

Bouw een High Performance Team

Organisaties zijn altijd op zoek naar mogelijkheden om hun management en medewerkers productiever te maken en hun bedrijf winstgevender. Veel organisaties vestigen hun hoop op training & development, maar worden daarin alleen maar teleurgesteld. Andere ontwikkelen rigoureuze strategische plannen die hen zelfs niet in de buurt brengen van de beoogde resultaten. Of, zoals de auteurs Michael C. Mankins en Richard Steele het verwoorden in de *Harvard Business Review (HBR)* van augustus 2005: **“Het gemiddelde team behaalt slechts 63% van de doelen in zijn strategische plannen”**.

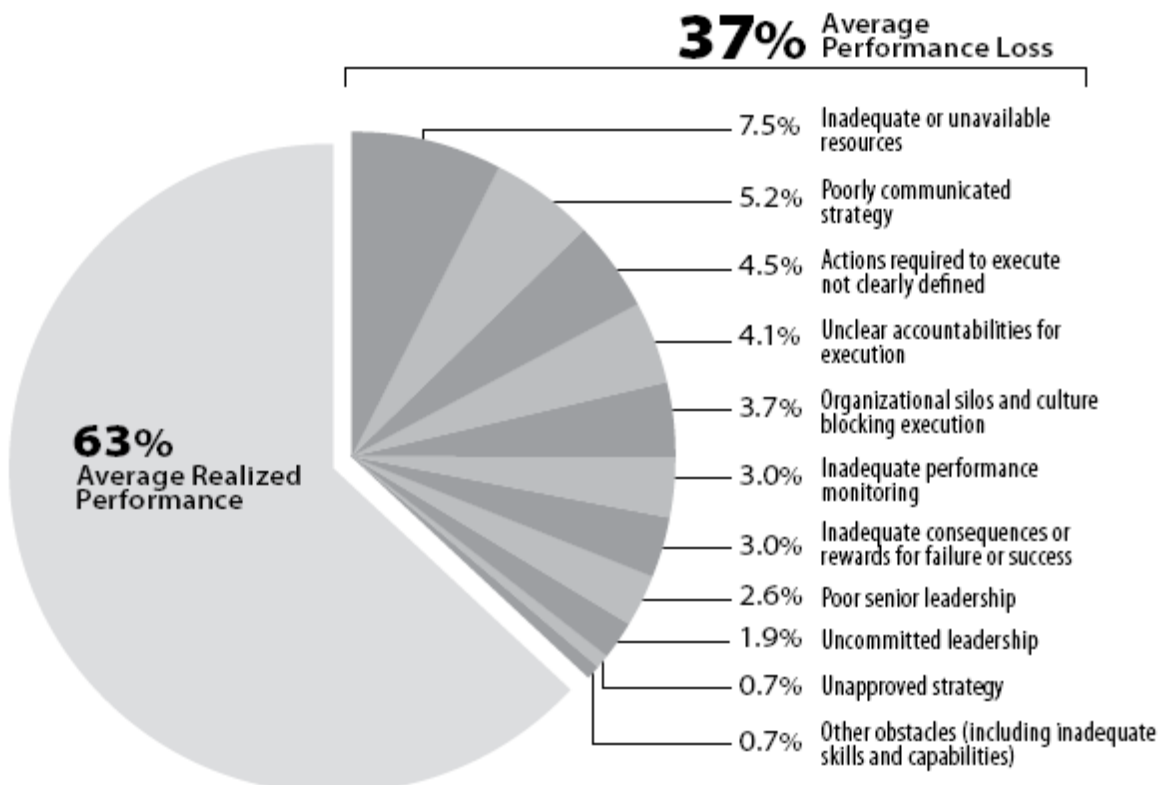
Vanwaar deze kloof tussen ambitie en resultaat? Wat zit de resultaten in de weg?

De belangrijkste indicatoren zijn de teamcompetenties: *hoe goed communiceert het team, in hoeverre schaarft het zich achter initiatieven van de top, creëert het korte- en langetermijnplannen en spreekt men elkaar aan op het leveren van resultaten (output) in plaats van op werkwijze (input)*.

Het verbazingwekkende is dat managers zich van die indicatoren bewust zijn, maar dat het hen toch aan de knowhow of de discipline ontbreekt om zich hierop te richten, elke dag weer. Misschien dat ze deze competenties beschouwen als ‘zachte factoren’ omdat ze niet zien hoe ze deze **meetbaar of kwantificeerbaar** kunnen maken en daarom niet geloven dat ze belangrijker zijn voor de prestaties dan de meer voor de hand liggende (lees meetbare) indicatoren voor succes. Toch maakt het onderzoek duidelijk dat deze factoren doorslaggevend zijn voor het realiseren van een High Performance Team.

Where the Performance Goes

This chart shows the average performance loss implied by the importance ratings that managers in our survey gave to specific breakdowns in the planning and execution process.



De auteurs vatten hun bevindingen samen in een top vijf **van zaken die de prestaties negatief beïnvloeden:**

- Organisaties houden zelden bij wat de performance is op de jaarlijkse topprioriteiten
- Meerjarige resultaten komen zelden overeen met de prognoses
- In de vertaling van strategie naar uitvoering gaat veel verloren door een slechte communicatie en het niet nakomen van afspraken
- Knelpunten in de performance zijn onzichtbaar voor het topmanagement
- Het gat tussen strategie en performance houdt een cultuur van onderpresteren in stand.

Wat betekenen deze constatering nu precies en wat kunt u doen om het gat tussen strategie en performance in uw organisatie te dichten?

Hoe een High Performance Team te bouwen

Wees u ervan bewust dat **de mensen uw organisatie vormen**. Meer dan de strategie, het marketingplan, het IT-systeem of de financiële opzet met spreadsheets, managementinformatie en voorspellingen, zijn mensen de sleutel tot uw succes. Om uw organisatie te transformeren, transformeert u uw mensen.

Laat uw medewerkers op een krachtige wijze met elkaar samenwerken, geef hun gelegenheid om persoonlijk verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen performance en die van het gehele bedrijf. Dit zal keer op keer meetbare verbeteringen genereren. De crux is ervoor te zorgen dat iedereen in de organisatie – inclusief uzelf – de juiste attitude heeft en de juiste acties onderneemt om resultaten te boeken, keer op keer.

Hierna gaan we in op de vijf belangrijkste strategieën om die transformatie in uw organisatie te bewerkstelligen.

1 Betrek iedereen in een jaarlijkse planningsessie (e-participatie)

Maak het jaarplan niet alleen of slechts in samenspraak met enkele sleutelfiguren, zelfs niet als u ervan overtuigd bent dat u het beste weet wat er nodig is in uw bedrijf of team. Het kan nodig zijn eerst de belangrijkste strategische doelen te formuleren, maar betrek alle leden van uw topteam zo vroeg mogelijk bij het creëren van het uiteindelijke plan, op grond waarvan u het bedrijf het komend jaar zult gaan aansturen. Betrokkenheid maakt het grote verschil in prestaties. Door mensen in de gelegenheid te stellen u te laten weten hoe ze de zaken vanuit hun perspectief bekijken, kunt u uw voordeel doen met hun ervaringen en inzichten en voelen zij zich gewaardeerd. Steeds weer blijkt dat **mensen niet datgene zullen vernietigen wat ze mede gecreëerd hebben**.

Gebruik ten minste één hele dag voor deze sessie. Laat alle teamleden weten dat u hun input waardeert en dat u wilt dat ze hun bijdrage leveren aan het planproces voor het komend jaar. Misschien is het zo dat u het beste weet wat nodig is, maar er is heel weinig bewijs dat plannen die in afzondering zijn ontwikkeld, leiden tot prestaties van hoog niveau.

Case Study

Hoewel het fantastische ontwerpen maakte en de klantenservice op hoog niveau stond, lukte het een gerenommeerd softwarebedrijf onvoldoende om nieuwe klanten te interesseren voor zijn product. De stemming in het bedrijf was negatief en de eigenaar stond op

het punt om op te geven. Hij was de tegenvallende verkoopcijfers moe en had het gevoel tekort te schieten in het neerzetten van een aanpak die zou werken voor zijn bedrijf.

Hij bracht het hele team bij elkaar om de situatie te overzien en een haalbaar plan te maken. Aan het eind van de dag was iedereen het eens over het plan. Binnen enkele maanden waren de verkoopcijfers ten opzichte van het jaar ervoor meer dan verdubbeld. Dit bedrijf, dat met moeite twee systemen per kwartaal verkocht, bereikte al snel twee à drie verkopen per maand!

2 Terugblikken op wat er is gebeurd in het verleden en hiervan leren

Begin met een goede analyse van het afgelopen jaar – *wat hebben we samen bereikt en waar hebben we gefaald?* Geef alle teamleden de tijd om hun eigen visie te geven, vóór u alle antwoorden verzamelt.

Richt u eerst op de successen – het goede nieuws. Een van de factoren die samenwerken zo ingewikkeld maken, is onze neiging om ons te richten op knelpunten en problemen, waardoor de positieve resultaten en successen niet aan bod komen. In zo'n omgeving voelen mensen zich ondergewaardeerd en niet gemotiveerd waardoor er een '*wat maakt het uit?*'-cultuur ontstaat.

Neem vervolgens de tijd om alle tegenvallers onder ogen te zien en vraag het team hiervan een volledige lijst te maken. Maak duidelijk dat het er in deze oefening niet om gaat naar elkaar wijzen, maar juist om het creëren van een realistisch beeld van de huidige status van het team en het bedrijf.

Vraag elk teamlid tot slot te bedenken **welke lering hieruit kan worden getrokken**. Bespreek de mogelijke lessen en vertaal deze in een top-drie van richtlijnen die moeten leiden tot succes. Houd deze gedurende het jaar levend door regelmatig terug te kijken op de afgelopen periode en openbaar te maken wat deze lessen hebben betekend voor de prestaties.

Case Study

Een werving- en selectiebureau, dochter van een van de grootste headhunting organisaties ter wereld, was een sterk bedrijf met 25 jonge medewerkers en een geweldige omzet. Maar toen kwam er ernstig de klad in. De onderneming beleefde het slechtste jaar ooit en de telefoon ging niet meer. Toen de teamleden de tijd namen om de situatie onder ogen te zien, realiseerden ze zich dat ze te weinig hadden ingespeeld op ontwikkelingen en dat enkele teamleden zich bedienden van sarcasme en ruzie om hun werkelijke gedachten en gevoelens te maskeren.

Toen ze eenmaal zover waren om de balans op te maken, in openheid met elkaar te praten en belangrijke lessen te onderscheiden, veranderde de cultuur geleidelijk in een meer positieve. Aan het einde van het jaar concludeerde het meest cynische teamlid dat er 'wonderen waren verricht'. Ze hadden hun beste prestatie ooit niet alleen geëvenaard, maar zelfs overtroffen. Boven alles was een positieve en coöperatieve teamdynamiek ontstaan, gericht op het leveren van resultaten.

3 Onderzoek beperkende attitudes en overtuigingen en verander deze

Soms lijkt een organisatie de juiste dingen te doen, maar wordt dit niet bevestigd door de resultaten. Te vaak ligt de bron van deze teleurstelling in **de onderliggende attitu-**

des en overtuigingen die de bedrijfscultuur vormen. Bedenk eens wat de kansen op succes zijn, als de belangrijkste mensen in uw bedrijf denkbeelden hebben als: *"We waren vroeger geweldig maar nu is het onmogelijk om de concurrentie bij te houden."*
"Het is niet erg om niet te leveren, als er maar een redelijke verklaring voor is."

Het loont de moeite **om te onderzoeken welke overtuigingen de teamprestaties beperken.** Een aanpak hiervoor kan zijn de teamleden te vragen eerst de gewenste cultuur te beschrijven en daarna de bestaande cultuur. In de meeste gevallen komen die niet met elkaar overeen. Bespreek welke paradigma's en overtuigingen de huidige cultuur zouden kunnen vormen en ondersteunen en in hoeverre deze de gewenste cultuur belemmeren. *"Hoe verklaren we dat het ons niet lukt om de gewenste cultuur te creëren?"*

De volgende stap bestaat uit het formuleren van een **statement dat de nieuwe overtuigingen, attitudes of paradigma's uitdrukt. Bijvoorbeeld: Wij komen onze beloften na met elkaar- wat er ook gebeurt!**

Case Study

Een verkoopteam, verantwoordelijk voor de marketing en verkoop van een bekend biermerk in een Zuid-Amerikaans land, had een marktaandeel van 90% bereikt. Voor het hoofdkantoor was duidelijk dat rekening moest worden gehouden met een neergang in de prestaties door de toenemende concurrentie, maar in het team varieerde de cultuur van *'Wij zijn onoverwinnelijk'* tot *'no problem, man!'*. De nieuwe directeur herkende zowel de dreiging van de opkomende concurrentie als het gebrek aan discipline in alle facetten van het bedrijf.

Maar de grootste klus was om de beperkende overtuigingen die de bedrijfscultuur bepaalden, te tackelen. Hoewel het niet logisch lijkt dat het paradigma *'wij zijn onoverwinnelijk'* beperkend kan zijn in een verkoopteam, was het dat wel. Toen de teamleden zich eenmaal realiseerden hoe inadequaar hun aanpak was geweest, committeerden ze zich aan het schijnbaar onmogelijke. Aan het einde van dat jaar was het belangrijkste doel overtroffen en werd het beste resultaat sinds 14 jaar bereikt. De teamleden hadden 12 maanden daarvoor niet durven dromen dat ze zo enthousiast zouden samenwerken. *Ze waren aan het winnen!*

4 Stel gezamenlijk een top-tien van prioriteiten vast op elk niveau van het bedrijf

Vraag alle managers in het topteam een of twee topprioriteiten te onderscheiden voor hun verantwoordelijkheidsgebied. Laat elke manager de doelen aan het hele team presenteren en zijn keuzes uitleggen. Als alle doelen zijn gepresenteerd, selecteert het hele team gezamenlijk de top-tien van doelen voor het jaar. Natuurlijk moeten ook de andere doelen worden bereikt, maar het team zal baat hebben bij een focus op de tien doelen die het algehele succes het best waarborgen.

Verantwoordelijkheid is de sleutel tot succes, dus zorg ervoor dat elk doel is gekoppeld aan een teamlid dat de algehele verantwoordelijkheid krijgt voor de voltooiing ervan. Laat elke manager maandoelen stellen om de jaardoelen te bereiken – met andere woorden, *zorg ervoor dat iedereen weet wie welke aap op de schouder heeft!*

Als de teamleden een eigen team leiden, zorg er dan voor dat zij een planningsdag agenderen voor hun team, waarin hetzelfde proces wordt doorlopen. De eerste stap op die teamplanningsdag bestaat uit de presentatie van het businessplan van het centrale top-team. Vervolgens kijkt het team terug op het afgelopen jaar en ontwikkelt het een plan

dat in lijn is met het plan van het topteam en dat zich focust op de belangrijkste teamdoelen die moeten bijdragen aan de realisering van het centrale businessplan.

Case Study

Een grote bank dreigde het grootste deel van de serviceverlening door de IT-divisie met 3.000 mensen te outsourcen. De jongste performance was gedaald tot 64% van de jaar-doelstelling en managers en staf wisten dat er een stevige reorganisatie nodig was. De nieuwe directeur nam de situatie serieus, maar de meeste van de belangrijkste mensen verweten het moederbedrijf een gebrek aan begrip en waardering.

De directeur riep de topmanagers van de onderdelen van de divisie bij elkaar en zette de uitdagingen zeer helder uiteen in de eerste planningssessie. Na een uitputtende terugblik begon het team aan het proces van verantwoordelijkheid nemen voor de ontstane situatie. Ze onderzochten alle mogelijkheden en stelden een top-tien vast van doelen die de beste kans gaven om de beslissing van de bank terug te draaien. Elke manager uit het topteam ging vervolgens met het eigen team aan de slag en herhaalde het terugblikken, leren en plannen. Zo werden de belangrijkste prioriteiten voor het hele bedrijf vastgelegd.

Aan het eind van het jaar was de productiviteit gestegen van **64% tot meer dan 100%** en waren de geprioriteerde doelstellingen ruimschoots gehaald. Weliswaar moest het bedrijf enigszins inkrimpen, maar dit was een relatief kleine aderlating, vergeleken met de trots op de performance cultuur die de medewerkers zelf hadden gecreëerd.

5 Houd maandelijkse terugkomsessies om de voortgang te bewaken en te leren van wat er gebeurt

Loop alle plannen door om te checken of ze het businessplan van het topteam ondersteunen. *Als deze plannen worden gerealiseerd, zal de strategie voor dit jaar dan de uitkomsten realiseren die we verwachten?*

De belangrijkste opgave is ervoor te zorgen dat – wat er ook gebeurt – elk team een maandelijkse sessie houdt om de voortgang ten opzichte van het jaarplan te meten. Een evaluatie van de maandoelen die gesteld zijn om het jaardoel te realiseren, staat hoog op de agenda.

Een voorbeeld. Een jaardoel zou kunnen zijn: *bereik een klanttevredenheidspercentage van 80% of meer*. Een maandoel voor de tweede maand kan zijn: *voer een klanttevredenheidsbenchmark uit, gebaseerd op onze laatste meting en identificeer gebieden die verbetering behoeven*. *Deze gezamenlijke sessie vormt de basis voor de teamdiscipline, de primaire doelstellingen boven alles te bereiken*.

Zorg ervoor dat de prestaties van de tweedelijns teams eveneens maandelijks worden bekeken, om te waarborgen dat het topteam tijdig weet wat er in het bedrijf gebeurt om zo nodig te kunnen bijsturen.

Hoewel de voortgang in de uitvoering van de top-tien van doelen de prioriteit heeft, is het ook belangrijk de richtlijnen en het verschil dat ze maken voor de performance in de evaluatie te betrekken, zowel in de sessies, als tijdens het werk. Ga daarbij ook in op de nieuwe paradigma's of mindset en stel vast of het team op het goede spoor zit om de nieuwe realiteit tot leven te brengen.

Case Study

De nieuwe algemeen directeur trof in de fabriek een explosieve situatie aan. Hem was verteld dat de fabriek gesloten zou worden, als er niet binnen een jaar een omslag zou

zijn gemaakt. Deze beslissing was begrijpelijk, aangezien het bedrijf een verlies leed van \$1 miljoen per maand en het ziekteverzuim 25% bedroeg.

Toen hij probeerde met de managers en de fabrieksarbeiders tot een plan te komen, was een opstand zijn deel. De werknemers stopten de machines en sloten de fabriek! Het gebrek aan vertrouwen was overduidelijk. De leden van het topteam bleven echter bij hun plan en communiceerden hun commitment aan de gehele organisatie. De persoonlijke resultaten van het topteam werden maandelijks openbaar gemaakt en geleidelijk nam de spanning af.

Binnen twee maanden was het ziekteverzuim **gedaald tot 5% en binnen drie maanden tot 3%**, waarna het stabiliseerde. De werknemers zagen dat het management het serieus meende, het vertrouwen werd hersteld en de omslag werd gemaakt. De organisatie draaide vanaf dat moment niet alleen quitte, maar realiseerde zelfs het persoonlijke doel van de algemeen directeur van \$1 miljoen winst per jaar.

Conclusie

Deze vijf strategieën zijn ontwikkeld om de vijf probleemstellingen uit het artikel in Harvard Business Review op te lossen:

- Organisaties houden zelden bij wat de performance is op de jaarlijkse topprioriteiten
- Meerjarige resultaten komen zelden overeen met prognoses
- Er gaat veel verloren in de doorvertaling van strategie naar uitvoering door slechte communicatie en het niet nakomen van afspraken
- Stagnaties in de performance zijn onzichtbaar voor het topmanagement
- Het gat tussen strategie en performance houdt een cultuur van onderpresteren in stand.

De strategieën leiden tot het volgende.

- Topprioriteiten worden geïdentificeerd en de voortgang in de uitvoering wordt periodiek gevolgd.
- Het bereiken van deze prioriteiten, jaar na jaar, draagt meetbaar bij aan meerjarige groei.
- Er is een gegarandeerde communicatie en er wordt gewerkt volgens de afspraken.
- Het topmanagement hanteert een eenvoudige aanpak om prestaties te volgen en koerswijzigingen door te voeren.
- De individuele en teamfocus op de uitvoering van de vitale prioriteiten genereert *automatisch* een prestatiecultuur.

Als ook uw organisatie lijdt aan één of meer van de in het artikel genoemde probleemstellingen, als geïdentificeerde kernoorzaken van achterblijvende resultaten, zijn er oplossingen.

Over Best Year Yet

Sinds 1990 heeft Best Year Yet gewerkt met teams in organisaties in alle soorten en maten – en in vrijwel elke branche. Onze aanpak heeft bewezen dat deze menselijk potentieel vrijmaakt, wat blijkt te leiden tot positieve resultaten, telkens weer.

Best Year Yet-facilitators zijn getraind om veranderingsprogramma's te leiden in uiteenlopende situaties, met een brede diversiteit aan uitdagingen. Elk van de teams in de bovengenoemde casestudies werd door een ervaren Best Year Yet-facilitator begeleid.

Voor meer informatie:



InnoEssence

Training & coaching

Gerard Niels 06-41497579
Ronald Verhaaf 06-83166796

innoessence@planet.nl