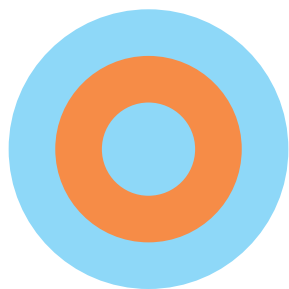


MANAGEMENT EXCELLENCE ALS DUURZAME STRATEGIE



Frank Buytendijk, Vice-President Enterprise Performance Management (EPM) bij Oracle, was afgelopen april te gast bij Finext, waar hij met verschillende klantorganisaties in gesprek ging over management excellence. De discussie in Voorburg ging vooral over hoe performance management een andere manier van bedrijfsvoering kan faciliteren, waarbij het accent niet langer ligt op optimalisatie van bedrijfsprocessen, maar alle aandacht uitgaat naar het managementproces.

Tekst: Jetske Roetman

“Management excellence haalt performance management uit de backoffice”, luidt de stelling van Frank Buytendijk, geen onbekende in het vakgebied van business intelligence en performance management. Eind vorig jaar publiceerde de EPM-expert ‘Performance Leadership’ waarin hij zijn visie op performance management toelicht. Volgens Buytendijk is management excellence het eigenlijke doel van performance management: het helpt deze belangrijke expertise beter te begrijpen, strategisch beter te positioneren en vooruit te helpen. Management excellence legt minder de focus op product en technologie, maar staat stil bij die -vaak menselijke- factoren die bijdragen aan lange termijn succes.

Buytendijks opvatting sluit nauw aan bij de beleving en benadering die Finext voorstaat. Fokke Wijnstra (Finext) benadrukt het belang van het cultuuraspect in het bereiken van management excellence. “Er is een andere opvatting over sturing voor nodig: wat gebeurt er als je als management je bedrijfsvoering nu eens helemaal anders benadert en zelfsturing toestaat?” Finext wordt zelf als financiële dienstverlener vaak geconfronteerd met vraagstukken rond duurzame strategie en performance en gelooft sterk in principes van zelfsturing. Fokke Wijnstra: “Vanuit een intrinsieke motivatie van medewerkers bereik je meer. Meer beheersing, meer control werkt niet, dat heeft zich in praktijk bewezen.”

LANGETERMIJN STRATEGIE

Performance management speelt een belangrijke rol bij het inrichten van de bedrijfsvoering. Toch speelt het onderwerp onvoldoende mee in strategische keuzes op managementniveau. Veel organisaties kiezen nog steeds voor een strategie van operational excellence, waarbij de focus ligt op kostenreductie en optimalisatie van doorlooptijd. “Een hartstikke goede

strategie”, aldus Buytendijk. “Vandaag de dag is er noodzaak tot overleven.” Hij is echter wel van mening dat snijden op korte termijn effectief is, maar dat operational excellence geen blijvende, duurzame strategie oplevert.

Buytendijk noemt het ‘Strategy to Succes’, kortweg S2S, een methode die in een aantal stappen de optimale inrichting van het managementproces beschrijft. “Bedrijven moeten SMART, agile and aligned zijn, juist om management excellence te kunnen realiseren. EPM aligns S2S”, vat hij zijn visie kernachtig samen. “Dit wordt echter niet van bovenaf georganiseerd; alle stakeholders zijn belangrijk én betrokken in het leveren van relevante informatie.” Deze bottom-up benadering maakt volgens de EPM-expert het verschil.



Fokke Wijnstra



Frank Buytendijk

STAKEHOLDERS

“Je moet je stakeholders omarmen”, luidt het advies van Buytendijk. “Het gaat om wederzijds begrip van de relatie. Dit lijkt misschien ingewikkeld, maar je moet het gewoon doen.” Fokke Wijnstra: “Investeren in de relatie klinkt veel organisaties ‘soft’ in de oren, maar dit is wel de harde realiteit van vandaag. Investeren in de relatie betekent ook je verantwoordelijkheid nemen, zodat je snel en goed in kunt spelen op dat wat er goed en minder goed gaat binnen je organisatie.”

“Je moet zorgen voor maximale transparantie in je informatiestromen. In feite lever je precies dezelfde informatie, maar tegelijkertijd geef je als management ruimte aan andere signalen en een ander sturingsmechanisme.” Buytendijk benadrukt dat dit niet per definitie betekent dat alle traditionele sturings- en beheersingsmechanismen losgelaten moeten worden. “Je moet als organisatie je huis op orde hebben en SMART, agile en aligned opereren om te kunnen excelleren.” Fokke Wijnstra vult aan: “Naast de harde cijfers die dashboard-analyse je bieden, geeft management excellence ruimte aan intuïtie. Waar past dit laatste in je beheersingsmodel?”

Volgens de EPM-expert gaat het vooral om zelfinzicht: ga de discussie met jezelf aan en vraag je af en wat nu echt werkt. Het beeld dat de grenzen van operational excellence worden bereikt, wordt gedeeld door de aanwezigen. Maar toch lijkt er

scepsis te bestaan over Buytendijks uitgesproken stelling. “Iedere organisatie worstelt hiermee”, wordt vanuit de zaal opgemerkt. “Ik werk voor zo’n grote organisatie: hoe kan je er als individu er nu voor zorgen je je organisatie zover krijgt, dat deze meeverandert?” Er is niets zo eenvoudig als het veranderen van een organisatie”, meent Buytendijk. “Je moet het namelijk gewoon doen! Begin klein op je eigen afdeling en laat zien dat ‘Strategy to Success’ werkt. Misschien krijg je niet meteen iedereen mee, maar je zult zien dat je bewezen succes vanzelf wordt overgenomen. Omdat het wérkt.”

Met de introductie van management excellence laat je performance management onderdeel uitmaken van je organisatiecultuur en de strategische keuzes die je maakt. Buytendijk noemt het voorbeeld van het innovatieve concept van Nike-Plus, waar de sportschoenenleverancier de hardloper een website biedt waarin individuele loopresultaten bijgehouden kunnen worden, maar waar ook informatie gehaald en gedeeld kan worden. “Het systeem bevat naast een (rationeel) competitief element ook een dynamisch element: het geeft mij feedback, motiveert mij en zorgt voor plezier”, concludeert Buytendijk. Deze combinatie draagt bij aan de intrinsieke motivatie om hard te lopen.