

Samenhangende visie op de high performance-organisatie

Informatie geven is macht

Paul van der Linden

Zeven jaar geleden bracht Cognos een boekje uit met de titel: 'The Multi Dimensional Manager. 24 Ways to Impact your Bottom Line in 90 Days'. Het was de poging van de Canadese leverancier van OLAP en reporting tools om managers uit te leggen hoe OLAP past in hun dagelijkse bezigheden.

Met deze poging ging men eigenlijk even op de stoel van de manager zitten, om te laten zien hoe je nou OLAP-technologie gebruikt om bedrijfsresultaten significant te verbeteren. Daarbij stelde het boek de manager in staat om discreet over de schouder mee te kijken. Dat de bijtitel programmeurs bekender in de oren zal klinken dan managers ('PowerBuilder in 5 dagen', 'XML in drie uur') zegt hierbij meer over Cognos dan over managers. Het is jammer dat de meeste managers niet de tijd weten te vinden om zo'n, ontegenzeggelijk interessant, boekje te lezen.

Ook Rob Rose's 'Smooth Sailing on Rough Seas. 8 Principles of High-Performance Business' is geschreven om managers op de hoogte te stellen hoe IT past in hun dagelijkse werkzaamheden. Rose is vice-president van Cognos en belast met de corporate strategy. De ervaring die hij in die functie heeft opgedaan, gekoppeld aan zijn betrokkenheid op strategisch niveau bij verschillende grote organisaties, vormen de basis voor de principes zoals ze in dit boek worden beschreven.

ZEILEN

Een high performance-organisatie heeft volgens Rose verschillende overeenkomsten met een high performance-jacht. Het gaat bij beide om een balans tussen een innovatief ontwerp, behendigheid

en snelheid. De veranderende wind komt overeen met de dynamische marktomstandigheden. Beide vereisen in de besturing een onmiddellijke reactie. Samenwerking – tussen navigator, kapitein en bemanning – is essentieel om het gemeenschappelijk gestelde doel te bereiken. Taken zijn volledig geïntegreerd en gecoördineerd. Elke beslissing wordt direct genomen, is gebaseerd op de

beschikbare informatie en wordt vertaald naar processen en systemen die ervoor zorgen dat vooruitgang wordt geboekt. Het belangrijkste hierbij is dat de combinatie van kennis en ervaring de input vormt voor het besluitvormingsproces dat voor de overwinning moet zorgen.

Op een aantal punten doet het boek anachronistisch aan. Het is groter en meer glossy dan de 'Multi Dimensional Manager' en de gekozen invalshoek is ook generieker. In een tijd van back-to-basics en het vooral praktisch moeten zijn, valt het in ieder geval hierdoor al op. De acht principes die de high performance-organisatie kenmerken zijn geen onverwachte juweeltjes. Het zijn kalenderspreuken met een hoog 'inderdaad'-gehalte. Een aantal voorbeelden: 'act on facts', 'build your truth' en 'enlist

everyone'. Toch zit er een valide verhaal achter. De boodschap luidt dat het inmiddels noodzaak geworden is om performance altijd en overal leidend te laten zijn. Dat gebeurt niet vanzelf, hiervoor zal een initiatief gestart moeten worden.

De acht principes die door Rose worden aangedragen laten zien hoe een organisatie een omgeving kan creëren waarin performance de boventoon voert. Die omgeving betreft in ieder geval de eigen organisatie (en iedereen die daar deel van uitmaakt), maar ook steeds meer de zogenaamde extended organisatie, hierbij worden relaties met bijvoorbeeld toeleveranciers ook meegenomen. Dat een organisatie niet zomaar de high-performance-status



bereikt, maar na een lang en vaak moeizaam traject, zal duidelijk zijn. Eén van de belangrijkste obstakels die genomen moeten worden betreft de bedrijfscultuur.

BESLUITVORMINGSCULTUUR

Het laatste principe dat wordt behandeld gaat over 'ontwerp je besluitvormingscultuur'. Rose stelt dat de besluitvormingscultuur wordt bepaald door; de mate waarin informatie wordt gedeeld, hoe het wordt gedeeld, de hoeveelheid informatie nodig om tot een besluit te komen en de wijze waarop besluiten worden gevalideerd en uitgevoerd. Op basis van deze aspecten onderscheidt hij vier besluitvormingsculturen.

De eerste is de vergadercultuur (committee culture) waarin voortdurend vergaderd wordt met de intentie om erachter te komen wat de ander weet. Rose merkt op dat deze taak beter overgelaten kan worden aan technologische oplossingen zoals een corporate portal, database of een Business Intelligence-systeem. De tweede cultuur die wordt beschreven is de instinct-cultuur, waarbij beslissingen worden genomen op basis van ervaring en 'buikgevoel'. Aangezien dit moeilijk overdraagbare zaken zijn, kan het vermogen tot besluitvorming niet gedeeld worden. Het besluitvormingsproces is hier voornamelijk van kwalitatieve aard en ongebalanceerd.

De knelpuntcultuur wordt gekarakteriseerd door een gebrek aan vertrouwen. Alle beslissingen die worden genomen, moeten door bepaalde personen worden goedgekeurd. Tenslotte, de informatie-verzamelcultuur sluit aan bij het oude adagium dat kennis macht is. Het delen van kennis of informatie betekent dan macht uit handen geven. Volgens Rose gaat dit inmiddels niet meer op, juist het ter beschikking stellen van informatie levert macht op. Als voorbeeld noemt hij bedrijven als IBM, American Express en RJR Nabisco die informatie delen met hun partners, distributeurs en klanten. Zouden ze dat niet doen, dan zouden ze snel hun zaken kunnen opdoeken.

Een ander voorbeeld dat Rose aanhaalt is het gratis aanbieden van browsers door Microsoft en Netscape. Dit heeft ertoe geleid dat de acceptatie van de browser veel sneller verliep dan bij een eventuele verkoop van browsers het geval zou zijn geweest. Zoals bekend heeft Microsoft door het gratis verspreiden van Internet Explorer inmiddels een onaantastbare positie op de browsermarkt verworven.

CASE STUDY

In het boek wordt een Decision Modeling System (DMS) gepresenteerd voor de fictieve firma Crescent Integration International (CCI). De CCI informatie-omgeving wordt schetsmatig weergegeven en bestaat uit een ERP-systeem, een kennismanagement repository, een datawarehouse, verschillende datamarts en een Enterprise Information Portal (EIP) die via internet en andere

devices ontsloten kan worden. Het DMS bevindt zich tussen de verschillende datamarts en het EIP. De beschrijving van deze informatie-omgeving is ook meteen het meest 'technische' deel van het boek.

En ook hier wordt voortgeborduurd op een bekend thema: 'from Discovery to Action in Five Days'. De eerste dag is gereserveerd voor ontdekking en analyse, gevolgd door het delen van de aanbeveling en de rationale (dag 2), de besluitvorming (dag 3), implementeren van de beslissing (dag 4) en het sluiten van de besluitvormingsloop (dag 5).

De functie van de case is om alle uitspraken die inmiddels zijn gedaan, te vertalen in een concreet, haast tastbaar voorbeeld. Op basis van het hele voorgaande verhaal zou je dan eigenlijk een beschrijving verwachten van een organisatie die een stap voorwaarts probeert te maken richting high performance-organisatie. Maar Cognos is natuurlijk geen consultancy-bureau in veranderingsmanagement, het is een softwareleverancier. De case beschrijft dan ook niet de organisatieveranderingen, maar gaat er vanuit dat de high performance-organisatie al bestaat. De beschrijving is hiermee eerder een soort appetizer, dan een case die de boodschap van het boek verder uitwerkt. Specifieke producten van Cognos worden overigens niet genoemd.

CONCLUSIE

Cognos heeft duidelijk een missie om managers beter vertrouwd te maken met de mogelijkheden die informatietechnologie biedt. In de 'Multi Dimensional Manager' stond de vertaling van OLAP-technologie naar de praktijk van alledag centraal. In 'Smooth Sailing on Rough Seas' is het ambitieniveau nog wat hoger. Rose beschrijft de principes van een high performance-organisatie. Het gaat hier om business principes. IT komt dan ook nauwelijks aan bod. Eigenlijk beschrijft het boek hoe managers hun werk zouden moeten doen. Te weinig komt naar voren hoe de mogelijkheden die IT biedt hierbij dienstbaar kunnen zijn. Rose heeft dus eigenlijk met 'Smooth Sailing' een business boek geschreven.

Wie wil weten wat een resultaatgedreven onderneming concreet inhoudt in termen van IT-oplossingen en systemen, moet dan ook naar een ander boek zoeken. Voor wie een samenhangende visie zoekt hoe een high performance-organisatie eruit ziet en op welke wijze die bereikt zou kunnen worden, biedt dit boek een heldere uiteenzetting. Niet dat het verrassend is, maar het verschaft een geconcentreerde en samenhangende overview, en dat bespaart drukbezette managers weer een heleboel tijd. ●

Smooth Sailing on Rough Seas. 8 Principles of High-Performance Business.

Rob Rose, Cognos Press, 2002. ISBN 0-9730124-0-4.

Paul van der Linden (Paul.PFH.vanderLinden@AtosOrigin.com) is senior consultant Data Warehousing/BI bij Atos Origin.