

Verslag PE-cursus 'Prestatiegericht gedrag in de praktijk' d.d. donderdag 1 oktober 2009

Ieder bedrijf wil graag een High Performance Organisatie (HPO) zijn. Maar jarenlang succes, gedreven personeel en met kop en schouders boven de concurrenten blijven uitsteken is een hele opgave. Dr. André de Waal analyseerde tijdens de PE-cursus 'prestatiegericht gedrag in de praktijk' waarom een succesvol bedrijf zo lastig te realiseren is. Drs. Alex Meingast, lid van het managementteam van Tempo-Team, vertelde over de pieken en dalen van de weerbarstige HPO praktijk.

Zeven jaar geleden dook dr. André de Waal van Maastricht School of Management uit nieuwsgierigheid en frustratie in zijn onderzoek naar succesvolle bedrijven. Na vier maanden prutsen met het aansluiten van een nieuw mobieltje wilde hij graag weten waarom sommige bedrijven klanten slechte service verlenen en anderen hem het klant is koninggevoel gaven. Hij analyseerde in vijf jaar tijd meer dan 290 internationale studies en hield wereldwijd 2500 enquêtes bij bedrijven in de hoop erachter te komen welke gemeenschappelijke kenmerken voor jarenlange succes zorgde. Hij ontdekte vijf succesfactoren die ervoor zorgden dat de HPO's het in een periode van tien jaar beter deden dan hun concurrenten. Alle succesvolle bedrijven hebben een management van hoge kwaliteit. "Het personeel vertrouwt het management. Ze zijn integer en nemen snel beslissingen. Actie is belangrijk en fouten maken mag, want daar leren ze van." Dat laatste is bijzonder, zegt De Waal. "Want veel managers durven geen fouten te maken. Ze geven liever collega's of omstandigheden de schuld en als het ze te heet onder de voeten wordt, trekken ze verder naar een nieuw bedrijf."

De werknemers in HPO's hebben eveneens een hogere kwaliteit. "Ze willen graag hun verantwoordelijkheden dragen, trainingen krijgen en geïnspireerd worden."

HPO's denken in lange termijnen. "Vooral familiebedrijven zijn hier erg goed in", zegt De Waal.

"Ook staan HPO's open voor dialogen, wordt er serieus geluisterd naar ideeën van anderen, en wordt er ook actie op ondernomen." Het laatste kenmerk van HPO's is continue verbetering. Processen worden op elkaar afgestemd en aangepast als dat nodig is. "Veel bedrijven met projecten, waarna het weer business as usual is. Veranderingen zijn daar altijd tijdelijk. HPO's durven wel veranderingen permanent door te voeren en te blijven toetsen." HPO's zijn kortom innovatiever, leveren beter werk af en bereiken hun doelen sneller.

Met vijf succesfactoren lijkt een HPO binnen handbereik, maar niets is minder waar. 56 procent van de prestatie management systeem (PMS) faalt. "Dat komt voornamelijk omdat managers en ceo's teveel bezig zijn met de management structuur en alle regels dan met de gedragsverandering die nodig is om een bedrijf met PMS tot een succes te maken", zegt De Waal.

Als er geen aandacht is voor een gedragsverandering, wordt een prestatie management systeem al snel getorpedeerd door tiental struikelblokken. Een slechte PMS-strategie, een organisatie die het nut niet inziet van het nieuwe systeem, gebrek aan commitment van het management, overcomplexiteit PMS en koudwatervrees onder het personeel maken het tot een mislukking. "Pas als managers het belang inzien van PMS en zij gestimuleerd worden door hun bazen, kan het tot een succes worden. Ze betrekken dan het personeel erbij en communiceren openlijk. Maar het belangrijkste reden tot succes is dat PMS wordt gebruikt om het bedrijf te verbeteren. En niet om verantwoording af te leggen. Want als jouw bedrijf dat wil, dan werkt het juist niet."

Drs. Alex Meingast, lid van het Tempo-Team managementteam weet uit ervaring hoe lastig het is om een nieuw prestatiegericht management systeem in te voeren. Als 'Bonifatius in de auto' reed Meingast naar verschillende districten om te praten over verbeterpunten in de uitzendorganisatie. De Waal maakte vervolgens een diagram waarbij alle prestatie management kenmerken in een diagramanalyse stonden. "Daardoor wisten we meteen wat onze slechte en wat onze goede punten waren en waar we aan moesten werken om het in balans te krijgen", zegt Meingast. Hij laat een diagram zien waaruit blijkt dat de organisatie in de lift zit, na invoering van de nieuwe PMS. "Maar onze concurrenten deden het nog veel beter", zegt Meingast. "Dus we waren er nog lang niet." Dat blijkt wel als hij een tabel uit 2005 laat zien waarin Tempo-Team's lijn naar beneden holt. "Deze diagram laat onze prestatie zien, vergeleken met onze concurrenten."

Dus stapte Meingast opnieuw in de auto om zijn collega's aan te sporen om het nieuwe PMS te gebruiken. "Na die bijeenkomst dacht ik: we hebben het redelijk op orde, de basis is er. Het PMS-radardiagram was met een roze bril op redelijk in balans, dat stemde hoopvol."

Maar die roze bril had hij niet alleen op bij het bekijken van de diagram. Toen de groep in het voorjaar van 2006 weer bij elkaar kwam, bleek Meingast te vroeg te hebben gejuicht. "We hebben te makkelijk gedacht dat het wel goed zou komen met het invoeren van het nieuwe PMS. Veel mensen hadden koudwatervrees en juist op dat moment zijn we verslapt. Onze eerdere juichstemming werd er meteen mee teniet gedaan. We dachten met twee centimeter ijs de elfstedentocht te kunnen rijden."

Meingast was wel meteen wakker geschud. "We hebben bij Tempo-Team een knokkersmentaliteit." Een jaar later hadden ze een groei van negen procent. "Daar waren we best trots op", zegt hij. Maar eind goed, al goed, gaat ook niet helemaal op. Door een fusie veranderde er van alles. "Ik denk dat geen twintig procent van het personeel meer op dezelfde plek zit", zegt Meingast. "Ik heb nog genoeg heilig vuur in mijn bloedbaan om betere prestaties met het personeel neer te zetten, maar ik weet niet wie het estafettestokje van me overpakt." Een HPO neerzetten lukt alleen met goed gedreven personeel, benadrukken De Waal en Meingast. "Zij moeten voor continuïteit zorgen. Als je hen verplaatst, loop je de kans al het opgebouwde weer kwijt te raken", zegt Meingast. "Alleen heilig vuur is niet genoeg."

Deelnemers waren erg enthousiast over de PE-cursus. "Ik vond vooral het verhaal van De Waal over zijn interviewwachtvolgingsplan van professor Kaplan erg vermakelijk", zegt een RC-student. "Zijn boeken zijn verplichte literatuur, dus ik vond het een eyeopener dat Kaplan toegaf aan De Waal dat hij niets van gedrag weet, terwijl ons vakgebied baat kan hebben bij kennis van gedrag." Een registeraccountant vond het 'dapper' dat Meingast zo open was over de fouten die hij gemaakt had tijdens zijn werk bij Tempo-Team. "Het is goed als mensen openhartig zijn over gemaakte fouten."