

CASES

De volgende cases dienen ter illustratie van wat Organic Management voor u zou kunnen betekenen. Maar elke situatie vraagt natuurlijk om een unieke aanpak.

Performance Management terugbrengen in de lijn (1999-2000)

Situatie

Bij een Nederlandse divisie van een wereldwijd farmaceutisch concern was in de loop der jaren een situatie gegroeid waarbij HR-processen en bedrijfsprocessen onvoldoende geïntegreerd waren en HR-processen vooral eigendom waren van de afdeling Human Resources. Dit had een negatieve invloed op de interne effectiviteit van de organisatie.

Opdracht

Helderheid scheppen over rollen en verantwoordelijkheden. En focus bewerkstelligen bij de lijn op persoonlijke- en leiderschapsontwikkeling.

Aanpak

Met een team samengesteld uit adviseurs van Deloitte Consulting, managers van verschillende afdelingen en mensen van Human Resources werd een performance management systeem ontwikkeld. Dit systeem zorgde voor de noodzakelijke verbinding tussen de waarden en de strategie van de organisatie enerzijds en de doelen van de organisatieleden anderzijds. Managers werden door middel van workshops bewust gemaakt van de toegevoegde waarde van dialoog met medewerkers en het gebruik van het nieuwe performance management systeem. Ook werden ze getraind in belangrijke people management vaardigheden.

Resultaat

- De organisatie kreeg een sterkere ruggengraat door het integreren van people management processen en bedrijfsprocessen en werd daarmee effectiever en slagvaardiger.
- De communicatie tussen managers en medewerkers over wederzijdse behoeften en verwachtingen verbeterde sterk.
- Er kwam meer duidelijkheid onder de mensen over de koers van de organisatie.
- Persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling gingen meer hand in hand.
- De uitstroom van mensen verminderde.

Het creëren van een nieuw visie- en missiestatement met een brede inzet van de organisatie (2001)

Situatie

Een R&D-organisatie in India had te maken met een snelle groei en ontwikkeling. Er was behoefte aan een nieuw organisatiebreed visie- en missiestatement om eenheid te scheppen in de verscheidenheid aan divisies en een koers uit te zetten voor de komende jaren.

Opdracht

Het ontwikkelen van een visie en missie vanuit een brede groep mensen in de organisatie.



Organic Management

Organisaties ontwikkelen van binnenuit

Aanpak

Twee creatieve sessies werden georganiseerd met een totaal van 50 mensen met een goede kennis van de organisatie en de branche. In deze sessies werden bijna 300 elementen gegenereerd. Daarnaast werden een aantal criteria opgesteld waaraan de nieuwe statements moesten voldoen. Uiteindelijk werd een aantal visie- en missiestatements voorgelegd aan dezelfde groep mensen en werd een definitieve beslissing genomen door het Management Team.

Resultaat

Het nieuwe visie- en missiestatement werd breed gedragen door de organisatie en wordt vandaag de dag nog steeds gebruikt in interne en externe communicatie-uitingen.

Klantgerichtheid versterken (2001-2002)

Situatie

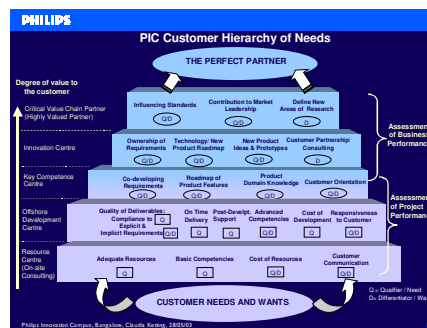
Een snel groeiende R&D-organisatie in India, dochtermaatschappij van een wereldwijd electronica-concern, maakte een diepgaande ontwikkeling door in de vijf jaar dat zij bestond. De verwachtingen van haar klanten - en daarmee ook de complexiteit van het werk - waren flink toegenomen. Het denken in termen van klantgerichtheid en klantentevredenheid lag niet voor de hand in deze organisatie, omdat zij te maken had met enkel interne klanten, die als collega's werden gezien. Er was behoefte om de snel veranderende wensen, behoeften en verwachtingen van haar klanten te begrijpen.

Opdracht

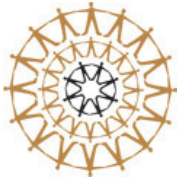
Het scheppen van een klantgerichte cultuur en het ontwikkelen van een strategie en meetinstrument met betrekking tot klantentevredenheid en de toegevoegde waarde aan de klant.

Aanpak

- Door middel van interviews en vragenlijsten werden de behoeften en verwachtingen van de diverse klanten in kaart gebracht.
- Een visueel model werd ontwikkeld, genaamd de Customer Hierarchy of Needs (CHN), voor bewustwording onder zowel interne als externe stakeholders.



- Een aan de CHN gekoppeld instrument voor het meten van (interne) klantentevredenheid werd ontwikkeld en ingevoerd (maatwerk).



Organic Management

Organisaties ontwikkelen van binnenuit

- Workshops werden gehouden voor alle organisatieleden die klantencontacten onderhielden gericht op het scheppen van een klantgerichte cultuur.

Resultaat

- Klantgerichtheid werd dagelijkse praktijk: o.a. regelmatige dialoog met klanten over hun verwachtingen en de relatie zelf.
- (Communicatie-)problemen als gevolg van cultuurverschillen tussen het Oosten en het Westen namen af.
- Klantentevredenheid werd consistent gemeten met een directe vertaling naar de CHN.
- De koers van de organisatie als geheel en de divisies afzonderlijk werd helder voor iedereen: gericht op het opbouwen van vertrouwen bij klanten en het leveren van een steeds hogere toegevoegde waarde ('moving up the value chain')
- Uitwisseling van kennis en ervaring tussen divisies die hoger en lager in de waardeketen stonden.

De Customer Hierarchy of Needs is een wereldwijde best practice geworden binnen het concern en genomineerd met een Excellence Award door de Vice President.

Toekomstige leiders ontwikkelen (2003-2004)

Situatie

Bij een snel groeiende R&D-organisatie in India, dochtermaatschappij van een wereldwijd electronica-concern, was de gemiddelde leeftijd van het personeel op dat moment 27 jaar. Het 'klaarstomen' van jonge managers tot inspirerende en verantwoordelijke leiders van de toekomst was van cruciaal belang voor het voortbestaan en de verdere groei van deze organisatie.

Opdracht

Opzet en implementatie van een doorgaand proces voor het ontwikkelen van de toekomstige leiders van de organisatie.

Aanpak

Gekozen werd voor leiderschapsontwikkeling van binnenuit: in wisselwerking tussen de toekomstig leider en de organisatie door middel van mentoring. Er werd een interactieve website ontwikkeld waar mentors en mentees elkaar konden vinden en via een matchingsprocedure een mentoring-relatie konden beginnen. Mentors werden getraind in mentoringvaardigheden en mentees werden voorbereid middels een workshop.

Resultaat

- Zowel mentees als mentors vertoonden hoge leercurve en veel enthousiasme. Maar strakke aansturing en ondersteuning vanuit HR bleek cruciaal, ook op de langere termijn.
- Dialoog tussen verschillende lagen in de hiërarchie en tussen divisies en afdelingen bleek heel vruchtbaar.
- Mentees kregen een bijzondere positie en een vertrouweling in de organisatie waardoor de uitstroom onder deze groep terugliep.
- Gedurende het project werd tevens een counsellor aangetrokken als vertrouwenspersoon voor alle medewerkers.