden die van belang zijn en gevolgen kunnen hebben voor het bereiken van de HPO-status.

In het HPO-structuurschema zijn de belangrijkste 18 factoren in het driehoekverband ingedeeld. De meest onderscheidende interne factoren die het vaakst in de onderzoeken voorkomen zijn: de individuele vrijheid van de medewerker om zelf beslissingen te nemen; de cultuur van een lerende organisatie; en een beloningssysteem dat door iedereen wordt geaccepteerd. De belangrijkste externe factor die van invloed is op de driehoek is het verlangen om de waarde voor de klant te verhogen. Factoren die van belang zijn voor individueel prestatie management zijn de sterke wens om dat te meten wat van belang is voor de organisatie en doorgegeven van de gemeten informatie aan iedereen binnen het bedrijf zodat actie kan worden genomen. De koppeling met de acceptatie van een goed beloningssysteem is hiermee ook in beeld gebracht.

Het HPO-structuurschema wordt binnen ABN-Amro gezien als een prima start voor de zoektocht naar de HPO-status doordat het gebaseerd is op een stevige onderbouwing van de aannames en te gebruiken *best practices* voor het creëren van een HPO. Binnen een jaar wil ABN-Amro komen tot een HPO-roadmap voor de implementatie, door de belangrijkste HPO-kenmerken te bespreken en daar specifieke verbeteracties voor te formuleren, om deze vervolgens te gaan uitvoeren.

[KADER]

Om op de vragen van ABN-Amro en andere organisaties antwoord te kunnen geven, is het Center for Organisational Performance (www.organizationalperformance.nl) opgericht. Het centrum sponsort onderzoek dat moet leiden tot gefundeerd en praktisch inzicht in hoe organisaties een HPO kunnen worden. Het centrum onderhoudt meerdere relatienetwerken waarin vooraanstaande organisaties discussiëren over het HPO-gedachtengoed en leren van elkaars *best practices* om zodoende een HPO-roadmap voor hun organisatie te ontwikkelen. Naast ABN-Amro zijn ook bedrijven als Randstad, Ernst & Young, Corus, Menzis, ABP, Fluor Daniel, en Dactylo lid van de netwerken.

Momenteel is het centrum bezig met de tweede fase van de zoektocht naar de kenmerken van HPOs, om deze kenmerken nog scherper te identificeren. Hiertoe worden organisaties opgeroepen om een enquête in te vullen die inventariseert wat ze momenteel doen op bepaalde gebieden om te verbeteren. Deze enquête wordt wereldwijd uitgevoerd. Als u mee wilt doen aan dit belangrijke onderzoek (invultijd van de vragenlijst is 10 minuten) kunt u een e-mail sturen naar mollema@dir.nl. U krijgt dan de enquête toegestuurd om deze in te vullen.

[EINDE KADER]

André de Waal is associate professor strategisch management aan de Maastricht School of Management en directeur van het Center for Organisational Performance. Hij is te bereiken via www.andredewaal.nl. Esther Mollema is directeur van Directions, Briefings for Business Leaders. Zij is te bereiken via mollema@dir.nl. Chiel Vink is senior vice president van de Public Sector Nederland van ABN-Amro. Hij is te bereiken via chiel.vink@nl.abn.amro.com.