

Blog 1. De vliegreis van een veranderende organisatie!



Als een vliegtuig met bestemming Dallas (Verenigde Staten) vanaf Schiphol opstijgt en slechts 1 graad van koers afwijkt, eindigt het in Mexico-City. Interessant om te weten is dat de meeste vliegtuigen 95% van hun tijd juist meer dan 1 graad van hun gewenste koers afwijken. Hoe komt het dat ze uiteindelijk toch op de juiste bestemming uitkomen? Kennis van een aantal factoren is hier van belang; het startpunt, het eindpunt, de gekozen route en op ieder gegeven moment van de vliegreis weten wat de positie is ten opzichte van het einddoel, zodat bij afwijking tijdig bijgestuurd kan worden om terug op koers te komen.

De vliegreis als metafoor voor het bereiken van organisatiedoelstellingen

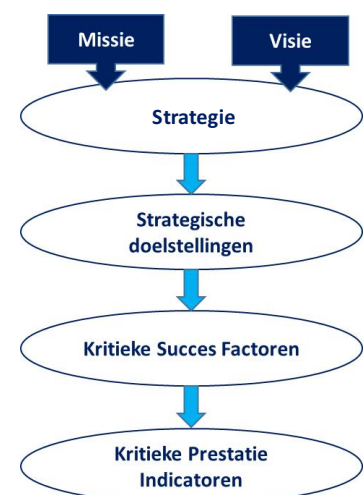
In veel opzichten kan een vliegreis vergeleken worden met veranderingen die organisaties zo gestructureerd mogelijk proberen te doorlopen terwijl er rekening gehouden wordt met de vele omgevingsvariabelen. Door middel van het continu monitoren van omgevingsinvloeden ten opzichte van de voortgang van ingezette veranderingen op basis van prestatiemeting, kan de veranderkoers tijdig bijgestuurd worden waar nodig. Het einddoel? Arriveren op de gewenste (eind-)bestemming op een zo optimaal mogelijke manier.

Wat is prestatiegericht veranderen?

Prestatiegericht veranderen stelt ons in staat te oordelen over het functioneren van de organisatie en haar onderdelen. Het leert ons wat goed gaat en wat nog beter kan. Dit versterkt de interne, maar ook de externe oriëntatie van de organisatie en stelt het in staat verantwoording af te leggen aan stakeholders. Het gaat om twee fundamentele aspecten:

1. **Effectiviteit** (*interne en extern*): de mate waarin de eigen organisatiedoelstellingen gerealiseerd worden én aan de verwachtingen van de stakeholders wordt voldoen;
2. **Efficiency** (*intern*): de maatstaf hoe economisch om wordt gegaan wordt met de beschikbare (schaarse) middelen.

Als je kijkt naar prestatiegericht veranderen zijn er vele definities, maar houden we in deze reeks blogs onderstaande definitie aan:



“Het (bij)sturen van de organisatie door het systematisch definiëren van de missie, visie en strategie, deze te vertalen naar organisatiedoelstellingen en meetbaar te maken door het opstellen en vervolgens meten van de prestaties met behulp van (kritieke) succes- en prestatie-indicatoren.”

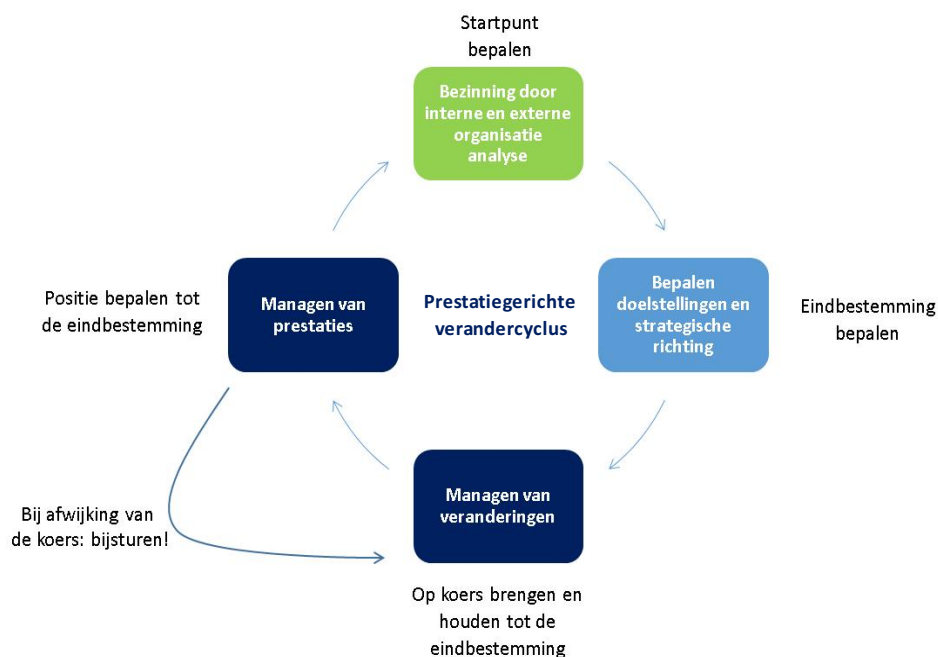
Prestatiemanagement als instrument en niet als doel op zichzelf

Prestatiemanagement is een instrument dat helpt bij het kwantificeren van resultaten van voorbije en actuele activiteiten gericht op het realiseren van vooropgestelde doelstellingen. Het is nadrukkelijk geen doel op zichzelf, maar een middel om ervoor te zorgen dat de organisatie de juiste dingen doet en de verwachte resultaten kan behalen door te weten hoe het presteert en tijdig bij te sturen waar nodig.

Voor het invoeren van succesvol prestatimanagement is een cultuur van continue veranderingen nodig. Essentiële ‘organisatie-elementen’ zoals de inrichting van processen, systemen en informatiestromen (data) spelen hierbij een belangrijke rol. En vergeet vooral niet de menselijke factor; de medewerkers van de organisatie. Bij veel organisaties is dit namelijk de meest belangrijke resource in het behalen van resultaten en uiteindelijk succes! De kunst is het effectief orkestreren en sturing geven aan de organisatie en haar elementen.

Hoe geeft u prestatiegericht veranderen vorm in uw eigen organisatie?

Om optimale resultaten te blijven behalen zal een organisatie onder invloed van wijzigende omgevings- en organisatiefactoren een repeterende cyclus van continue verandering doorlopen. Het opstellen van een prestatiesysteem begint bij het vormgeven van de huidige en de gewenste situatie en het plan hoe daar te komen. Als je namelijk niet weet waar de organisatie op dit moment staat en waar het naartoe wilt, kun je wel prestaties meten, maar kan je deze niet in de juiste context interpreteren. Zijn deze wel of juist niet volgens verwachting? Zal er bijgestuurd moeten worden om de juiste doelstellingen te behalen en hoe?



Strategische doelstellingen geven aan waar de organisatie over enkele jaren wil staan in relatie tot de externe markt. Maar ook hoe de organisatie beoordeelt wil worden door stakeholders, waaronder de

klanten. Onderdeel van die strategie is het bepalen welke kenmerken de organisatie onderscheidend maakt in de markt. Wat kan de economische motor van de organisatie worden en welke gewenste (non-)financiële prestaties bereikt moeten worden om continuïteit te waarborgen.

Door doelstellingen te faseren in kleine haalbare deelresultaten, kan je op een kortere termijn beheersbare veranderingen inzetten, (verander-)prestaties meten en sturen om uiteindelijk de gewenste successen te behalen. Door dit te doen wordt het eerder duidelijk of korte en langere termijn doelen haalbaar zijn én blijven. Door de stappen van de prestatiegerichte verandercyclus te doorlopen geeft dit de organisatie tijdens interne en externe veranderingen houvast en structuur.

Welcome on board!

In een reeks van blogs wordt de prestatiegerichte verandercyclus nader uitgewerkt en toegelicht. De tweede blog gaat over het bepalen van een startpunt. Een stukje bezinning waar de organisatie staat ten aanzien van de interne structuur; cultuur, samenstelling en inzet van de medewerkers en de externe omgeving. Hoe spelen deze factoren een rol? Hoe kan je reflecteren op het heden en verleden? Maar misschien nog wel belangrijker, hoe bepaalt je welke eerste stap de organisatie kan nemen op weg naar een succesvolle toekomst?

Elke (vlieg)reis begint met een eerste stap, en dat is besluiten de reis te gaan ondernemen. 'Welcome on board!'