

Professor Hubert Rampersad over de total performance scorecard:

“Probeer morele normen en waarden in te bedden in strategisch beleid”

Organisatieverandering is een creatief en collectief leerproces dat gebaseerd is op een goede afstemming tussen de normen en waarden van de individuele medewerkers en de normen en waarden van de organisatie. “Verander de organisatie maar begin bij jezelf” is dan ook het credo van prof. dr. ir. Hubert Rampersad.

Onlangs is van Rampersads hand een boek verschenen waarin hij zijn organisatieveranderingsconcept heeft

uitgewerkt. Total Performance Scorecard heet het, met als ondertitel: Een speurtocht naar zelfkennis en compe-



Foto's: De Jong & Van Es Fotografen

Professor Hubert Rampersad: “Methoden en technieken als de balanced scorecard, total quality management, personal balanced scorecard en performance- & competencemanagement heb ik in het verleden ook gebruikt om veranderingen in organisaties te bewerkstelligen. Maar ik kwam er steeds weer achter dat er toch iets aan ontbrak.”

tentieontwikkeling van lerende organisaties. Is dit het zoveelste concept om veranderingen in organisaties te implementeren dat tot mislukken is gedoemd omdat de weerbarstigheid van de materie door de bedenker wordt onderschat? “Nee. Beslist niet”, zegt Rampersad, die dertig jaar geleden van Suriname naar Nederland kwam. Hij startte zijn opleiding op de LTS in Hengelo en studeerde in 1987 af aan de TU Delft in de werktuigbouwkunde. In 1993 promoveerde hij in Eindhoven bij de hoogleraren Sanders en Wortman in de Technische Bedrijfskunde. Tegenwoordig heeft hij een eigen adviesbureau in Rotterdam en is hij hoogleraar Productiemanagement & Technologie aan de Anton de Kom Universiteit in Paramaribo.

Leerproces

“Ik heb veel kennis en ervaring opgedaan met organisatieveranderingen. Niet alleen op wetenschappelijk niveau, maar ook als consultant en als medewerker op de werkvloer. In al die jaren heb ik gemerkt dat veel veranderingsprojecten mislukken. Het lukt maar niet om meer plezier binnen organisaties te creëren. Het ziekteverzuim ging niet omlaag, de arbeidsproductiviteit niet omhoog, het samenwerken verbeterde niet significant, de betrokkenheid van de medewerkers werd niet beter. Kortom, er werd een hoop geld uitgegeven aan externe hulp, maar er veranderde niet veel. Ja, cosmetische veranderingen waar-

van de glans na een jaar weer verdwenen is. Daarna zakte alles weer weg"; aldus Rampersad.

De reden waarom veranderingen weinig bekliven is volgens Rampersad duidelijk. Tientallen jaren is iedereen ervan uitgegaan dat organisatieveranderingen een kwestie waren van analyseren en beschrijven van bedrijfsprocessen, inventariseren van knelpunten, het opstellen van meetpunten en het diagnosticeren van de bedrijfscultuur. Op basis van de uitkomsten uit deze activiteiten werden nieuwe doelen en strategieën geformuleerd en geïmplementeerd in de hoop en verwachting dat daarmee een veranderingsproject zou slagen. "Uit deze denkrichting zijn nieuwe concepten voortgekomen, zoals de balanced scorecard, total quality management, personal balanced scorecard en performance- en competentiemanage-

ment. Ik heb in het verleden dergelijke methoden en technieken ook gebruikt om veranderingen in organisaties te bewerkstelligen. Maar kwam er steeds weer achter dat er toch iets aan ontbrak"; zegt Rampersad. Zo'n twee jaar geleden ontsproot bij hem dan ook het idee dat organisatieveranderingen eigenlijk vanuit een verkeerd uitgangspunt werden beschouwd.

"Ik kwam tot de conclusie dat organisatieveranderingen geen analytisch proces zijn, maar een creatief leerproces, gebaseerd op een strategische visie en nieuwe individuele en collectieve normen en waarden. Ik heb de zaak dus helemaal omgedraaid en gezegd: we beginnen bij het begin, dat is het individu dat in een organisatie werkt. Dus gaan we eerst de persoonlijke ambities van de mensen formuleren en maken vervolgens een vertaalslag naar de collectieve ambities

van de organisatie, zoals die zijn vastgelegd in strategische doelstellingen"; aldus Rampersad, wiens denkwerk resulteerde in een nieuw verandermanagementconcept, total performance scorecard (TPS) genaamd. Veranderen - en dus verbeteren - beschouwt hij als 'een ethisch en cyclisch leerproces, waarbij persoonlijke en organisatorische competentieontwikkeling en innerlijke betrokkenheid elkaar versterken'. Het is zogezegd een 'van-binnen-naar-buiten-benadering'.

Ethisch handelen

Rampersad gaat uit van een positief mensbeeld. Hij heeft in de loop der jaren ervaren dat mensen best wel willen veranderen, maar dat het juist een verkeerde aanpak is, die veranderprojecten doet mislukken. "Als je de medewerkers erbij betrekt, hun eigen functioneren en ambities laat formuleren en diep laat nadenken over onder meer wie ze zijn en wat hun diepste behoeften zijn, dan lukt het om een individuele gedragsverandering te bewerkstelligen en daarmee ook een collectieve gedragsverandering. Domweg door een cyclisch leerproces te introduceren"; aldus Rampersad, die zich verre houdt van enig gepsychologiseer. Hij zegt geen psychologische benadering voor te staan. Het enige waartoe hij het management en medewerkers van organisaties aanzet is hun persoonlijke ambities op papier te zetten, daarna de gemeenschappelijke missie, visie en kernwaarden van de organisatie te formuleren om vervolgens te discussiëren over de combinatie van beide. Die discussie gaan de meeste organisaties uit de weg, bang als ze zijn voor anarchie en rebellie.

Het kan natuurlijk best zijn dat mensen er verborgen agenda's op na houden en in het beschrijven van hun persoonlijke ambities niet het achterste van hun tong laten zien. Dat is, zo beweert Rampersad, ieders eigen verantwoor-

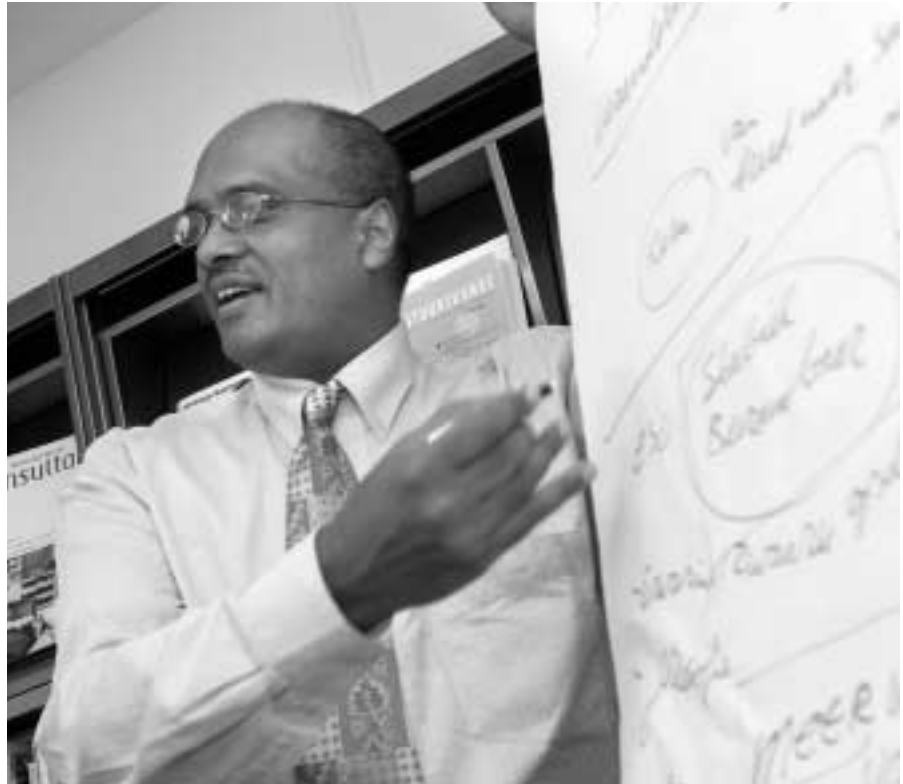


"We beginnen bij het begin, dat is het individu dat in een organisatie werkt. Dus gaan we eerst de persoonlijke ambities van de mensen formuleren en maken vervolgens een vertaalslag naar de collectieve ambities van de organisatie, zoals die zijn vastgelegd in strategische doelstellingen."

delijkheid. Die discrepantie tussen denken en doen komt op een bepaald moment wel boven drijven en het is vervolgens de taak van de omgeving om actie te ondernemen. Een schrijnend voorbeeld is de teloorgang van bedrijven als Enron, Worldcom en KPNQwest. "Managers hebben de morele plicht om conform hoge ethische normen, waarden en principes te opereren. Doen ze dat niet en stellen ze eigen belang op de eerste plaats van hun verborgen agenda, dan komt dat uit. De gevolgen zijn bekend. De bouwfraude is ook een goed voorbeeld van onethisch gedrag van managers. De Total Performance Scorecard biedt een leidraad om morele normen en waarden in het strategisch beleid in te bedden. Maar kan het natuurlijk niet afdwingen. Ik kan daar verder niets aan doen. De mensen zullen zelf de consequenties van hun eigen handelen moeten dragen", aldus Rampersad, die af en toe gastcolleges geeft op universiteiten in Californië en Florida.

Total Performance Scorecard

Het model voor organisatieverandering dat Rampersad heeft ontwikkeld, volgt de Demming-cyclus van 'plan, do, check & act'. In de planfase is het van groot belang om de verandering te definiëren, de daarbij behorende acties te formuleren en een draagvlak voor die veranderacties te creëren. Met het draagvlak staat of valt de verandering. Om die reden zegt Rampersad: "Creëer innerlijke rust, innerlijke betrokkenheid, zelfvertrouwen en commitment bij de mensen en verander hun 'mindset'. Laat het topmanagement de verandering eerlijk, tijdig, duidelijk, consequent, daadkrachtig en face-to-face naar de mensen communiceren en tonen dat het hier volledig achterstaat. Communiqueer de noodzaak en de voordelen van verandering naar alle betrokkenen. Onderbouw de verandervoorstellen met duidelijke argumenten. Ga na wie waarom weerstand tegen veran-



"Managers hebben de morele plicht om conform hoge ethische normen, waarden en principes te opereren. Doen ze dat niet en stellen ze eigen belang op de eerste plaats van hun verborgen agenda, dan komt dat uit. Denk aan Enron, Worldcom, KPNQwest en de bouwfraude."

dering biedt. Luister effectief naar die mensen en verdiept u zich in hun situatie. Verwijder de elementen die het moraal van de mensen ongunstig beïnvloeden en de verandering vertragen, boycotten en saboteren. Betrek alle sleutelpersonen bij de besluitvorming. Voer een cultuurdiagnose uit en communiceer de resultaten hiervan naar alle betrokkenen. En kijk tenslotte of de invoeringsomstandigheden en de timing voor verandering gunstig zijn." Kortom, Rampersad hanteert de stelling: *geen individueel leren + geen collectief leren + geen noodzaak + geen draagvlak + geen perspectieven + geen communicatie + geen innerlijke rust + geen innerlijke betrokkenheid + geen commitment + geen vertrouwen + geen plezier + geen verandering van de mindset = geen duurzame organisatieverandering.* Vervolgens wordt de verandering op beperkte schaal geïmplementeerd, waarna men controleert of de veran-

dering werkt. Blijkt dat het geval, dan kan het traject worden vervolgd met een grootschalige en definitieve implementatie.

De normen-en-waardendiscussie woedt niet alleen in Nederland. Ook in de VS staat ethisch handelen hoog op de top tien van besproken onderwerpen. Rampersad zegt dat zijn ideeën om die reden aan de overkant van de Atlantische Oceaan een warm onthaal ten deel zijn gevallen. 'Total Performance Scorecard is a desperately needed direction that management of organizations should adopt', zo schrijft professor Edward Barker van de Californische University of La Verne op de achterflap van de Engelstalige editie van Rampersads nieuwste boek.



Cok de Zwart

Cok de Zwart is freelance journalist.