
STRAK STUREN EN TEGELIJK LOSLATEN: PARADOX OF PARALLEL?

Huidige economie vraagt **eigentijds** managementsysteem

Etienne Valstar, Daphne de Vree en Willemijn Vreugdenhil

Veel beursgenoteerde bedrijven poetsen op dit moment hun cijfers op door kostenreducties. Door de focus op kostenbesparingen is er minder aandacht voor de interne organisatie, processen en managementsystemen. Medewerkers krijgen te maken met een opeenstapeling van veranderingen. Het adequaat borgen van veranderingen en het blijvend realiseren van de beoogde verbeteringen is dan een lastige opdracht. Om winstgevend te blijven is het voor organisaties noodzakelijk om voortdurend in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en kansen in de markt. Een praktisch managementsysteem kan een belangrijke bijdrage leveren.

Managementsysteem is effectief managementinstrument

Een managementsysteem is een besturings-systeem, bedoeld om een organisatie goed te kunnen sturen in het behalen van de strategische doelstellingen en om bedrijfsprocessen beheerst te laten verlopen. Daarnaast moet het managementsysteem zo zijn ingericht dat het de organisatie in staat stelt veranderingen en verbeteringen snel te verankeren en te borgen.

Om een managementsysteem optimaal te laten werken is het belangrijk om aan vier aspecten (Simons, 1995) aandacht te besteden: kernwaarden, kritieke prestatie-indica-

toren, risicomanagement en zelfsturing (zie figuur 'Managementsysteem als besturings-systeem').

Deze vier aspecten bevatten zowel de 'harde' als de 'zachte' kant van de organisatie (zie figuur 'De vier aspecten van het managementsysteem'). De grijze kant is gericht op de 'zakelijke kant' binnen een bedrijf via het maken van afspraken, het aanspreken daarop, het beheersen van risico's en het zekerstellen van toegevoegde waarde door:

- het sturen met kritieke prestatie-indicatoren,
- het toepassen van risicomanagement.

De rode en zachte kant is gericht op de 'menselijke kant' binnen een bedrijf via het gericht werken aan bijvoorbeeld cultuur, gedrag en eigen initiatief door:

- de kernwaarden van de organisatie,
- het stimuleren van zelfsturing.

Snel inspelen op verandering centraal

Uit ervaring blijkt dat organisaties binnen hun managementsystemen momenteel vooral op de 'zakelijke kant' sturen. Er wordt aandacht gegeven aan het sturen met KPI's, het sluiten van de besturingscyclus en het 'dichtregelen' van de risico's. De manager wil

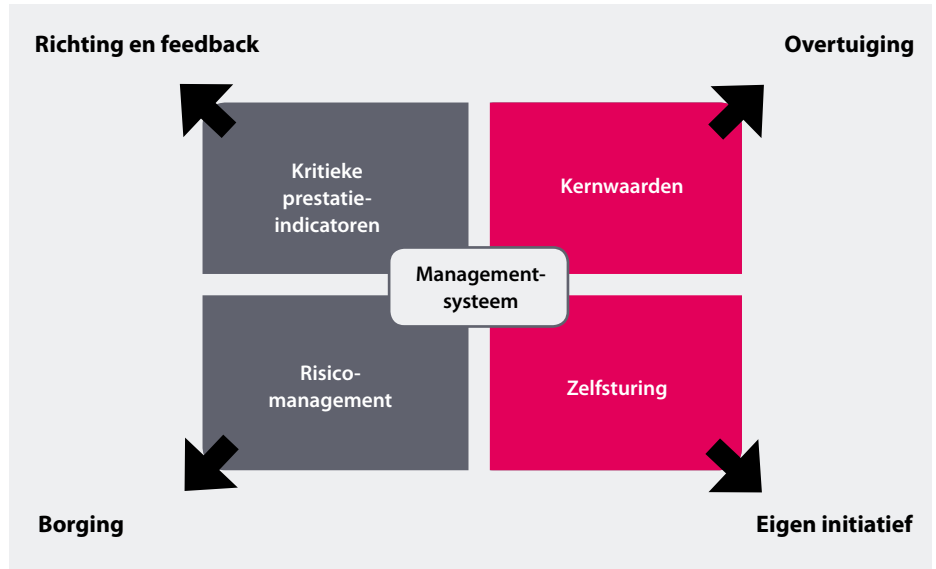
grip hebben en 'in control' zijn. Maar zaken te weinig loslaten leidt tot verkramping, van de manager en ook van zijn medewerkers. Het is belangrijk om ruimte te laten aan de medewerkers. Wanneer een organisatie snel en effectief wil inspelen op ontwikkelingen in de markt, moet ook het reagerende vermogen van de organisatie worden gestimuleerd. Daarbij gaat het om sturing, gericht op de inspiratie en het initiatief van medewerkers. Snel inspelen op veranderingen is dan mogelijk, omdat medewerkers de geluiden in de markt als eerste oppikken en die direct kunnen doorvertalen in hun werkwijze en naar de organisatie.

Strak sturen en zaken loslaten lijkt een paradox. Gelukkig is het dit niet. Wanneer je beide goed aanpakt blijkt dat het parallel kan. Wanneer er bijvoorbeeld een nieuwe kans in de markt voorbijkomt, moet de medewerker weten hoe hij daar snel op kan inspelen en wat zijn bevoegdheden zijn.

Zelfsturing is basis voor reagerend vermogen

Hoe complexer de omgeving waarin een organisatie opereert, hoe belangrijker zelf-

1 Managementsysteem als besturingssysteem (vrij naar Simons, 1995)



sturing wordt. Daarbij is het belangrijk om alleen zaken te regelen en procedures af te spreken wanneer dit ook echt van belang is. Zeker wanneer het gaat om de dienstverlening voor de klant. De mate waarin zelfsturing kan worden toegepast in een organisatie, hangt ook af van de kernwaarden die de

organisatie heeft. Hoe dwingender de kernwaarden zijn, hoe minder ruimte er is voor zelfsturing. Kernwaarden en zelfsturing liggen in elkaars verlengde en moeten geïntegreerd zijn in de selectiecriteria voor nieuwe medewerkers. Naarmate de omgeving onzekerder en

2 De vier aspecten van het managementsysteem

Kritieke prestatie-indicatoren

geven richting en zorgen voor feedback. De voortgang van de KPI's geeft een organisatie inzicht in de mate waarin zij haar strategische doelstellingen realiseert. Omdat KPI's het niveau van de dienstverlening en de prestaties richting klant transparant en bestuurbaar maken, zijn ze een effectief instrument in het borgen van veranderingen en van verbeterde niveaus van prestaties. Door het daadwerkelijk meten van de prestaties op de KPI's, analyseren van de meetdata en het anticiperen op de voortgang wordt het feedback-systeem compleet.

Risicomanagement

borgt toegevoegde waarde. Door systematisch bedrijfsrisico's te beoordelen en te beheersen (ISO 31000:2009) verlopen processen binnen een voorspelde bandbreedte. Door alleen die zaken te beschrijven, te 'managen' en te beheersen die echt van belang zijn, kan het managementsysteem beknopt en op de hoofdzaken gericht blijven. Het is daarbij van belang in ieder geval de risico's af te dekken die te maken hebben met het voorzien in de behoeften van en de afspraken met klanten. De organisatie stelt zo haar toegevoegde waarde naar de klant zeker.

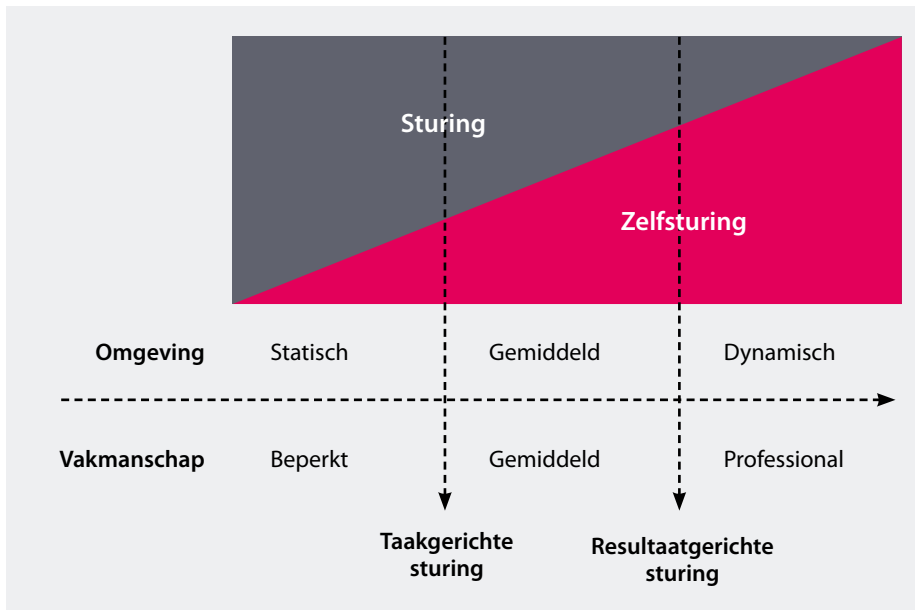
Kernwaarden

geven richting aan overtuiging. Ze zijn het uitgangspunt van de visie van een organisatie en vormen de basis van de bedrijfscultuur. Mensen en organisaties hebben een eigen identiteit nodig om onderscheidend te zijn. Kernwaarden geven richting aan de medewerkers om te handelen op basis van passie en inspiratie en te zoeken naar kansen en mogelijkheden (Van den Boom, 2007). Kernwaarden beïnvloeden de besluitvorming en bepalen hoe een organisatie handelt.

Zelfsturing

zorgt voor gericht eigen initiatief. Het management van een organisatie zet de grote lijnen uit en werknemers hebben de ruimte om zelf te bepalen hoe ze die kaders invullen. Zelfsturing creëert een wisselwerking tussen de medewerkers en de leiding waardoor geluiden uit de markt sneller bij het management terechtkomen. Naarmate de omgeving onzekerder en complexer is, wordt zelfsturing door medewerkers belangrijker. Een manager hoeft niet bang te zijn voor zelfsturing, want hij bepaalt zelf de mate waarin dit plaatsvindt.

3 Balans tussen sturing en zelfsturing op de werkvloer



complexer is, wordt zelfsturing door medewerkers belangrijker (zie figuur 'Balans tussen sturing en zelfsturing op de werkvloer').

Sturing van bovenaf kan leiden tot extra schakels, vertragingen en afstemmingsfouten. Het gaat niet om kiezen tussen zelfsturing of sturing. *Zelfsturing* kan alleen tot zijn recht komen als daar duidelijke kaders voor zijn neergezet. *Sturing* kan alleen succesvol plaatsvinden als mensen de mogelijkheid hebben zelf een weg te zoeken naar de gestelde doelen. Het gaat om de balans waarin beide sturingsmechanismen gebruikt worden. De toegevoegde waarde van zelfsturing is dat het de organisatie de mogelijkheid geeft om beter en sneller in te spelen op ontwikkelingen in de markt. Medewerkers staan dicht bij 'de markt' en hebben intensiever contact met klant, concurrent en leverancier. Galbraith (2007) formuleert het zo: *The leader becomes less of a decision maker and more of a decision shaper.*

Risicomanagement geeft een grens aan van zelfsturing. De gedefinieerde risico's en de maatregelen om ze te voorkomen dan wel op te lossen vormen het kader waarbinnen zelfsturing kan plaatsvinden. Bij het bepalen van de beheersmaatregelen is het belangrijk

bewust na te denken over de bewegingsvrijheid die hierin voor medewerkers wordt gelaten. Hoe meer ruimte er voor de inbreng van het individu gelaten wordt, hoe meer zelfsturing gestimuleerd wordt.

KPI's belangrijk voor richting en feedback

Een tweede grens aan zelfsturing wordt gevormd door KPI's. Deze geven de doelen weer die door de organisatie gerealiseerd moeten worden. Medewerkers hebben binnen de grens van KPI's de vrijheid om zelf te bepalen hoe die doelen te realiseren. Goede

Het consultancybureau

Elk consultancybureau heeft een eigen propositie om zich te profileren in de markt. Een consultancybureau dat zich profileert met de kernwaarden lef, daadkracht en creativiteit, voert deze ook door in de organisatie. Medewerkers worden op basis van deze kernwaarden geworven. De medewerkers hebben de ruimte om eigen initiatief te nemen en om lef, daadkracht en creativiteit in projecten te laten zien. De prestatieafspraken met medewerkers zijn resultaatgericht en de projectdoelstelling moet worden gerealiseerd. Dit wordt afgesproken met de klant en via klanttevredenheidsmeting geëvalueerd. Zo worden de kernwaarden bewaakt. In de projectuitvoering worden problemen als uitdagingen gezien en komen de oplossingen van de medewerkers. Zelfsturing is in die situatie dus heel belangrijk. In een dergelijke omgeving worden risico's met name afgedekt via de selectie en de professionaliteit van de medewerkers en enkele KPI's, zoals de succesratio van projecten, de tevredenheid van klanten en de inzetratio van de medewerkers.

KPI's volgen cruciale risico's, waardoor die risico's kunnen worden voorkómen.

Het implementeren van KPI's kent drie stappen:

1. het formuleren van strategische doelstellingen, gericht op realiseren van de gekozen missie en strategie;
2. het formuleren van KPI's per strategische doelstelling, gericht op het meten van de voortgang op deze doelstellingen;
3. het formuleren van prestatie-indicatoren (PI's) per KPI, gekoppeld aan de werkprocessen.

Daarbij kan er sprake zijn van procesoverstijgende indicatoren. Dit zijn indicatoren die het functioneren van de procesketen inzichtelijk maken. Daarvoor moeten de KPI's meetbaar zijn en de meetdata worden geanalyseerd (zie figuur 'KPI als feedbacksysteem').

De daadwerkelijke invulling van de KPI's zal erg afhangen van de gekozen strategie en de kernwaarden van de organisatie (Ten Have e.a., 1998). Wanneer een backoffice van een bank een operational-excellencestrategie heeft, zullen de KPI's met name betrekking hebben op efficiëntie en effectiviteit. Deze backoffice zal sturen op de beheersing van processen, foutloos werken met een zo laag mogelijk kostenniveau en zo hoog mogelijk volume.

Daarbij is het noodzakelijk om de kernwaarden te bewaken. Dit houdt in dat de kernwaarden verweven moeten zitten in de kritische prestatie-indicatoren. Oftewel, de KPI's moeten een afspiegeling zijn van dat wat de organisatie belangrijk vindt. Een advocatenkantoor zal een KPI voor doorlooptijden nooit boven een KPI op zorgvuldigheid en juridische juistheid van advies stellen. Dat druist in tegen de ethische en beroepswaarden en daarmee tegen de kernwaarden van een advocatenkantoor. Wat niet wil zeggen dat doorlooptijden geen KPI kan zijn. Vanuit de klant gedacht is een zo snel mogelijk (maar juist!) advies ook belangrijk. De kernwaarden van een organisatie zijn daarom het referentiekader waarlangs de prioriteit van de KPI's wordt bepaald.

Gericht op zelfsturing worden de KPI's doorvertaald naar resultaatgerichte prestatie-indicatoren. Medewerkers krijgen de vrijheid en verantwoordelijkheid om zelf paden te kiezen. De grens, namelijk dat wat er bereikt moet worden, is in de vorm van een KPI vastgelegd. De behoefte aan zelfsturing is in een organisatie die gericht is op beheersing kleiner dan in een organisatie die gericht is op veranderen. In beide gevallen worden cruciale risico's afgedekt met een KPI, waarmee de organisatie wil voorkomen dat een risico realiteit wordt. Toch is in beide gevallen een bepaalde mate van zelfsturing nodig. Als beheersing doorslaat, verliest de organisatie haar flexibiliteit, raken medewerkers gedemotiveerd en komen de oorspronkelijke kernwaarden in het gedrang.

Evenwichtig managementsysteem biedt kansen

Op dit moment gaat het bij veel bedrijven om focus, strakke sturing en het stellen van prioriteiten. Het vet moet van de organisatie af en elke klap moet raak zijn. Het doel is overleven. Tegelijkertijd moet een organi-

satie scherp zijn op nieuwe kansen bij klanten en in de markt. Deze hoofdlijn moet ook in het managementsysteem terugkomen. Alle overbodige ballast moet overboord en alleen het meest essentiële moet worden behouden. Door een evenwichtig samenspel op de aspecten kernwaarden, kritieke prestatie-indicatoren, risicomangement en zelfsturing kan dit worden ingevuld.

Door nu een managementsysteem te implementeren waarin de nadruk zowel op de harde als op de zachte kanten van een organisatie ligt, ontwikkelt een organisatie zich en maakt zij zich sterk voor de toekomst.

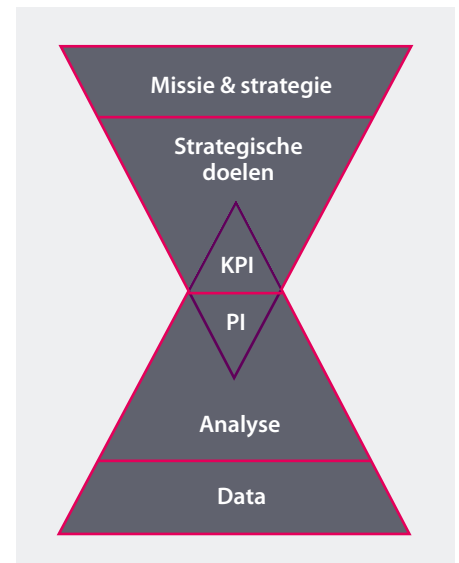
Medewerkers krijgen dan de ruimte om hun bijdrage te leveren. Maar het managementsysteem zorgt wel voor een vangnet. Schiet je echter door in het afdekken van risico's en sturing, dan worden zelfsturing en eigen initiatief onmogelijk en zal stilstand het gevolg zijn. En dat willen we in deze tijden nu juist voorkomen.

Drs. E. Valstar MMC is managing consultant. **Drs. D. de Vree** is projectmanager. **Drs. W. Vreugdenhil** is projectmanager. Allen zijn zij werkzaam bij Conclusion Implementation.
evalstar@conclusion.nl

Het callcenter

Binnen de callcenterbranche wordt sterk gestuurd op KPI's. Er is veel concurrentie. Voor de waarden die in callcenters worden gehanteerd, betekent dit dat resultaat- en klantgerichtheid de boventoon voeren. Er wordt gestuurd op korte responstijden, afhandelsnelheid, bezettingsgraad en het overtreffen van de verwachtingen van de klant. Er wordt veelal meebewogen met het volume aan telefoontjes. Het flexibel kunnen inschakelen van mensen is dan belangrijk. De standaardisatie is hoog en er is weinig sprake van zelfsturing. Prestatie-indicatoren geven inzicht in de prestaties van medewerkers, waardoor ze kunnen worden aangesproken door het management die er dicht bovenop zit. Risico's worden strak gemanaged, waarbij veel gebruik wordt gemaakt van beheersmaatregelen zoals 'geautomatiseerde' procedures en belscripts, innovatieve telefooncentrales en zeer uitgebreide managementrapportages.

4 KPI als feedbacksysteem



Literatuur

- Boom, P. van den, *Touwtrekken om organisatiecultuur*, WEKA, 2007.
- Galbraith, J.R., *Designing Your Organization*, Jossey-Bass, 2007.
- Have, S. ten, W.D. ten Have en A.P.M. Bour, *Organisatiebesturing: koers uitzetten en koers houden*, Elsevier, 1998.
- ISO 31000:2009, Riskmanagement – Principles and Guidelines, 2009.
- Simons, R., *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, 1995.