

PRESTATIEGERICHT ORGANISEREN

WILLEM Mastenbroek

1 SITUATIE

De impuls tot voortdurende verbetering van resultaten wordt meer en meer in organisaties ingebakken. Eenheden worden klantgericht georganiseerd, functies worden geïntegreerd en men probeert eenheden zicht te verschaffen op de eigen resultaten en aan te spreken op de eigen verantwoordelijkheid tot verbetering. Tegelijk, maar selectiever dan voorheen, is er op bepaalde terreinen een stevige sturing en coördinatie.

Deze ontwikkeling zien we op steeds grotere schaal doorzetten. Grote ondernemingen creëren businessunits met een hoge mate van zelfstandigheid binnen centrale kaders. De populariteit van franchiseketens is er ook een voorbeeld van. Maar ook in de kleinste organisaties zien we dezelfde mechanismen zoals in de kapsalon waarin de baas zijn stoelen verpacht aan zelfstandige ondernemers. Welnu, hoe staat uw organisatie ervoor?

2 TEST

De volgende vragenlijst is een hulpmiddel om uw organisatie meer prestatiegedreven in te richten. Het betreft in totaal 16 vragen. Telkens wordt u verzocht aan te geven in welke mate u een bepaalde uitspraak van toepassing acht. Het is de bedoeling dat u op iedere vraag tweemaal scoort, namelijk een score voor de bestaande situatie en een score voor de wenselijke situatie. (Met de term 'eenheden' in de vragenlijst wordt bedoeld op de onderdelen waaruit uw organisatie is opgebouwd: teams, afdelingen, secties, e.d.; met de term 'leiding' wordt 'het topteam' van uw organisatie bedoeld en dus niet de leiding van de afzonderlijke eenheden.)

		in zeer geringe mate	matig	gaat wel	goed	in hoge mate	
1	Duidelijke eigen producten voor de eenheden	1	2	3	4	5	NU
		1	2	3	4	5	WENSELIJK
2	Binnen de eenheden bestaat een stimulerend klimaat om de zaken beter te doen	1	2	3	4	5	NU
		1	2	3	4	5	WENSELIJK
3	Eenheden hebben zicht op de eigen resultaten in termen van geleverde prestaties en kosten	1	2	3	4	5	NU
		1	2	3	4	5	WENSELIJK
4	De leiding van deze organisatie verlangt van de eenheden voortdurende verbetering van resultaten	1	2	3	4	5	NU
		1	2	3	4	5	WENSELIJK

5	De leiding is duidelijk waar de eenheden resultaatverbetering op moeten richten	1	2	3	4	5	NU
		1	2	3	4	5	WENSELIJK
6	De leiding laat actief aandacht blijken voor de resultaten die de eenheden behalen	1	2	3	4	5	NU
		1	2	3	4	5	WENSELIJK
7	Eenheden weten welke punten voor opdrachtgevers en (interne) klanten echt tellen; op welke punten men dus kan scoren	1	2	3	4	5	NU
		1	2	3	4	5	WENSELIJK
8	Tussen eenheden is, waar nodig, goed overleg om de prestaties te verbeteren	1	2	3	4	5	NU
		1	2	3	4	5	WENSELIJK
9	Eenheden zorgen ervoor dat ze regelmatig hun resultaten zichtbaar maken	1	2	3	4	5	NU
		1	2	3	4	5	WENSELIJK
10	Het verbeteren van de eigen resultaten staat als apart punt op de agenda van de eenheden	1	2	3	4	5	NU
		1	2	3	4	5	WENSELIJK
11	Voor de organisatie als geheel zijn er heldere doelstellingen	1	2	3	4	5	NU
		1	2	3	4	5	WENSELIJK
12	De hele organisatie is erop gericht het beter te doen dan voorheen/dan de concurrent	1	2	3	4	5	NU
		1	2	3	4	5	WENSELIJK
13	Onderdelen van deze organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen	1	2	3	4	5	NU
		1	2	3	4	5	WENSELIJK
14	Er is in deze organisatie een relatie tussen prestatie en beloning	1	2	3	4	5	NU
		1	2	3	4	5	WENSELIJK
15	Ideeën en initiatieven vanuit de eenheden worden in deze organisatie serieus genomen	1	2	3	4	5	NU
		1	2	3	4	5	WENSELIJK
16	Binnen de eenheden voelen mensen zich persoonlijk verantwoordelijk voor de resultaten van hun werk	1	2	3	4	5	NU
		1	2	3	4	5	WENSELIJK

3 DIAGNOSE

Vul uw antwoorden in onderstaande tabel in.

Sturing			Eigen verantwoordelijkheid		
Vraag	Nu	Wenselijk	Vraag	Nu	Wenselijk
4			1		
5			2		
6			3		
8			7		
11			9		
12			10		
13			14		
15			16		
Totaal			Totaal		

Vervolgens brengt u uw totalen over op het scoringsprofiel.

Scoringsprofiel



4 ADVIES

Hoe hoger u op én sturing én eigen verantwoordelijkheid scoort, hoe groter de kans op een prestatiegerichte organisatie en op doorgaande initiatieven tot verbetering. Scores beneden de 20 betekenen dat de organisatie nog relatief weinig prestatiegericht is; tussen de 20 en 30 betekent een redelijk tot goede prestatiegerichtheid; boven de 30 kunt u spreken van een uitstekende prestatiegerichtheid.

Kijk ook eens of er een balans is tussen sturing en eigen verantwoordelijkheid. Als één van de twee duidelijk lager scoort, dan is het zaak daar wat aan te doen.

De volgende tabel helpt u om een advies te formuleren. Als collega's van u ook deze test invullen, kan het vergelijken van de uitkomsten helpen om tot een nog beter advies te komen.

Waar zitten volgens u de mogelijkheden tot verbetering?

Sturing (abs. verschil Nu - Wenselijk)		Eigen verantwoordelijkheid (abs. verschil Nu - Wenselijk)	
4		1	
5		2	
6		3	
8		7	
11		9	
12		10	
13		14	
15		16	
Totaal		Totaal	

Wat moet vooral in de sturing verbeteren?

.....

Waar ontbreekt het aan bij de eigen verantwoordelijkheid?

.....

Welke twee punten verdienen volgens u prioriteit?

.....
.....
.....

Hebt u al een idee voor concrete verbetering?

.....
.....
.....

5 VERWIJZINGEN

Boeken

Verandermanagement, W.F.G. Mastebroek, Holland Business Publications, 1997

Verschaft een integrale aanpak van verandering met het accent op daadwerkelijke verbetering van resultaten. In de gedeeltes over organisatievisie worden de ontwerpcondities beschreven. Verder veel aandacht voor gedrag en competenties.

Websites

www.managementsite.net

In de rubriek 'Verandermanagement' de artikelen Organisatierot (1997) en Verandering moet! Maar chaos en weerstand zijn de baas (2000). Deze artikelen verschaffen een bondig overzicht van valkuilen en handvatten bij verandering.