

6/9 – 1.1

Succesvol veranderen en besturen door richting, consistentie, samenhang en feedback

- veranderen
- management
- implementatie

Prof. dr. mr. S. (Steven) ten Have is organisatieadviseur en partner bij TEN HAVE Change Management en hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Dr. Wouter D. ten Have is managing partner van TEN HAVE Change Management en universitair docent aan de Vrije Universiteit. Beiden zijn verbonden aan de post graduate opleiding Verandermanagement.

Prof. dr. mr. S. ten Have en dr. W.D. ten Have

SAMENVATTING

Veel veranderingen binnen organisaties mislukken of leiden niet tot de gewenste effecten. Sommige organisaties slagen er echter wel in om veranderingen succesvol te implementeren. Dat is bijvoorbeeld het geval, zo blijkt uit promotie-onderzoek, bij Nokia, ST Microelectronics, PTT Post en Sollac. Vraag is wat het geheim van hun succes is.

In dit artikel wordt een integraal congruentiemodel gepresenteerd dat handvatten biedt voor het organiseren van veranderingen. In dat model staan de managementprocessen richting, consistentie, samenhang en feedback centraal. Uitgelegd wordt wat deze begrippen inhouden. Er worden richtlijnen geformuleerd hoe deze processen in de praktijk kunnen worden vormgegeven. Dat wordt geïllustreerd aan de hand van enkele praktijkvoorbeelden van de vier genoemde organisaties. Bij de uitwerking van de richtlijnen is er aandacht voor de specifieke rol van het lijnmanagement en de bijdrage die de HRM-functie kan leveren. Met betrekking tot de laatste bijdrage geldt dat deze kort en bondig benoemd wordt voor een aantal, in het bijzonder ook vanuit het HRM-perspectief, relevante richtlijnen.

Hoe beter alles organisatorisch past, hoe effectiever ambitie en doelstellingen worden gerealiseerd. Het model werkt voor ondernemingen die durven te kiezen voor de lange boven de korte termijn, voor stakeholder value als tegenwicht voor shareholder value en voor stabiel topmanagement in plaats van hire-and-fire en gelukszoekers.

INLEIDING

Implementeren, het omzetten van plannen in gerealiseerde doelstellingen, blijkt voor veel organisaties moeilijk. Onderzoek illustreert dat veel veranderingsprogramma's – denk aan Total Quality Management (TQM), de invoer van bedrijfsprocessensysteem en ICT-projecten – falen of teleurstellen. Specifiek kan worden gewezen op onderzoek dat aantoont dat bij herontwerp van bedrijfsprocessen meer dan 70% van de projecten niet voldoet aan de verwachtingen (Bashein et al., 1994).

Er zijn evenwel organisaties die met succes hun voorgenomen plannen realiseren. Internationaal erkende voorbeelden zijn Nokia (telecommunicatie), ST Microelectronics (halfgeleiders), PTT Post (nu TPG Post; logistieke dienstverlening) en Sollac (staal). PTT Post (nu: PostNL) heeft de Nederlandse Kwaliteitsprijs gewonnen, de andere drie wonnen de European Quality Award (Ten Have, 2002). Waarom slagen deze ondernemingen erin hun organisatie zo in te richten, dat zij hun plannen kunnen realiseren? Opgemerkt wordt dat goed implementeren geen waarborg is voor een eeuwigdurend proces. De strategische problemen die Nokia in 2013 heeft zijn evenzeer een feit als hun langdurige succes en het onderscheidend organisatievermogen dat men heeft getoond.

Succesvolle implementaties zouden het resultaat van een integrale aanpak kunnen zijn. Vraag is evenwel wat zo'n integrale aanpak behelst. Bourgeois en Brodwin (1984) hebben een change model for implementation opgesteld. Centrale gedachte daarin is dat een effectieve implementatie stoelt op doelstellingen en op elkaar afgestemde structuren, beloningssystemen, management control en sturing. Deze elementen geven een indruk van de onderwerpen en daarmee verbonden functionele disciplines, zoals bijvoorbeeld de financiële functie en de HRM-functie, die naast en in samenwerking met het lijnmanagement een bijdrage moeten leveren om de implementatie haalbaar te maken. Wat specifiek de vier genoemde organisaties afstemmen om 'alles organisatorisch te laten passen', zal in dit artikel zichtbaar worden gemaakt door hun managementpraktijken te beschrijven aan de hand van vier managementprocessen: richting, consistentie, samenhang en feedback.

► **Richting** verwijst naar de keuzen en gemeenschappelijke doelen van de organisatie. De richting kan worden uitgedrukt met de strategie, maar is ook vaak terug te vinden in de missie, de visie en de waarden van de onderneming.

- ▶ **Consistentie** is vooral de verticale vertaling van het gemeenschappelijke doel en de organisatiewaarden in doelen en opdrachten. Consistentie slaat eveneens op de nadere concretisering voor verschillende organisatieniveaus: werkmaatschappij, afdeling, team, proces, individu.
- ▶ **Samenhang** betreft de horizontale afstemming tussen processen, ketens, werkmaatschappijen, afdelingen en individuen. Maar ook structuren, systemen en competenties vallen hieronder. Bij samenhang draait het om de congruentie van verschillende kenmerken van een organisatie.
- ▶ **Feedback** verwijst naar het zodanig inrichten van organisaties, dat op alle niveaus en in verschillende tijdsperspectieven geleerd kan worden. Organisatorische feedback raakt alle organisatiesystemen en niveaus of toegevoegde-waardelagen (strategisch, tactisch en operationeel) en de verbanden daartussen.

Het model of samenstel van deze vier begrippen biedt handvatten voor het organiseren van implementaties. De scope van het model beperkt zich tot de kwaliteit van de bedrijfsvoering; zaken als het businessmodel (welke schaarste wordt geëxploiteerd) en de strategie van een onderneming vallen hier buiten.

Met de vier begrippen en met enkele voorbeelden uit de managementpraktijk van de vier ondernemingen zal worden uiteengezet waardoor zij slagen veranderingen succesvol te implementeren. Per begrip worden richtlijnen gepresenteerd. De praktijkvoorbeelden zijn gekozen met het oog op relevantie voor de HRM-praktijk. Voor uitgebreide voorbeelden wordt verwezen naar Ten Have (2002; submitted).

Richting

Richtlijn 1: Het topmanagement moet eensgezind en volledig gecommitteerd en betrokken zijn

De leider van de organisatie en de andere topmanagers moeten persoonlijk en zichtbaar overtuigd zijn van het nut en de noodzaak van de verandering. Het topmanagement moet daarom zelf de verandering initiëren en ondersteunen door bijvoorbeeld belangrijke commissies en werkgroepen voor te zitten.

Het topmanagement moet de eindverantwoordelijkheid dragen voor het proces waarin de managementfilosofie wordt geformuleerd. Allerlei taken kunnen worden gedelegeerd, maar over de regie mag

geen misverstand bestaan. De leidende rol van het management moet worden doorgetrokken naar en door de managers op de lagere niveaus.

De rol van het topmanagement moet niet alleen zichtbaar zijn in de vorm of het proces, maar ook inhoudelijk. Het is vooral van belang dat het management de centrale waarden voor de organisatie bepaalt. Deze spelen een belangrijke rol bij het aangeven van de gewenste richting en moeten eensgezind worden uitgedragen. Verdeeldheid of twijfel kan desastreus zijn voor de organisatie. Daarom is het zaak managers die niet mee willen of kunnen, tijdig te vervangen. Op dit punt speelt HRM een rol waar het gaat om de MD-component binnen de organisatie. Maar belangrijker nog is het dat HRM deze richtlijn vertaalt in een personeelsbeleid dat gebaseerd is op de centrale waarden en een concrete uitwerking van onderwerpen als training en opleiding en beloning en waardering in lijn met de managementfilosofie.

Praktijkvoorbeeld

Before top management was totally committed to TQM, several failed attempts had already been made to realise fundamental change at ST Microelectronics. These attempts lacked global impact and were implemented separately with a narrowly focussed vision. ST started to really implement TQM only when the President himself really understood the necessity and felt a sense of urgency. Top management demonstrated visible commitment by deploying a specific hierarchical structure of Steering Committees throughout the organisation. These were headed by a Corporate Steering Committee, made up of ST's major vice presidents and chaired by the president. Through this management structure, Sollac's top management took the lead and showed full responsibility in a very visible manner. Initiatives and (cross-functional) actions were under the leadership of the Steering Committees with senior managers always playing a visibly active role.

Richtlijn 2: De managementfilosofie moet expliciet en geheel-omvattend zijn en moet gericht zijn op de lange termijn

Het topmanagement moet een expliciete managementfilosofie ontwikkelen. Deze moet zijn gebaseerd op een samenhangende set waarden die de relevante issues adequaat verwoordt. Daar moet

logica en begrijpelijkheid van uitgaan; mensen moeten begrijpen waarom welke kant wordt opgegaan. De waarden moeten een referentiekader bieden aan managers en medewerkers, dat bruikbaar is tot op het niveau van de dagelijkse beslissingen. De managementfilosofie moet in aanleg de gehele onderneming omvatten. De perspectieven die voor de onderneming van belang zijn, moeten erin zijn verwerkt (denk aan het perspectief van stakeholders, zoals de aandeelhouders, medewerkers en leveranciers, en benchmarkonderzoeken). De waarden moeten goed vertaalbaar zijn. Dit gebeurt via vaste procedures, zodat de vertaling naar bijvoorbeeld visie en strategie adequaat plaatsvindt.

Richtlijn 3: Er moet een beproefd vehikel worden genomen om de managementfilosofie uit te werken en over te dragen

De onderneming moet de aandacht en energie richten op de echte issues. Daarom is het verstandig een beproefd concept of vehikel te kiezen, waarmee deze gestructureerd en georganiseerd kunnen worden. Zo'n concept moet wel de relevante issues kunnen dekken en een kapstok bieden. Kwaliteitsmanagement blijkt een goede kandidaat. De ideeën rond kwaliteitsmanagement richten zich op zowel de klant als de bedrijfsprocessen. Bovendien zijn ze concreet en vertaald in structuren, systemen en processen. Op dit punt heeft de HRM-functie een bijdrage te leveren bij zowel het selecteren als het verder uitwerken van het eerdergenoemde vehikel. Getoetst moet worden of het onderliggende concept overdraagbaar is en of het tegemoet komt aan de eis medewerkers zo te ontwikkelen en te sturen dat deze in staat zijn de gewenste doelstellingen te realiseren.

Richtlijn 4: Het management, in het bijzonder het topmanagement, moet continu en in openheid communiceren over de managementfilosofie

exceptionele
communicatieve
vaardigheden

De communicatie over de managementfilosofie moet gericht zijn op alle medewerkers. Dit vergt exceptionele communicatieve vaardigheden en stelt hoge eisen aan het leiderschap. Charisma en respect voor anderen moeten de basis vormen voor het bewerkstelligen van de acceptatie van de boodschap. Bij de over te dragen managementfilosofie kan die boodschap worden gevormd door de waarden, de inhoud van de veranderingen, de te hanteren managementaanpak of een combinatie hiervan.

Praktijkvoorbeeld

The Nokia management vision/philosophy ('Nokia Values' and 'Nokia Way') are first introduced as part of the general introduction when an employee joins the company and periodically reinforced in communication and development activities. These communication and development activities include so-called 'Nokia Way Events'. These events include formal management presentations to the majority of employees at a particular site. These presentations describe the vision for the next five years, as well as strategies and planned actions for the future. Before employees are invited to attend such an event, they can take part in a strategy dialogue using Intranet tools, in order to facilitate a common level of understanding.

Consistentie

Richtlijn 1: De ondernemingsstrategie en de veranderingsdoelstellingen moeten gelijktijdig (of: met elkaar in samenhang) worden geformuleerd

De ondernemingsstrategie is een belangrijk start- en ijkpunt voor het veranderingsproces. Van de strategie worden veranderingsdoelstellingen afgeleid. In dat proces moeten strategie en verandering op elkaar afgestemd vorm krijgen. In dit verband geldt dat een functionele discipline als HRM de eigen bijdrage niet autonoom, primair vanuit de eigen professie moet definiëren en invullen, maar deze moet vormgeven binnen het kader dat de strategie en veranderingsambitie bieden. Tegelijkertijd moet het lijnmanagement bereid en in staat zijn de professionele verantwoordelijkheid en inzichten op het gebied van bijvoorbeeld HRM daadwerkelijk serieus te nemen door deze te beschouwen als een integraal en essentieel onderdeel van datgene wat nodig is om de doelstellingen te realiseren.

Praktijkvoorbeeld

Bij ST Microelectronics wordt eerst de strategie geformuleerd. De veranderingsdoelstellingen worden daarvan afgeleid. Bij Nokia wordt in dat proces expliciet gestuurd op de wederzijdse beïnvloeding tussen strategie en verandering. Bij Nokia is het proces meer iteratief dan bij ST Microelectronics, maar in beide

gevallen is het proces erop gericht dat strategie en verandering complementair worden. In het proces is er aandacht voor alle facetten van de onderneming, zodat functionele disciplines als HRM en logistiek hun bijdragen afstemmen op het uitvoerbaar maken van de strategie. Bij ST Microelectronics is er een organisatiebrede procedure die moet waarborgen dat voorgestelde veranderingen en de op basis daarvan uit te voeren projecten en activiteiten, passen binnen de leidende visie, strategie en waarden. Bij PTT Post wordt de verandering gedragen door het TQM-concept. De veronderstelling is dat de organisatie daarmee op een zodanig niveau kan worden gebracht, dat de strategie uitgevoerd kan worden en strategische veranderingen snel en adequaat in de systemen en processen verwerkt kunnen worden. Bij zowel PTT Post als STMicroelectronics wordt TQM gezien als een organisatieconcept dat een groot aantal facetten van de onderneming kan afdekken.

mensen
betrekken bij
het
formulerings-
proces

Richtlijn 2: De gehele onderneming moet erbij betrokken worden door een iteratief proces

Om de inhoudelijke kwaliteit van de strategie en het draagvlak voor de daarop gebaseerde doelstellingen te vergroten, moeten mensen uit de hele onderneming betrokken worden bij het formuleringsproces. Dit moet wel gericht, gestructureerd en goed getimed gebeuren. Het gaat niet om betrekken om het betrekken, het moet gaan om wezenlijke bijdragen aan de strategie en implementatie. In het proces moeten zowel top-down en bottom-up als strategie en verandering met elkaar worden verweven. Bij STMicroelectronics en Sollac is er een gestructureerd proces waarin top-down- en bottom-up-activiteiten afwisselend en in samenhang hun bijdrage leveren. De visie en managementfilosofie vormen het uitgangspunt voor de te formuleren ondernemingsstrategie en veranderingsdoelstellingen (top-down). Op basis daarvan gaat elk organisatieniveau, van businessunit tot individu, daarmee aan de slag. Ieder formuleert globale prioriteiten en doelstellingen voor het eigen niveau (bottom-up). Op basis van al de op die manier geformuleerde individuele prioriteiten en doelstellingen formuleert het topmanagement de uiteindelijke ondernemingsstrategie en veranderingsdoelstellingen (top-down).

Om dit proces adequaat te kunnen afwickelen, moet elk organisatieniveau beschikken over dezelfde toolkit. Bij Nokia, ST Microelectronics en Sollac draagt men kennis, inzichten en waarden over door mensen op te leiden en te ontwikkelen met behulp van de cascade-methode ('waterval'). Een opleiding over een bepaald onderwerp begint door het topmanagement een training te laten verzorgen aan

de managementlaag direct eronder. Die managementlaag geeft vervolgens de opleiding aan de laag daaronder, enz. Dit gaat door totdat het laagste organisatieniveau is bereikt.

De organisatieverandering moet een vast ritme kennen. Dat vereist stabiliteit en uniformiteit in aanpak, processtappen en instrumenten. Voorgestelde veranderingen moeten als zinvol worden herkend. Dat betekent dat veranderingen alleen moeten worden doorgevoerd als ze echt een bijdrage leveren aan de realisatie van de doelstellingen. Het middel mag geen doel worden.

Richtlijn 3: De ondernemingsstrategie en veranderingsdoelstellingen moeten worden gecommuniceerd naar de gehele onderneming

Als de ondernemingsstrategie en veranderingsdoelstellingen zijn vastgesteld, moeten deze naar de hele onderneming worden gecommuniceerd. Dit gebeurt bij de vier ondernemingen met een gevarieerd samenstel van media en middelen. Nokia en PTT Post werken met interactieve sessies. Bij Sollac is het communicatieproces ingebed in het interactieve proces waarin ondernemingsstrategie en veranderingsdoelstellingen totstandkomen. Bij ST Microelectronics speelt de cascade een belangrijke rol bij het overbrengen van visie, managementfilosofie, waarden en doelstellingen.

Richtlijn 4: De ondernemingsstrategie en veranderingsdoelstellingen moeten vertaald worden in concrete doelen en activiteiten

De strategie en veranderingsdoelstellingen moeten voor iedereen in de organisatie handen en voeten krijgen door ze om te zetten in begrijpelijke en uitvoerbare opdrachten. Het cascade-principe is daarbij vaak zichtbaar: voor elk niveau in de organisatie worden de strategie en veranderingsdoelstellingen vertaald naar concrete doelstellingen, plannen en activiteiten. Elk organisatieniveau gebruikt daarbij de doelstellingen, plannen en activiteiten van het voorgaande organisatieniveau als vertrekpunt. Uiteindelijk worden concrete doelstellingen, plannen en activiteiten op individueel en teamniveau gedefinieerd. Standaardaanpak, procedures en opleidingen waarborgen dat medewerkers deze doelstellingen, plannen en activiteiten met een zekere mate van uniformiteit definiëren. De HRM-functie speelt op dit punt een belangrijke faciliterende rol. De HRM-functie voorziet in aanpakken en instrumenten en niet in de laatste plaats opleidingen, die zijn gericht op het goed maken en monitoren van individuele target- en ontwikkelingsafspraken met medewerkers.

Samenhang

Richtlijn 1: De ondernemingsstrategie en veranderingsdoelstellingen moeten worden vertaald in een beperkt aantal sleutelprocessen

De ondernemingsstrategie en de veranderingsdoelstellingen moeten ingebed worden in de organisatie om de realisatie ervan mogelijk te maken. De sleutelprocessen (macroniveau) moeten worden vertaald naar de onderliggende bedrijfsprocessen (meso- en microniveau).

Praktijkvoorbeeld

ST Microelectronics has identified a number of major macro processes, grouped into five categories. Every macro process category is subdivided into processes. In all, 130 processes have been identified, together translating into several hundreds of sub-processes. Key processes are identified and prioritised on the basis of their impact on the end customer, their strategic significance relative to key capabilities, the leverage they provide and the need for improvement with regard to impact on the business.

At the local level, processes which require improvement are identified either by the TQM Steering Committee, by internal supplier/customer agreement or by the relevant functional head. Processes are identified as requiring improvement mainly on the basis of self-assessment, on the performance against policy deployment goals or on a clear need or opportunity for improvement.

Richtlijn 2: De verantwoordelijkheid voor processen en functionele werkgebieden moet worden gecombineerd

**productieve
verbinding**

De verantwoordelijkheid voor de processen moet nadrukkelijk worden ondergebracht in de managementlijn. Dat is ook de plaats waar proceseigenaren zich moeten bevinden. Sleutelprocessen moeten onder de directe verantwoordelijkheid van de topmanagers staan. Zij kunnen zo zorg dragen voor een productieve verbinding tussen deze processen en de functionele werkgebieden. Werk- en stuurgroepen die als linking pin fungeren, vormen een belangrijk element in de managementstructuur. Deze groepen, die in de lijn opereren, zorgen voor een goede vertaling naar en aansluiting tussen de verschillende procesniveaus, en leveren een belangrijke bijdrage aan het borgen van het contact tussen het topmanagement en de operatie. Proceseigenaren of procesteams zijn verantwoordelijk voor de onderliggende processen.

Procesteams bestaan uit vertegenwoordigers van de verschillende functionele werkgebieden. Ook de proceseigenaren en procesteams opereren in de lijnorganisatie en staan in directe verbinding met het lijnmanagement. Hierbij is het belangrijk dat de HRM-functie zichzelf 'meeorganiseert' met de dominante werkwijze. Dit betekent dat niet alleen het lijnmanagement en de door hen aangestuurde units of afdelingen ondersteund moeten worden, maar ook en vooral bijvoorbeeld de eerdergenoemde procesteams.

Richtlijn 3: Iedereen moet over dezelfde basisvaardigheden en werkwijzen beschikken

Om het werken met verschillende niveaus en met meerdere functionele disciplines mogelijk te maken, moeten mensen over dezelfde basisvaardigheden en werkwijzen beschikken. De cascade-trainingen spelen hierbij een belangrijke rol. In die trainingen worden opeenvolgende niveaus en verschillende functionele disciplines met elkaar in contact gebracht. Deze krijgen dezelfde vaardigheden, werkwijzen en waarden overgedragen. Door het lijnmanagement in de rol van trainer te plaatsen, wordt het belang dat hieraan wordt gehecht onderstreept. De wijze waarop de trainingen zijn georganiseerd, levert zo een belangrijke symbolische bijdrage. Bij zowel PTT Post, ST Microelectronics als Sollac spelen gestandaardiseerde tools en methoden een belangrijke rol. Van de HRM-functie wordt op dit punt niet alleen gevraagd te voorzien in kwalitatief goede opleidingsmethoden en trainingen, maar ook en vooral om te bewaken dat deze steeds gekoppeld zijn aan de businessdoelstellingen en de hierop gebaseerde individuele doelstellingen en met medewerkers gemaakte ontwikkelingsafspraken.

Richtlijn 4: Iedereen moet over dezelfde informatie beschikken

Om de inspanningen goed te kunnen richten en de eigen bijdrage aan het grote geheel te kunnen bepalen, is het belangrijk dat iedereen over dezelfde informatie kan beschikken. Bij in ieder geval ST Microelectronics, Nokia en Sollac zijn de informatiesystemen gestandaardiseerd. Deze systemen omvatten de gehele onderneming. Zodoende kunnen alle gegevens compleet en eenduidig verzameld worden en heeft iedereen toegang tot dezelfde informatie. Deze informatie vormt een belangrijke basis voor de verschillende vormen van communicatie binnen de onderneming. Die communicatie is in alle vier de ondernemingen zeer intensief en omvat de bottom-up-, de top-down- en de laterale variant (management onderling, medewerkers onderling).

Naast de communicatie binnen de organisatie hechten de vier ondernemingen ook veel waarde aan communicatie met leveranciers en klanten. Leveranciers en afnemers worden gezien als echte partners, met wie veel informatie wordt uitgewisseld en met wie gezamenlijk projecten worden uitgevoerd. Om de informatie-uitwisseling met leveranciers en klanten op peil te houden, is er gestructureerd aandacht voor regelmatig contact tussen hen en de verschillende organisatieniveaus.

Feedback

Richtlijn 1: De prestaties door de gehele onderneming heen moeten regelmatig worden gemeten

**prestaties
meten en in
beeld brengen**

Door de gehele onderneming heen moeten de prestaties gemeten en in beeld gebracht worden. Alle vier de ondernemingen laten zien dat het daarbij niet alleen gaat om de financiële prestaties, maar om alle facetten binnen de onderneming. In de metingen moeten ook de niet-financiële indicatoren en het oordeel van medewerkers, klanten, leveranciers en andere stakeholders opgenomen worden. Daarnaast moeten de prestaties door alle niveaus en op alle niveaus gemeten worden. Bij alle vier de ondernemingen richt men zich op het voorkomen van een overmaat aan indicatoren en meetinformatie. Men biedt tegenwicht aan een overmaat aan complexiteit door heldere procedures, regelmaat en het vereenvoudigen van meetcriteria en de daarop gebaseerde boodschappen aan de organisatie. Het management moet nadrukkelijk aanwezig en zichtbaar zijn in het proces van meten en evalueren. Bij Nokia, Sollac en ST Microelectronics speelt het topmanagement een belangrijke rol door prestatie-indicatoren en meetresultaten te accentueren. Hierdoor geeft het topmanagement aan wat het belangrijk vindt en waar het op stuurt.

Het management moet net als de medewerkers de eigen werkzaamheden en de onderneming evalueren. Hierbij is er met name bij Nokia, Sollac en ST Microelectronics speciale aandacht voor het meten van leiderschapseffectiviteit. Dit gebeurt door de managers zelf en door hun medewerkers. Bij PTT Post, ST Microelectronics en Sollac is het belang van de metingen ook zichtbaar gemaakt in de vorm van een formele interne organisatie voor het meten van prestaties. Deze organisatie opereert bijvoorbeeld met projectteams op verschillende organisatieniveaus, die periodieke audits uitvoeren. Alle vier de ondernemingen hebben als uitgangspunt dat prestaties gemeten worden

om te kunnen verbeteren, niet om te controleren. Vanuit het HRM-perspectief is het belangrijk dat de metingen op systeemniveau goed worden afgewogen en geïntegreerd zodat de medewerker een compleet en begrijpelijk beeld krijgt van zijn prestaties. Daarnaast moeten deze metingen opgevolgd worden door actie gericht op correctie en verbetering en waar nodig vertaald worden in de vorm van beloning en opleiding en training.

Richtlijn 2: De prestaties moeten periodiek getoetst worden aan de ondernemingsstrategie en veranderingsdoelstellingen

De prestaties die de onderneming levert, zijn gericht op het realiseren van de ondernemingsstrategie en de veranderingsdoelstellingen. Daarom moeten die prestaties ook aan die strategie en doelstellingen worden getoetst. Beoordeeld moet worden welke bijdrage of toegevoegde waarde ze leveren aan de realisatie. De prestaties zijn geen autonoom fenomeen binnen de onderneming.

Praktijkvoorbeeld

Nokia's measurement system focusses on both financial results and non-financial results (e.g. customer perception and employee satisfaction surveys). The system really works as a link between strategy and daily operations, providing a good and solid correlation of the contribution of daily activities to the realisation of long-term strategic objectives.

Nokia introduced the concept of 'scorecards'. The first concept was prepared for the regional organisation and focussed on securing a balance between financial and non-financial measures. This first concept was later refined to include a more explicit relationship between strategy and daily performance. The next major step was the deployment of scorecards to each unit team. Targets for these measures are cascaded into the organization from the regional level.

Nokia has a model that provides a systematic framework for learning from the experience of implementing strategy. Nokia uses performance management to support strategy implementation and activity alignment.

Richtlijn 3: Goede prestaties moeten erkend, gewaardeerd en beloond worden

Als de juiste bijdragen worden geleverd, moet het daaraan ten grondslag liggende gedrag worden bekrachtigd. Dit kan door goede

prestaties te erkennen, te waarderen en te belonen. Dit vindt plaats door materiële beloningen zoals bonussen, maar kan ook een ceremonieel of symbolisch karakter hebben (zoals bij ST Microelectronics). Een zichtbare rol van het management is daarbij van groot belang, evenals het publiekelijk prijzen van goede presteerders. Op dit punt blijkt de HRM-functie niet alleen zorg te moeten dragen voor goede grondslagen en systemen, maar ook een bijdrage te moeten leveren waar het gaat om het coachen van het management op het punt van met name de immateriële waardering en de wijze waarop men daarover communiceert.

Richtlijn 4: Door alle organisatieniveaus en op alle facetten moeten voortdurend verbeteringen worden gerealiseerd

Om de organisatie op een hoog niveau te brengen en te houden, moeten door alle organisatieniveaus en op alle facetten voortdurend verbeteringen gerealiseerd worden. Voor het kunnen besturen en realiseren van die verbeteringen is de eerdergenoemde formele interne organisatie een vereiste. Bij het realiseren van de verbeteringen speelt bij zowel ST Microelectronics, Sollac als PTT Post de projectmatige manier van werken een belangrijke rol. Essentieel is dat de lijn opdrachtgever, sponsor en afnemer van de projecten is. Bij met name Sollac en ST Microelectronics is er daarom ook expliciet aandacht voor ownership en handover. De verbeterprojecten zijn in de meeste gevallen expliciet gekoppeld aan een sleutelproces of een daarvan afgeleid bedrijfsproces.

Als er fundamentele verbeteringen aan de orde zijn, wordt vaak eerst op beperkte schaal getest. PTT Post noemt dit piloting. Hierdoor zorgt men voor een beschermde en vruchtbare omgeving voor het project en neemt de implementeerbaarheid van de uiteindelijke verbetering toe.

Richtlijn 5: Verbeteringen moeten stap voor stap worden geïncorporeerd

De organisatie moet de noodzakelijke ingrepen voor het realiseren van de strategie en doelstellingen wel aankunnen of absorberen. Daarom moeten de verbeteringen zoveel mogelijk stap voor stap worden geïncorporeerd. Bij PTT Post omschrijft men dit als 'pas iets doen als de organisatie daaraan toe is'. Nokia en PTT Post hebben een geëxpliciteerde stap-voor-stapaanpak en Sollac benadrukt het belang hiervan in de communicatie. ST Microelectronics en Sollac laten zien

dat een dergelijke aanpak de kansen op het realiseren van de gewenste veranderingen optimaliseert.

De ondernemingen hebben een duidelijke reden om te kiezen voor deze aanpak. De aanpak voorkomt contraproductieve druk, baseert zich op de weloverwogen inzet en belasting van mensen en middelen en vergroot de kans op acceptatie. Sollac, ST Microelectronics en PTT Post besteden veel aandacht aan het goed communiceren over voorgenomen en doorgevoerde verbeteringen. Het gaat steeds om een mix van mondelinge, schriftelijke en digitale communicatie, altijd met een duidelijke signatuur van het topmanagement. Managers en medewerkers krijgen in aansluiting op de verbeteringen cascade-trainingen gericht op het actualiseren van kennis, inzichten en vaardigheden. Daarnaast worden waar nodig handboeken met procesbeschrijvingen geschreven.

Kanttekeningen

verbindende
schakel

Het belangrijkste principe van het uiteengezette model is dat van de integrale congruentie: hoe beter alles organisatorisch past, hoe effectiever ambitie en doelstellingen worden gerealiseerd. Met dit principe en de uitwerkingen in dit artikel wordt duidelijk gemaakt dat de HRM-functie zowel een in het algemeen management geïntegreerde rol als een specifieke verantwoordelijkheid heeft en bijdrage moet leveren. De verbindende schakel op dit punt wordt voor de HRM-functie gevormd door het uitgangspunt dat deze zich in haar opvattingen en functioneren nooit los mag bewegen of los mag raken van de ondernemingsdoelstellingen, de belangrijkste management- en bedrijfsvoeringsissues en het primair proces van de organisatie. Kanttekeningen bij het model hebben betrekking op de in de inleiding genoemde scope, situaties waarin het model 'werkt' en bij verandering relevante aspecten waar het model zich niet nadrukkelijk op richt.

Hoewel met het model een wijze wordt geschetst waarop de richting van een onderneming kan worden gecommuniceerd en het model aangrijpingspunten voor de daadwerkelijke implementatie biedt, is het niet geëquipeerd om de inhoud van de richting en strategie vast te stellen. Het vaststellen van een strategie, het ontwikkelen van een business-model en het afwegen van verschillende strategische opties vergen allemaal hun eigen processen en aanpakken, waarvoor een veelheid aan andere modellen is ontwik-

keld. Het hier geschetste model richt zich op het vertalen en implementeren van de uitkomsten door de organisatie zo in te richten, dat deze het realiseren van de doelstellingen optimaal faciliteert. Dit vraagt veel in termen van discipline, tijd, energie en vasthoudendheid.

Het model werkt in zowel dynamische als meer stabiele industrietakken. Maar het is gebaseerd op het principe van minimum crisis – maximum change – maximum management commitment. Werkend vanuit een situatie waarin de crisis niet op haar hoogtepunt en de onderneming nog niet op haar dieptepunt is, zijn er nog verschillende strategische opties en alternatieven voor de allocatie van mensen en middelen. De organisatie, mensen en middelen zijn nog niet 'uitgeput'. Hierdoor kan er een maximale verandering worden gerealiseerd, onder de voorwaarde dat een potentieel gebrek aan noodzaakbeleving of het ontbreken van een lonkend perspectief wordt ondervangen. Dit vereist maximaal commitment van het management.

Het model is niet geschikt voor maximum crisis situations die vergen dat ingrepen voor alles gericht zijn op de korte termijn en onmiddellijke financiële resultaten. Het werkt voor ondernemingen die, zoals Nokia en ST Microelectronics, durven te kiezen voor de lange boven de korte termijn, voor stakeholder value als tegenwicht voor shareholder value en voor stabiel topmanagement in plaats van hire-and-fire en gelukszoekers. De werking van het model is onderwerp geweest van vervolgonderzoek (W.D. ten Have, 2011; Doeleman, Ten Have & Ahaus, 2012). Het promotieonderzoek van Wouter ten Have (2011) vertaalt de vier componenten richting, consistentie, samenhang en feedback in tien managementprocessen. Tweevoudige zoals 'policy deployment' (gebaseerd op de combinatie van richting en consistentie) en procesverbetering (samenhang en feedback) en drievoudige zoals strategic learning (een combinatie van richting, consistentie en feedback). Het onderzoek uitgevoerd onder dertien non-profitorganisaties zoals de RDW laat zien dat de drievoudige managementprocessen (naast strategic learning zijn dit: organisational learning, management control en strategic goal setting) het verschil maken tussen grotere, complexe non-profit organisaties die wel en die (net) niet systematisch bestuurd (*in control*) zijn. De tweevoudige vormen noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarden voor systematisch besturen.

Bashein, M. L., M. L. Marcus en P. Riley
**Business Process Reengineering:
Preconditions for Success and Failure**
Information Systems Management 1994.

Bourgeois, L. J. en D. R.
**Brodwin Strategic implementation:
five approaches to an exclusive
phenomenon** *Strategic Management
Journal*, 5, 241-264, 1984.

Doelman, H.J., Ten Have, S. & Ahaus, K.
(2012), **The moderating role of
leadership in the relationship between
management control and business
excellence**, *Total Quality Management &
Business Excellence*, 23:5-6, p. 591-611.

Have, S. ten **Voorbeeldig veranderen.
Een kwestie van organiseren.**

**Het besturen van doelgerichte en
doelbewuste veranderingen in
complexe ondernemingen door
richting, consistentie, samenhang
en feedback** Uitgeverij Nieuwezijds,
Amsterdam, 2002.

Have, S. ten (submitted) **Succesvol
implementeren met een
verandermodel. De ervaringen van
Nokia, ST Microelectronics, Sollac
en PTT Post als leidraad.** *Holland
Management Review*.

Have, W.D. ten (2011) **Weg van
verandering. Systematisch
besturen: organisatiekundige e n
veranderkundige verkenningen
en toepassingen van het** in control
concept Mediawerf, Amsterdam.