

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

MODULE PTP-1

DE LEIDER ALS STRATEEG: EERST DENKEN, DAN DOEN

Opgedragen aan mijn medewerkers

Al sinds 1989 begeleid ik directieleden, managers en afdelingshoofden in hun vaardigheden en denkmodellen als leider. Wat ik reeds vanaf die beginjaren aan deze leidinggevendenden meegeef, is met de jaren gegroeid in overtuigingskracht en wetenschappelijke gefundeerdheid: *'Een leidinggevende kan - ondanks alle druk en alle drukte - alles delegeren behalve het leidinggeven zelf.'* Dit is nou net het enige dat ie niet kan afstoten zonder daarmee ook meteen heel zijn functie als leidinggevende uit te halen.

Veel managers lijden echter onder een dramatisch verkeerde rolperceptie. Zij waren vóór hun promotie immers een topverkoper, een topboekhouder, een topmarketeer, een technisch schitterend onderlegde machine-operator, een perfecte consultant, een supersnelle management-assistent... Zij gaan er dan ook van uit - en helaas wijst niemand daar op hun dramatisch foute veronderstelling - dat hun promotie juist aan hun vaktechnische vaardigheden te danken is. En waarschijnlijk blijven zij daarom zo graag hangen aan *'die tijd van toen, toen ze zo'n performante operationele medewerkers waren'* en laten ze zich zo graag verleiden om onder druk van hun afdelingsdoelstellingen zelf nog steeds operationele verkooptaken uit te voeren, boekhoudopdrachten zelf af te werken, zelf machines piekfijn af te stellen, zelf nog even gauw een externe opleiding te verzorgen of zelf het klasement in orde te maken.

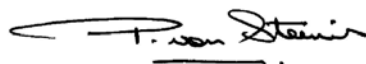
Fout! En meteen de oorzaak van hun vicieuze lijdensweg als leider.

Hun baas had hen immers al meteen bij hun promotie tot leidinggevende moeten vertellen: *'Beste knul. Beste meid. Gelukwens met je aanstelling tot manager. Je was een schitterende verkoper, boekhouder, marketeer, arbeider, trainer-consultant of assistente. Wat ik jou nu echter zou willen vragen - en dat is meteen de reden waarom ik jou voor deze functie heb uitgekozen - is dat je vanaf vandaag stopt met verkopen, boekhouden, marketing, machine-afstellen, trainen en typen... en zonder excuses al je tijd investeert in jouw afdeling en er zo voor zorgt dat iedere medewerker voor wie jij verantwoordelijk bent, binnen de drie jaar net zo goed kan verkopen, boekhouden, machine-afstellen, trainen en brieven typen als jij. Volgens mij is dit een fulltime job, maar tot die financiële investering ben ik bereid, want daar heb ik als bedrijf veel meer aan dan aan één superverkoper, -boekhouder, -afsteller, -trainer of -secretaresse. Het is daarvoor dat ik jou als manager betaal en daarop wordt jij vanaf nu gemeten en gewogen.'*

Onlangs vernam ik in dat verband met voldoening dat een Amerikaans bedrijf zijn managers pas hun volgende promotie gunt, wanneer zij erin zijn geslaagd om uit hun team van medewerkers hun eigen opvolger voort te brengen. Schitterend.

Een recent aangeworven consultant bij Syntex hoorde me bovenstaand verhaal vertellen en concludeerde snugger: *'Het is dus eigenlijk de opdracht van iedere manager om zijn medewerkers zodanig te coachen tot de basis... de baas is!'*

Wie is hier nou de baas?



Patrick J.A. van Steenis, Ph.D.
Gedelegeerd Bestuurder

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

Hoe pakken we deze module aan 'PTP-1: De Leider als Strateeg: Eerst Denken, dan Doen' ?

Vaststelling

'Wat is exclusief voorbehouden aan de leider en waarvan moet hij absoluut afblijven?' Inzicht in de strategische, tactische en operationele niveaus leert de leider om behavioristische doelstellingen te formuleren samen met de waarden en de normen waaraan zijn medewerkers zich dienen te houden. Alleen zo creëert hij voldoende ruimte voor zijn medewerkers om autonoom in te vullen hoe zij dit als team zullen realiseren en drijven zij zichzelf tot piekprestaties.

Resultaat

Managers zijn graag 'in control'. Tijdens de case die in deze module als leidraad dient, leren zij echter wat hun echte taken zijn: visie ontwikkelen, mission statements opstellen, richting geven, de normen en waarden vastleggen waaraan dient te worden gehouden en dit hele proces opvolgen. Niet: de operationele taken verdelen, laat staan ze zelf uitvoeren. *'Wat is mijn rol en meerwaarde als leider?'* is de hamvraag die de trainees na deze module ondubbelzinnig beantwoorden en ook vol overtuiging in de praktijk zullen toepassen.

Programma

- strategic problem solving
- situatie, analyse en synthese
- problem setting, facts & figures en SWOT analyse
- key leverage points en business implications
- strategisch, tactisch en operationeel niveau
- visie & missie en SMART corporate objectives
- criteria, benchmarking, action planning en reporting

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

1. 'Als je niet weet waar je naartoe wilt, zijn alle wegen goed'

Net zoals er meerdere wegen naar Rome leiden, zo zijn er ook meerdere manieren om een bedrijf goed te besturen. Een populaire methode is met behulp van de Balanced Scorecard. Wat maakt deze toverformule zo bijzonder?

Een Arabisch spreekwoord luidt: *'Als je niet weet waar je naartoe wilt, zijn alle wegen goed'*. Je hoeft niet aan een Balanced Scorecard te beginnen zonder dat je een voorafgaande visie hebt geformuleerd op belangrijke ontwikkelingen voor je bedrijf of afdeling. Het ultieme doel van de Balanced Scorecard is namelijk het vertalen van je visie naar actie. Om dat te realiseren, is er bij de Balanced Scorecard grote aandacht voor het nameten of je strategie ook werkelijk leidt tot het verwezenlijken van je vooropgestelde doelen. Over de Balanced Scorecard zijn dikke boeken geschreven en worden regelmatig meerdaagse workshops georganiseerd. Het is op dit moment misschien een hype, maar zeker geen modegril. Het concept werd al bedacht in 1992 en is sindsdien steeds verder ontwikkeld. Een blijvertje dus. Eén van de redenen hiervoor is de enorm praktische inslag ervan.

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

2. Wat is een 'Balanced Scorecard'?

De 'Balanced Scorecard' dankt zijn naam aan het principe *'What gets measured, gets done'*. Vier onderdelen vormen samen de 'Scorecard':

- Het management heeft de taak om met inbreng van hun directe medewerkers de diverse processen te benoemen die zodanig belangrijk zijn dat daarop aangestuurd moet worden.
- Voor ieder van deze processen worden doelstellingen geformuleerd;
- Een meetmethode bedacht;
- En streefcijfers vooropgesteld; ieder afdelingshoofd zit onvoorwaardelijk met zijn mensen samen om die streefcijfers vast te leggen.

De term '**Balanced**' slaat op vier andere complementaire aspecten.

- Ten eerste moet de Scorecard in balans zijn met de strategische uitgangspunten; je meet immers alleen die zaken die onmiddellijk samenhangen met je strategie.
- Ten tweede moeten Scorecards worden gemaakt vanuit de vier perspectieven:
 - gegevens vanuit het verleden (cijfers, omzet, marge, cash operating profit...); dit is het **financiële** perspectief;
 - gegevens over de toekomst (nieuwe producten in de ontwikkelingsfase, technologische vooruitzichten, werknemerstevredenheid, employee retention...); dit is het perspectief '**leren en groeien**';
 - gegevens van binnen de organisatie (productieprocessen, afvalstromen, order-to-call ratio, total quality...); dit is het **bedrijfsprocessen**-perspectief;
 - gegevens van buiten de organisatie (klanttevredenheid, feedback, klachtenregistratie, contacten met prospecten...); dit is het **klanten**-perspectief.
- Ten derde moet er een balans zijn in de diverse doelstellingen; dit om eenzijdig gedrag te vermijden. Alleen het noemen van '*snelle dienstverlening*', zonder '*correcte dienstverlening*', zou bijvoorbeeld bij een klantendienst kunnen leiden tot de neiging om aan het hoogst denkbare tempo klakkeloos offertes uit de printer te laten rollen. Immers: *'What gets measured, gets done'*. De Balanced Scorecard- methode houdt er daarom rekening mee dat ons gedrag beïnvloed wordt door zaken waarop we beoordeeld worden.
- Tenslotte moeten de diverse verantwoordelijkheidsgebieden in balans zijn. Te veel Scorecards bij de directeur en de bedrijfsleider zorgen voor een onevenwicht. Scorecards horen nu eenmaal thuis op de werkvloer, zodat daar betrokkenheid ontstaat en de betrokkenen zichzelf kunnen sturen.

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

3. Handjes en voetjes

Het ultieme doel van Balanced Scorecard is het geven van handjes en voetjes aan je visie zodat deze zal leiden tot acties. Een visie is *'een ambitieus en gezamenlijk beeld van de toekomst'*. Die visie moet dus concreet worden gemaakt door kritieke succesfactoren vast te stellen (**Critical Success Factors - CSF's**) die moeten worden bereikt om überhaupt de gezamenlijke visie te kunnen realiseren en door deze factoren vervolgens te koppelen aan meetbare prestatie-indicatoren (**Key Performance Indicators - KPI's**).

Prestatie-indicatoren drukken uit wat je wilt meten, hoe je dat gaat meten (via steekproeven of gedetailleerd) en waarin je dat uitdrukt (uren, kilo's, euro's...).

1. Een onderdeel van de **visie & missie** kan zijn: *'Klanten willen hun orders steeds sneller geleverd hebben'*.
2. Een van de bijbehorende **kritieke succesfactoren (CSF's)** is: *'Het realiseren van een korte levertijd'*.
3. Aan deze kritieke succesfactor moeten vervolgens **prestatie-indicatoren (KPI's)** worden gekoppeld die eenduidig uitleggen wat *'kort'* precies inhoudt.

Voor een drukkerij van rouwkaartjes kan *'kort'* bijvoorbeeld 4 uur zijn en voor een handelsdrukkerij 48 uur. Als dit vastgelegd is, moet vanaf dan dus die doorlooptijd in de praktijk plichtsbewust worden gemeten. Stel dat als norm wordt gesteld dat *'90% van de orders binnen 8 uur na het leveren van het bestand gereed is voor aflevering'*, dan zeg je daar dus impliciet mee dat je geen grote orders wilt drukken. Die duren immers langer dan 8 uur. Het is daarom beter om te zeggen dat *'90% van de orders binnen 8 uur na het leveren van het bestand plus de druktijd gereed zullen zijn voor aflevering.'* Zo concreet mogelijk zijn, is dus een vitaal element van een Balanced Scorecard. En op deze manier vul je bijvoorbeeld de CSF's in van het perspectief **'klanten'**.

En soms blijkt de weg toch nog belangrijker te zijn dan het doel. Een korte doorlooptijd is prima te realiseren en heeft als positief side-effect dat je daardoor een lagere bezetting kunt creëren. *'Bezetting'* is dus een prestatie-indicator (KPI) die voortvloeit uit *'korte doorlooptijd'* (CSF). Bezettingsgraad is dan op zijn beurt weer een **financieel** perspectief dat balans brengt. En pas in die samenhang zegt dit iets over het presteren van de onderneming.

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

4. Interne bedrijfsprocessen

Als bijvoorbeeld een korte doorlooptijd strategisch zo belangrijk is, dan heeft dit natuurlijk ook consequenties voor de interne bedrijfsvoering. Met de bestaande infrastructuur is wellicht een doorlooptijd van 48 uur mogelijk, maar door verder over je **bedrijfsprocessen** na te denken, zou het waarschijnlijk nog korter kunnen. Een manier om dit te doen is door de prepress-deelprocessen te integreren en diepgaander te automatiseren. Maar alleen *'goed opgeleide en gemotiveerde medewerkers'* zijn in staat om die kortere doorlooptijden te realiseren.

Voor je Balanced Scorecard is dit echter niet concreet genoeg. Hoe beïnvloed en meet je *'motivatie'* en wat betekent *'goed opgeleid'* immers? Wat zijn hierbij je concrete doelstellingen en wie is verantwoordelijk om deze opleidingsdoelstellingen te bereiken? En wat is het uiteindelijke financiële resultaat? Alle deelgebieden moeten in balans zijn, maar wat levert de visie dat klanten sneller geleverd willen krijgen ons op als we ze inderdaad sneller gaan leveren? Blijven ze dan bij ons? Zijn ze bereid om daarvoor meer te betalen? Verhogen we hierdoor de omzet? Een visie of een strategie is bijgevolg niets meer dan een serie veronderstellingen over oorzaak en gevolg.

Bij de Balanced Scorecard is het derhalve het uitgangspunt dat je via je CFS's en KPI's meet of je veronderstellingen door je resultaten bevestigd worden of niet.

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

5. Motiverend en appèllerend

Metingen worden binnen Balanced Scorecard echter niet gezien als controle-instrumenten op mensen of afdelingen. In de eerste plaats zijn de metingen een instrument om de strategie onder woorden te brengen en deze intern te communiceren. En om de inbreng van je medewerkers, van hoog tot laag, aan te sturen. Een prestatie-indicator (KPI) leert mensen snel of veranderingen ook tot verbeteringen leiden. In de praktijk blijkt dit proces zeer motiverend te werken en het denken over verbeteringen in hoge mate te stimuleren.

Er zijn honderden prestatie-indicatoren denkbaar. Ook hier geldt natuurlijk *'In der Beschränkung zeigt sich der Meister'*. In de praktijk blijkt dat met 25 metingen een systeem gemaakt kan worden dat praktisch werkbaar is en dat voldoende in balans is.

Ieder niveau van middenkaderleden en medewerkers speelt een belangrijke rol bij het inventariseren en bepalen van de prestatie-indicatoren (KPI's). Zij moeten de kritieke succesfactoren (CSF's) die uit de visie naar voren komen, kunnen begrijpen en deze samen met de directie vertalen naar praktisch uitvoerbare en haalbare prestatie-indicatoren (KPI's). Hiermee treedt onmiddellijk de eerste verankering op van de strategie in de organisatie. Tegelijkertijd wordt de directie - of het niveau dat het initiatief tot de Balanced Scorecard heeft genomen - geconfronteerd met eventuele vaagheden in haar visie. Het middenkader heeft bijgevolg de taak om de prestatie-indicatoren (KPI's) met hun medewerkers - die het uiteindelijk toch zullen moeten uitvoeren - vast te leggen en hun suggesties voor verfijning van de CSF's bottom-up door te geven.

Elke prestatie-indicator (KPI) wordt op die manier gekoppeld en toegewezen aan de persoon of aan de groep die zelf heeft bijgedragen tot de constructie van die KPI en heeft een concreet en appèllerend karakter.

Omdat een leidinggevende - van ploegbaas tot directeur - zich in de praktijk op niet meer dan drie tot vijf doelstellingen tegelijkertijd kan concentreren, moeten er clusters worden gemaakt van de prestatie-indicatoren (KPI's). En zo ontstaan er verantwoordelijkheidsgebieden. In de meeste gevallen valt een verantwoordelijkheidsgebied samen met de bestaande functionele indeling (afdeling), maar dat hóeft niet. Als verantwoordelijkheidsgebieden in sterke mate meerdere afdelingen overlappen, kan dit een aanwijzing zijn dat er muren geslecht moeten worden of dat **zelfsturende teams** een betere oplossing vormen dan de bestaande functionele indeling. Hoe dan ook, aan het eind van het proces zijn de doelstellingen en de verwachtingen helder en kan men op alle niveaus nagaan of er verbeteringen worden gerealiseerd.

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

6. Bevoegdheden naar beneden duwen

Om een complexe organisatie te kunnen besturen volgens de Balanced Scorecard is het noodzakelijk dat alle bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie komen te liggen. We spreken hier van het '**subsidiariteitsprincipe**' dat stelt dat '*beslissingen moeten worden genomen op het laagst mogelijke niveau in de organisatie.*' De taken en de bijbehorende bevoegdheden moeten dan ook absoluut helder zijn.

Een kwart van je Balanced Scorecard betreft je medewerkers en dan met name het '**leer- en groeiperspectief**'. Dit perspectief kent drie hoofdcategorieën:

- Ten eerste '**de competentie van de medewerkers**', vooral gericht op de toekomst: '*Hoe zorgen we ervoor dat onze mensen in de toekomst in staat zijn optimaal te voorzien in de behoeften van de klant?*'
- Ten tweede '**de capaciteiten van het informatiesysteem**': '*Hoe zorgen we ervoor dat onze medewerkers zo snel mogelijk de juiste informatie krijgen om optimaal te voorzien in de behoeften van de klant*'
- Ten derde '**motiveren, bevoegdheden delegeren en gelijkrichten**': '*Hoe zorgen we ervoor dat ons meest waardevolle 'asset' optimaal kan presteren en zich kan richten op de echt wezenlijke zaken voor de onderneming?*' Ook hier ligt de nadruk op de bijdrage aan de hoofddoelstellingen. Een betere opleiding of motivatie betekent niets als dit niet bijdraagt aan de strategische doelstelling. Weer geldt hier: meten is weten.

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

7. Verkeerde strategieën

Het kan gebeuren dat de strategie waar het management zo trots op is, niet leeft in de organisatie en dus niet toegepast kan worden. Dit kan diverse oorzaken hebben.

- Zo kan het gebeuren dat de strategie niet in actie omgezet kan worden omdat deze op verschillende manieren uitgelegd kan worden, waardoor er geen concrete doelstelling uit kan worden gedistilleerd. In zo'n geval blijkt vaak dat het management niet lang genoeg heeft nagedacht.
- Ook kan een strategie soms leiden tot vage doelstellingen die op iedereen slaan, maar door niemand kunnen worden uitgevoerd. Pas als duidelijk is wie wat wanneer doet en welke bevoegdheden daarbij horen, kan strategie in actie worden omgezet.
- Een ander punt waarop het mis kan gaan met de strategie is dat deze niet is gekoppeld aan de toewijzing van hulpbronnen. Het is nogal gratis om wel aan te geven wat er moet gebeuren, zonder daar geld of andere hulpbronnen aan toe te wijzen. Mensen wel de verantwoordelijkheid geven, maar niet de bevoegdheid om over de nodige middelen te beschikken, is wat sadistisch en scheidt sowieso verwarring. Hoewel de Balanced Scorecard de financiële doelstellingen hoog in het vaandel heeft, geldt dit voornamelijk voor financiële doelstellingen op langere termijn. Het is zonder meer acceptabel om op korte termijn een financiële dip te begroten om zo de nodige middelen te creëren voor het realiseren van de andere perspectieven en CFS's.
- Tenslotte kan het ook voorkomen dat feedback te laat komt of niet slaat op de betreffende strategie. Dit punt raakt het hart van iedere Balanced Scorecard. Het meetsysteem moet mogelijkheden geven om bij te sturen én om zelf bijgestuurd te worden.

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

8. Praktisch

Het proces van de Balanced Scorecard begint dus met het noemen van je visie als uitgangspunt. Uit je visie ontwikkel je een strategie en uit die strategie vloeien je kritieke succesfactoren (CSF's) voort. Deze CFS's geven op hun beurt leven aan prestatie-indicatoren (KPI's) die het realiseren van de CFS's meten en ten doel hebben om iedereen van hoog tot laag te focussen op wat echt belangrijk is voor het voortbestaan van de organisatie.

Met de Balanced Scorecard kun je de complexiteit in je organisatie de baas worden zonder je vertrouwde management-informatiesysteem overboord te gooien... Zolang jij er zelf klaar voor bent.

'The most effective way to cope with change, is to help create it'
(F.W. Lynett)

***'If you keep on doing what you've always done,
you'll keep on getting what you've always got.'***
(W.L. Bateman)

***'If you want one year of happiness, grow grain.
If you want 10 years of happiness, grow trees.
If you want 100 years of happiness, grow people.'***
(Harvey Mackay)