

PERFORMANCE

Wat laten we liggen is 30% performanceverbetering genoeg?

Is uw organisatie succesvol? Of laat u flink wat liggen?

Studies uitgevoerd door Harvard¹ en McKinsey² bij een groot aantal bedrijven laten zien dat er een groot verschil bestaat tussen de business performance van 'gezonde' en 'ongezonde' organisaties. Performanceverschillen van 30% zijn hier aan de orde.

Wat moeten directieleden doen om hun organisatie duurzaam te laten presteren? Wat moet zinvol gemonitord worden en wat zijn concrete stappen om de beschikbare mogelijkheden optimaal te benutten?

70% VAN DE VERANDERPROJECTEN FAALT

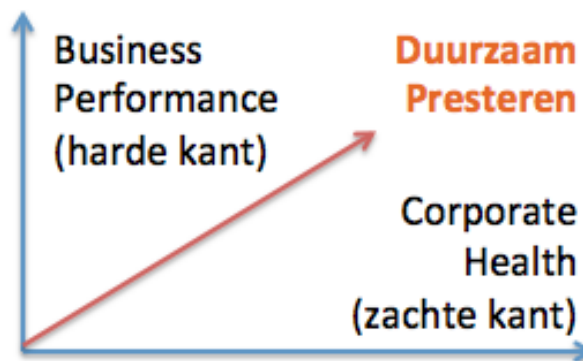
Organisaties investeren fors in trajecten om bedrijfsprestaties te verbeteren. Onderzoek leert dat echter 70% van de veranderprojecten faalt³. Te laat, te duur en bovenal niet met de gewenste effecten. Er zijn bij wijze van spreken 80.000 interventies – zonder bijsluiter – in de markt waardoor een juiste keuze maken van de best passende maatregelen erg moeilijk is.

Een goede strategie is het antwoord op de vraag *hoe* een organisatie duurzaam kan presteren. Niet alleen op korte termijn, maar structureel en gericht op de belangen van alle relevante stakeholders.

McKINSEY

Volgens McKinsey² streven hi-performers naar een dubbel-doel (zie figuur 1): het vermogen (op korte termijn) te presteren is net zo belangrijk als het vermogen groei te blijven genereren.

Dit laatste kan alleen wanneer de organisatie gezond en veerkrachtig is.



Figuur 1. Beyond performance (2011)²

“De oplossing voor duurzaam presteren ligt in het verbinden van de ‘zachte’ en de ‘harde’ kant van organisaties”

De ‘zachte’ kant is de inzet van de werknemers: je kunt ze inhuren en als resources inzetten in het productieproces, maar machines innoveren niet. Het is de passie, creativiteit, verbeeldingskracht en het doorzettingsvermogen van mensen die het verschil maken.

Bovendien vormen personeelskosten ruwweg 70% van de bedrijfskosten. Het is deze combinatie – de intrinsieke kwaliteiten en betrokkenheid van medewerkers en het grote aandeel van personeelskosten – waar de crux ligt voor 30% performance-verbetering.

HARVARD

Harvard-professor Rosabeth Moss Kanter hanteert drie motiverende drijfveren: ‘*mastership*’, ‘*membership*’ en ‘*meaning*’. Geld (*money*) is in dit model een zwakke vierde drijfveer die zelfs negatief kan werken als het niet genoeg is of oneerlijk verdeeld lijkt binnen een organisatie. Sowieso verliest geld zijn motiverende kracht na verloop van tijd.

Mastership (meesterschap) betekent dat een organisatie werknemers moet helpen betere vaardigheden te ontwikkelen; bijvoorbeeld door training en het aanbieden van de juiste uitdagende opdrachten. *Membership* impliceert dat een organisatie moet trachten een gemeenschap te creëren door individuen uit te dagen op wat hen drijft, verbindt en enthousiasmeert zodat een sterkere band over de hele linie van de organisatie wordt gevormd. Tot slot is *meaning* belangrijk. Wat is het grotere doel dat wordt nagestreefd en ben je hier op aangehaakt? Met de juiste doelstellingen dragen zelfs de meest alledaagse taken bij aan een groter belangrijker geheel.

IMPACT

Uit de veelheid aan verbetermogelijkheden heb je inzicht nodig om de meest impactvolle te selecteren; dit is de kortste en meest effectieve weg naar duurzaam presteren. Dit draait niet alleen om *wat* je als bedrijf doet, maar vooral *hoe* je dat doet.

Zelfs als alle ‘harde’ maatregelen effectief zijn dan nog kun je medewerkers van je vervreemden. Je kunt medewerkers overvragen of juist te weinig uitdagen. Er kunnen conflicten ontstaan die als een veenbrand de organisatie ontregelen. Er zijn kortom talrijke interacties tussen bijvoorbeeld leidinggevenden en professionals die repercussies kunnen hebben op de intenties en bevoegenheid van medewerkers en de cultuur van een organisatie. Het is dus zaak een maatstaf toe te passen die inzicht geeft in het functioneren van de ‘binnenkant’ van mens en organisatie en waarop interventies kunnen worden vastgesteld die forse performanceverbetering tot stand brengen.

De volgende methode introduceert een scherpe maatstaf voor de ‘binnenkant’ van organisaties.

ORGANISATIE-ENERGIE

Prof. dr. Heike Bruch⁶, hoogleraar Human Resources aan de St. Gallen University in Zwitserland heeft na uitgebreid en zorgvuldig onderzoek een organisatie-energiemodel ontwikkeld.

Zij maakt onderscheid tussen vier organisatie-energieën en daarmee kun je de status van de ‘binnenkant’ van de organisatie meten. De energie wordt getypeerd aan de hand van een hoge of lage intensiteit en een positieve (gericht op doelstellingen) of negatieve kwaliteit. Zie figuur 2.

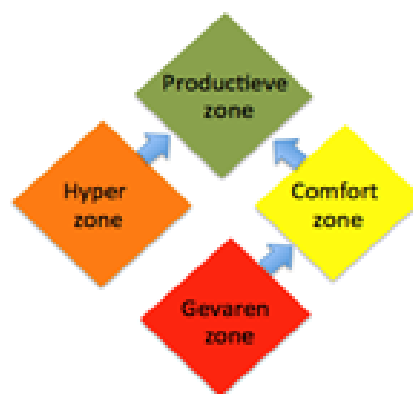
De energieën kunnen worden gemeten met een beperkt aantal vragen en de scores tonen een patroon dat specifieke situaties van organisatie-energie representeert.



PRODUCTIEVE ZONE (+30% PERFORMANCE)

Wij maken vervolgens onderscheidt tussen vier energiepatronen: een team functioneert in de productieve zone (gewenst), of in de comfortzone (ongewenst), of hyperzone (ongewenst) of gevarenzone (ongewenst). Zie figuur 3.

In de productieve zone wordt duurzaam gepresteerd. De energie is gericht op het realiseren van gemeenschappelijke doelstellingen. Er is trots, enthousiasme en veel werknemers zijn bevangen in hun werk. Het blijkt lastig om voortdurend succesvol te zijn⁷. Er is altijd een risico dat medewerkers wennen aan succes, denken dat het vanzelf voort blijft gaan, dat ze zelfgenoegzaam worden, de status quo gaan verdedigen en zich vooral bezighouden met interne bezigheden. Je kunt een dergelijke werkomgeving typeren als een comfortzone. De comfort energie is hoog – men gaat nog steeds met plezier naar het werk, maar de focus op presteren is weggezakt. Dit scheelt een organisatie gemiddeld 30% performance!



Het kan ook dat succes 'naar meer smaakt' en dat de organisatie in een versnelling wordt gebracht. Nog meer succes! Iedereen wordt aangemoedigd er nog een schepje bovenop te doen, bij voorkeur met minder middelen. De organisatie raakt uitgeput, de beste mensen lopen weg en hier en daar vallen medewerkers om. Er is geen tijd meer voor reflectie of tijd om te leren van de fouten die worden gemaakt. Je kunt een dergelijke organisatie een hyperzone noemen. Dit kost ook circa 30% performance!

De meest negatieve typering is de gevarenzone. Of het nu komt door een uit de hand gelopen interne competitie, onrechtvaardige beloningen, egoïstisch gedrag van bestuurders of vakbonden, voort zeurende conflicten, slechte ondersteuning ... allemaal zaken die langzaamaan de saamhorigheid ondermijnen. De afspraken worden minder strikt nagekomen, richtlijnen bediscussieerd, eigen belangen nageleefd en uiteindelijk wordt de organisatie zelfs tegengewerkt, komen medewerkers in openlijk verzet. Of erger medewerkers worden passief, haken mentaal af, zijn snel vermoeid, apathisch en worden zelfs cynisch. De kans op succesvolle innovaties of verandertrajecten is nihil. Nog even en je kunt als directie de tent sluiten.

Het herstellen van ongewenste energiezones blijkt de meest effectieve aanpak om organisaties duurzaam te laten presteren. Verbetermaatregelen hierop geselecteerd zijn het meest effectief.

LITERATUUR

1. Teresa Amabile (2011) *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press
2. Scott Keller & Collin Price (2011) *Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage*. John Wiley & Sons.
3. Boonstra en Elving (2010) *Veranderkunst. 70% van de verbeterprojecten haalt niet de beoogde doelstellingen: 50% faalt en 20% minder dan beoogd*. Zie ook *Beyond Performance*
4. Eddie Obeng (2012), *Smart failure for a fast changing World*, TED Global 2012
5. Van Marrewijk (2012) *Managen? Alleen als de 'bijsluiter' aangeeft dat het kan!* BMG-Magazine. Er zijn zo'n 15.000 management boeken en artikelen geschreven, vaak zonder 'bijsluiter' voor gebruik.
6. Heike Bruch & Bernd Vogel (2011) *Fully Charged - How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*. Harvard Business Review Press
7. Jim Collins (2009) *How the mighty fall...and why some companies never give in*. Arrow Books.
8. Hans van der Loo (2011) *We hebben er zin in!* Van Duuren Management
9. Marcel van Marrewijk (2011) *Cubrix, zicht op organisatieontwikkeling en performanceverbetering*, en (2014) *Handboek organisatieontwikkeling*, Academic Service

AANBOD – 3 LEVELS

Workmetrics hanteert drie levels van analyses: Interactief, Simulatie en Voorspellend.

INTERACTIEF

Workmetrics kan gebruik maken van bestaande data van uw organisatie en deze weergeven in op maat gemaakte visueel aantrekkelijke interactieve online dashboards. Hiermee kan men zelf analyses uitvoeren en ontwikkelingen monitoren.

SIMULATIE

Een stap dieper is om op basis van data verschillende scenario's te simuleren. Ook kan de bestaande data worden uitgebreid met zowel nieuwe interne data als externe markt data. Vervolgens kunnen de meest impactvolle thema's worden bepaald. Interventies specifiek op deze thema's zullen het grootste rendement geven.

VOORSPELEND

Een meer geavanceerde toepassing van data analytics zijn technieken als predictive analytics en machine learning waarmee voorspellingen kunnen worden uitgevoerd gebaseerd op data. Hierdoor kan bijvoorbeeld prestatieverlies worden voorkomen.

WILT U EEN SNELLE INDRUK KRIJGEN VOOR UW ORGANISATIE?

Een eerste indicatie van het prestatieverlies in uw organisatie kunt u krijgen door de Workmetrics Quick Scan in te vullen. U hoeft zich niet te registreren; er zijn geen kosten aan verbonden en binnen 3 minuten ziet u het resultaat op uw online dashboard:

<http://workmetrics.nl/wm-quickscan/>



Performance
Analytics



Interactive
Dashboards



Analytics
Excellence