

N I E U W S F L I T S

**Workshop “ Prestatiemanagement en
Organisatiecockpit “
te Franeker**

25 oktober 2007

Door: Frits Lentink, KKF

In de Franeker Management Academie werden we om 16.00 uur gastvrij ontvangen. De academie is gevestigd in een fraai gerestaureerde stadsboerderij uit 1830, dat gelegen is aan het Bolwerk te Franeker. Iedereen werd namens KKNN welkom geheten door Marja Kuik. De workshop werd gegeven door Leo Kerklaan, kwaliteitsgoeroe, organisatieadviseur en auteur van de bestseller “ De cockpit van de organisatie “ Leo heeft een nieuw concept voor prestatie management ontwikkeld. Met dit concept is het mogelijk een specifieke set prestatie-indicatoren voor je eigen organisatie te ontwikkelen.

De centrale gedachte hierachter is: visie, focus, actie. Zonder visie geen strategie, zonder een strategie geen indicatoren en zonder indicatoren geen gerichte actie. Flexibiliteit en maatwerk staan voorop. Er werden vier bruikbare 'aanvliegroutes' aangereikt om zelf aan de juiste indicatoren te komen. Een goed prestatie management model is in omvang beperkt, maar wel goed uitgedacht. Leo gaf aan dat je beter je eigen strategie en doelen kunt gebruiken dan gebruik te maken van “algemene” inzichten van een populair managementmodel. Als je het beste van Europa wilt worden of toonaangevend is het belangrijk dat je kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren vaststelt en daar op stuur. Gebruik op elk niveau indicatoren en betrek de medewerkers hierbij.

Drie krachtige principes van de organisatiecockpit:

- **Waarop focussen:** het zwaarte punt (het meest belangrijke), wat moeten we eigenlijk doen. Van a naar b maar wat is b. Waar liggen risico's. Prestatiefocus.
- **Decompositie:** van missie- logisch samenhangend opknippen (b.v. strategy mapping) naar succesfactoren, naar prestatie-indicatoren. Trapsgewijs analyseren/detailleren. Het steeds beter weten te vertalen. Waar laat ik het los in het vertrouwen dat mijn mensen het goed doen.
- **Ownership:** betrek medewerkers bij het opstellen van indicatoren, bij het bespreken van de scores en maak ze verantwoordelijk voor resultaten(taken

en bevoegdheden laag in de organisatie). Wie zou er wakker moeten liggen als het resultaat negatief is?

Control versus commitment:

Wanneer ontspoord het?

- **Weinig aandacht voor control:** intrinsieke motivatie: focus op competenties; onvoldoende feedback over harde prestaties eigenteam omdat ik het zelf niet interessant vind. Extrinsieke motivatie: ik doe het omdat mijn baas het zegt. Er vindt geen zakelijke analyse plaats. Het team voert de discussie vooral over eigen functioneren.
- **Weinig aandacht voor commitment:** geen oog hebben voor behoeften en weerstanden. Vanuit de top even bij elkaar zitten en indicatoren vaststellen, zonder draagvlak/ commitment van de medewerkers die het moeten uitvoeren.

De combinatie commitment én control leidt tot de ideale implementatie. Van focus naar actie met intrinsieke motivatie. Wij willen graag iets doen wat in overeenstemming is met doel en strategie (flexibel en samen leren, werkhouding/situatie). Managementstijl die gericht is op ownership. Ontwikkeling van KSF's en PI's.

Empowerment

Ownership kan niet zonder empowerment. Geef de mensen invloed! Om van strategie naar resultaten te komen is empowerment nodig. Het belangrijkste is de manier waarop wij naar ons huidige werk kijken; waarop wij veranderingen in de omgeving waarderen, en de manier waarop wij kijken naar veranderplannen in de eigen organisatie. Uiteindelijk gaat het om het veranderen van onze mindset. Hoog Presterende Organisatie (HPO's) zijn ambitieus en efficiënt tegelijk en hebben een open mind. Zij durven vooronderstellingen te toetsen, eigenprestaties kritische te evalueren het hun vakgebied met een openmind te observeren.

Oriëntatie op beter presteren:

Via de OODA (Observe-Orient-Decide-Act) loop van de heer J.R. Boyd werd uitleg gegeven dat onze oriëntatie bepaalt hoe wij met de omgeving interacteren, d.w.z. de manier waarop wij observeren, besluiten en handelen. In de praktijk gaat er vaak te veel tijd verloren met formeel beslissen. Door te praten met medewerkers wordt hun oriëntatie beïnvloed. Een missie is dan voldoende om het gedrag van medewerkers te sturen. Meer bevoegdheid geven op individueel niveau “ fingerspitzengefühl” met verantwoording achteraf. Door trainen kan oriëntatie veranderen zodat men beter reageert op observaties.

Aan het eind van deze introductie in de materie werden er, na een korte pauze met een heerlijk warm hapje, twee groepen geformeerd om uit te werken hoe je in de praktijk vorm kunt geven aan het door Leo ontwikkelde concept van de organisatiecockpit. Er ontstonden interessante discussies die alter ook plenair nog aan de orde kwamen. Thema's als: hoe krijgt een directie commitment van het MT over een visie en missie en hoe zij dat handen en voeten kunnen geven, werden gezamenlijk uitgediept.

Door de rijke schakering aan anecdotes en praktijkvoorbeelden, waarmee Leo ons daarbij wist te vermaken, werd de nabespreking een levendige en inspirerende

afsluiting van deze Franeker workshop. Het applaus aan het eind sprak daarbij voor zich.