

Zou het helpen wanneer iedereen in je organisatie, op elk niveau, van de kelder tot de bovenste etage, de financiële rapportages begrijpt? Zodat elke medewerker doorziet wat zijn bijdrage is aan het grote geheel? En het halen van doelen niet alleen de organisatie ten goede komt, maar ook de medewerker die bijdraagt aan die resultaten?

Hoe vaak gebeurt het niet dat aan het eind van het jaar de budgetten voor het komende jaar worden bepaald door het management en over de organisatie worden uitgestort zonder duidelijke verklaring of onderbouwing? Of dat mensen met een plan mogen komen, maar dat het management er 20% bovenop gooit om het plan ambitieuzer te maken? Met als gevolg dat mensen hun werk doen zonder precies te weten waarom en met welk hoger doel.

Dergelijk handelen leidt tot een organisatie waar iedereen precies doet wat hem of haar wordt opgedragen en waarin alles zeer efficiënt wordt georganiseerd. Alle processen zijn geoptimaliseerd. Dat klinkt je als muziek in de oren? Jammer, want deze tijd van crisis vraagt niet om optimalisatie, maar om innovatie. Er moet iets totaal nieuws gebeuren om als organisatie te kunnen overleven. De hamvraag is: wat kun je doen om mensen te inspireren en te laten samenwerken aan een gemeenschappelijk doel?

.....

“Als je een beroep doet op het hoogste niveau van denken, krijg je het hoogste niveau van presteren.”

— JACK STACK

.....

Zorg ervoor dat de medewerkers zich verantwoordelijk gaan voelen voor hún werk en dat van hun collega's. Om dit te bereiken moet de communicatie in de organisatie radicaal veranderen. Het is niet meer top-down of bottom-up, maar transparant. Je moet ervoor zorgen dat medewerkers altijd kunnen beschikken over de relevante financiële informatie waar zij dagelijks invloed op hebben en deze leren begrijpen. Dat ze kunnen, willen en durven handelen om de cijfers te verbeteren. Dat is de kracht van Open-Book Management. Open-Book Management is een wijze van bedrijfsvoering waarbij iedereen, op alle niveaus binnen

de organisatie, toegang heeft tot relevante bedrijfsinformatie. Daarbij weet iedereen hoe hij of zij een bijdrage kan leveren aan het verbeteren van het gekozen doel. Wanneer het gekozen doel wordt behaald, wordt iedereen beloond. Hierdoor gaan medewerkers eigenaarschap en ondernemerschap tonen! Zo ontstaat een cultuur van duurzame verbetering, van betrokkenheid, innovatie en resultaat.

Het ontstaan van Open-Book Management

Het verhaal van Open-Book Management begint in Amerika met het verhaal van Jack Stack. Jack Stack en zijn managementteam namen in 1983 een nagenoeg failliet bedrijf over in Springfield in de Verenigde Staten. Ze hadden 100.000 dollar eigen geld en een lening van 8.900.000 dollar tegen 18% rente. Als kersverse ondernemer stond Jack voor de onvermijdelijke vraag: hoe kan ik het beste uit mijn organisatie halen?

De uitdaging was enorm: in ieder geval elke maand de rente op de lening kunnen betalen en ook nog aflossen. Hij moest met zijn team op zoek naar dé manier om de 119 medewerkers nieuwe moed te geven en ervoor te zorgen dat zij niet alleen hun handen, maar ook hun hoofd en hart elke dag opnieuw zouden meenemen naar de werkvloer. Jack en zijn team wisten dat de conventionele managementmethoden niet op korte termijn het gewenste resultaat zouden opleveren en dat zij zo nooit de langetermijn-doelstellingen zouden kunnen realiseren.

De situatie vroeg om een krachtig experiment, een nieuwe manier van managen, meer in lijn met de menselijke natuur. Een eenvoudige, verstandige, herhaalbare en betrouwbare methode die gebruik maakt van alle kennis, vaardigheid en het gezond verstand van de medewerkers: hoofd, hart en handen.

Zoals vaker is de vindingrijkheid groot als de nood het hoogst is. Jack en zijn medewerkers gebruikten allerlei wedstrijdelementen (inclusief spelregels, teams, scoreborden, enzovoort) en pasten deze toe op het bedrijf. Het doel was om iedereen te leren hoe je de balans en de verlies- & winstrekening moet lezen; hoe de (voor eenieder relevante) cijfers en gegevens te interpreteren; hoe als

team samen te werken, geld te verdienen en dus uiteindelijk hoe te *winnen*. Zij noemden deze nieuwe wijze van bedrijfsvoering:

Open-Book Management

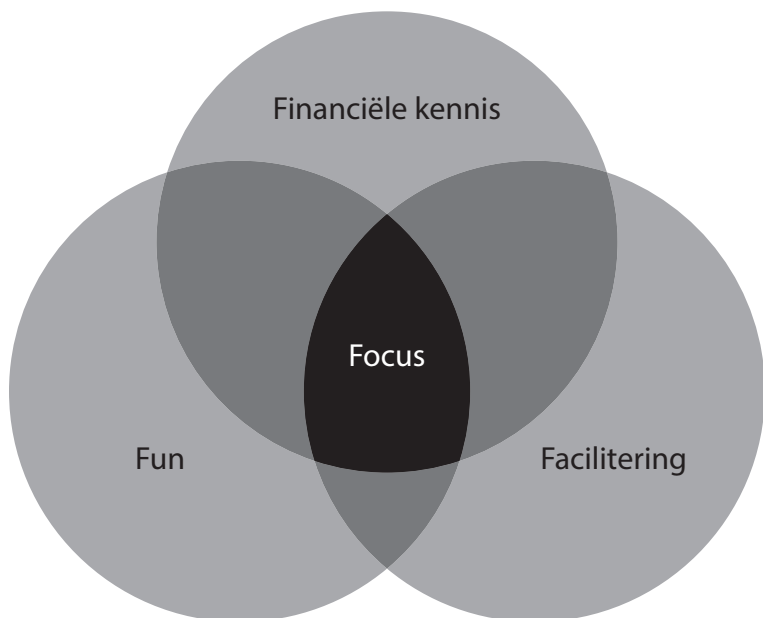
Vandaag de dag genereert dit bedrijf, SRC Holdings Corporation, ruim 600 miljoen dollar omzet en heeft Jack Stack twee best-sellers op zijn naam staan. Ook zijn er artikelen verschenen in onder meer de *New York Times* en *Harvard Business Review*. De waarde van SRC is sinds 1983 met 2970% toegenomen! De medewerkerstevredenheid is nog steeds ongekend hoog.

Het programma dat Jack Stack heeft ontwikkeld om een organisatie volgens Open-Book Management te worden, heet *The Great Game of Business*, ofwel de geweldige sport van het ondernemen. Omdat de mensen die bij SRC werken echte ondernemers zijn, kwam een aantal van hen op het idee om Open-Book Management ook aan andere organisaties te leren. Zo kan het dat er van de 1200 mensen bij SRC die zich voornamelijk bezighouden met het reviseren van motoren er tien werken aan het verbeteren van de resultaten van andere organisaties. Een klein consultancybedrijf binnen een grote onderneming, met als doelstelling andere bedrijven te leren wat zij al jaren weten en ervaren: Open-Book Management werkt!

“Open-Book Management gaat over mensen betekenis laten geven aan hun werk. Als je aan een spel begint moet je weten hoe je kunt winnen. Als je mensen het grotere plaatje laat zien, laat je ze zien hoe ze kunnen winnen.”

— JACK STACK

Wereldwijd wordt Open-Book Management al met veel succes toegepast door meer dan 6000 organisaties, van groot tot klein, van beursgenoteerd tot stichting. Organisaties die de Open-Book Management toepassen scoren ruim tweemaal de gemiddelde groeicijfers die vergelijkbare organisaties behalen en zelfs ruim driemaal de gemiddelde winst. Dit zijn duurzame resulta-



ten, geen kortstondige successen die na afloop van het ‘verbeterprogramma’ snel vervagen.

Eind vorige eeuw zijn veel nieuwe managementmethodieken ontstaan, maar wie goed kijkt, ontwaart een groep bedrijven die al is overgestapt op die nieuwe manier van resultaat behalen met mensen. Dit zijn bedrijven waarvan de leiders hun boerenverstand gebruikten en deden wat anderen voor onmogelijk hielden. Zij hanteren niet altijd dezelfde taal of dezelfde technieken, maar wel dezelfde principes. Zij gebruiken het hoofd, het hart en de handen van de mensen die deze resultaten bereiken.

Wat Open-Book Management is

Open-Book Management is gebaseerd op een eenvoudige maar krachtige opvatting:

“Iedereen wint als medewerkers denken en handelen als ondernemers.”

Met Open-Book Management wordt in organisaties de meest onderbenutte bron aangeboord: het enthousiasme, de passie en de creativiteit van de eigen medewerkers. Wat als iedere medewerker zich zou gedragen alsof hij of zij mede-eigenaar van het bedrijf was?

In zijn eenvoudigste vorm is Open-Book Management een manier om je organisatie zo te optimaliseren dat iedereen zich focust op het verbeteren van het resultaat van de organisatie. Doelstellingen en verantwoordelijkheden van medewerkers zijn direct gerelateerd aan het succes van de organisatie. Daardoor leren medewerkers wat zij kunnen doen om het resultaat van de organisatie te beïnvloeden, individueel en als team.

Elke organisatie kan Open-Book Management gebruiken om haar effectiviteit te verhogen. Dat gebeurt door de volgende vier F-principes toe te passen:

- **Focus:** Leg uit waarom je iets doet en maak het concreet.
- **Financiële kennis:** Geef inzicht in de cijfers en de kennis die erbij hoort.
- **Fun:** Geef waardering en deel het resultaat met de mensen.
- **Facilitering:** Start direct en houd de stand bij.

Door het overbrengen van financiële kennis en het delen in het resultaat kan Open-Book Management je helpen om op een innovatieve en effectieve manier in je eigen onderneming te investeren. Maar Open-Book Management gaat veel verder dan alleen het toegankelijk maken van de financiële informatie.

Kennis van de cijfers geeft inzicht

Niet iedereen in een organisatie begrijpt de cijfers. Open-Book Management leert de medewerkers welke cijfers belangrijk zijn voor het succesvol uitvoeren van hun taak. Daarmee worden ze in staat gesteld realistische targets te stellen en daarvoor verantwoordelijkheid te nemen. Medewerkers leren over cijfers tijdens het 'spelen van het spel', waardoor de cijfers begrijpelijk en interessant worden, en effectief kunnen worden gebruikt.

Planning maakt het haalbaar

Als mensen zelf iets hebben gecreëerd of een doel hebben bepaald, zullen zij zich daar veel meer voor inzetten en vooruitkijken in

plaats van achterom. Het verleden kun je niet meer veranderen, maar voor de toekomst kun je prioriteiten stellen die belangrijk zijn voor de organisatie.

De spelvorm houdt het leuk

Kleine stapjes in de goede richting leiden uiteindelijk naar het grotere doel. Daarom worden er regelmatig teambesprekingen gehouden om de stand door te nemen. Iedereen blijft gefocust doordat de regels bekend zijn, de score wordt bijgehouden en medewerkers meedelen in het behaalde resultaat.

Veel van de veranderprojecten in organisaties vertragen of mislukken. Dit komt doordat er vaak te weinig draagvlak is, te weinig goede informatie, te weinig geld, tijd of capaciteit en geen commitment.

Ondernemen op basis van Open-Book Management is anders:

- iedereen kent de regels;
- iedereen weet wat het doel is;
- iedereen weet wat hij of zij kan doen om de doelstellingen te behalen;
- de stand wordt bijgehouden;
- winnen doe je met z'n allen;
- iedereen deelt in de behaalde resultaten;
- het is leuk om te doen.

In een organisatie met Open-Book Management weten mensen precies hoe hun werk het resultaat van de onderneming beïnvloedt. Daarvoor is meer nodig dan alleen het delen van de relevante financiële informatie. Om mensen te motiveren om veranderingen in gang te zetten, focust Open-Book Management op de *Kritische Succesfactor*.

De Kritische Succesfactor is een financieel en/of productiege-relateerd cijfer dat essentieel is voor het verbeteren van de resultaten. Het vaststellen van deze factor is een van de belangrijkste onderdelen van het proces. Als deze Kritische Succesfactor is vastgesteld, wordt bepaald welke variabelen van invloed zijn op deze factor. Aan de hand van een scorebord worden deze variabelen bijgehouden. Medewerkers zien hoe zij de score op het bord kunnen beïnvloeden. Daarmee kunnen zij hun eigen inspanningen meteen koppelen aan het eindresultaat.

“Management is vooral een bezigheid waar kunst, wetenschap en vakmanschap elkaar ontmoeten.”

— HENRY MINTZBERG

Omdat een spel veel leuker is als er ook iets te winnen valt, krijgen medewerkers een aandeel in de uitkomst. Dit kan zijn een beloning in de vorm van geld, een cadeau of een bedrijfsuitje. De vorm van de beloning wordt door de mensen zelf gekozen, het budget door de leidinggevende. De hoogte van het bedrag dient namelijk direct gerelateerd te zijn aan de verwachte resultaten. Het bedrag moet in reële verhouding staan tot wat de organisatie verdient aan het behalen van de doelstelling.

Open-Book Management is iets voor leidinggevendenden die vertrouwen hebben in hun mensen; die niet bang zijn de financiële positie van hun organisatie te delen met hun werknemers; die beseffen dat wanneer je mensen echt eigen verantwoordelijkheden geeft, zij die ook zullen nemen. Open-Book Management is voor leidinggevendenden die bereid zijn te investeren in hun mensen. Het is tegelijk een manier om de organisatie te veranderen en een filosofie voor het dagelijks werk. Het is namelijk een manier om iedere dag de werkzaamheden aan te passen, zodat er optimaal kan worden gepresteerd in een continu veranderende omgeving. Het is een manier van werken waarbij men voortdurend verbeteringen doorvoert.

Wat je van dit boek kunt verwachten

In dit boek beschrijven we in deel I de vier principes van Open-Book Management. Hier gaat het om het belang van de balans tussen proces en inhoud bij het bereiken van resultaten met mensen. In deel II beschrijven we de acht stappen die nodig zijn om je organisatie continu te laten leren. Het is de weg naar een ‘Open-Book-Managementorganisatie’. In deel III beschrijven we een voorbeeldorganisatie, Mikran, die zelf de acht stappen doorloopt en daarbij tegen de nodige uitdagingen aanloopt. Deel IV ten slotte bestaat uit enkele praktijkverhalen van orga-

nisaties die met Open-Book Management successen hebben behaald.

We hopen dat dit boek je inspireert om morgen al aan de slag te gaan, samen met de mensen om je heen, en gedurende het proces te leren wat voor jullie wel en niet werkt bij het bereiken van succes en geluk.