

Resultaatgericht plannen en sturen in het MKB anno 2012

Voorwoord

Dit artikel hebben wij geschreven om onze kennis en ervaring bij meer dan 100 MKB bedrijven door te geven. Het is bedoeld voor adviseurs die de methode Resultaatgericht Ondernemen (RGO) toepassen in het MKB en voor adviseurs op zoek zijn naar werkwijzen die beter aansluiten bij het huidige tijdsgewricht. En voor diegenen die op één of andere manier geïnteresseerd zijn in de invloed van de maatschappelijke ontwikkelingen anno 2012 op het ondernemerschap in het MKB .

Het beschrijft niet zozeer de methode als wel het historisch perspectief en het huidige tijdsgewricht waarbinnen RGO anno 2012 een plek heeft.

RGO gaat over het helder krijgen van drijfveren en ambitie van een ondernemer en het vertalen hiervan in een koers voor de onderneming. Het omzetten van deze koers in resultaat gebeurt door de koers uit te werken in een resultaatgericht plan en over te dragen aan de medewerkers en te vertalen in individuele activiteiten, met andere woorden, het plannen en sturen van de organisatie. In de methode wordt echter een aantal perspectieven gehanteerd die anders zijn dan bij de conventionele manier van (adviseren over) sturen in organisaties. Ze hebben betrekking op de huidige tijdgeest, de relatie tussen ondernemer en medewerkers in het MKB, organisatievormen en adviseurs.

Veel leesplezier, Winus Koolen, Steffen de Lange

Inhoud

Voorwoord	1
1 Inleiding	2
2 Veranderingen in de aansturing van medewerkers tussen 1800 en 2020.....	2
3 Een nieuwe organisatievorm: afgeleid ondernemerschap	6
4 Waarom conventioneel sturen niet leidt tot afgeleid ondernemerschap	8
5 Resultaatgericht plannen en sturen; een andere ordening	11

1 Inleiding

In dit artikel wordt eerst een historisch overzicht gegeven van het aansturen van medewerkers in verschillende tijdperken en de daarbij behorende dominante organisatievormen.

Vervolgens wordt een nieuwe organisatievorm in het MKB beschreven die aansluit bij de huidige tijdgeest; de organisatie met afgeleid ondernemerschap.

Hierna laten we zien waarom conventioneel sturen met bijbehorende HRM instrumenten niet leidt tot afgeleid ondernemerschap in het MKB.

Ten slotte presenteren we een overzicht van de verschillen tussen conventioneel sturen en een aanpak die leidt tot afgeleid ondernemerschap in het MKB, en de consequenties die dit heeft voor de adviseur.

2 Veranderingen in de aansturing van medewerkers tussen 1800 en 2020

- *Het pre-industriële tijdperk*

Voor 1900 lag de macht over de arbeid in de maatschappij bij kerk, gilde en adel. Het werk werd gedaan door boeren en ambachtslieden. Deze boeren en ambachtslieden (verenigd in gilden) waren professionals in de zin dat zij volledig de regie hadden bij het maken en leveren van hun producten en diensten.

De machthebbers 'stuurden' een regio aan door het heffen van belastingen (adel) en het beïnvloeden van gedrag (kerk).

- *Industriële tijdperk, 1900 tot 1960*

Na de industriële revolutie kwam de macht over arbeid steeds meer te liggen bij de industriële bedrijven. Onder invloed van het wetenschappelijke rationele Tayloriaans¹ denken en het nastreven van maximale efficiency werd het productieproces steeds verder opgeknipt in werkpakketjes die door verschillende machines werden uitgevoerd. Als het bedrijf groeide dan werd het opgedeeld in afdelingen waarbij een nieuwe structuur werd ingericht om de verschillende afdelingen te coördineren. Deze methode van segmentatie werd ook toegepast op de arbeiders in de fabriek. Voor een werkpakketje werd per arbeider een duidelijk afgebakende taak bepaald waarvan hij vooral niet mocht afwijken.

Het stuurmechanisme tijdens de industriële revolutie was gebaseerd op een arbeidsovereenkomst waarin overeengekomen werd dat arbeid werd geleverd in ruil voor loon onder de voorwaarde dat de medewerper zich onderwierp aan hiërarchie. De organisatievorm die hierbij dominant was is de 'machinebureaucratie'².

- *Kennistijdperk, 1960-2010*

Vanaf 1960 ontstonden steeds meer beroepen met kennis als belangrijkste productiefactor. De tertiaire sector (commerciële dienstverlening) en vooral de quataire sector (niet-commerciële dienstverlening zoals overheid en zorg) namen sterk toe in omvang waardoor de macht over arbeid versnipperd raakte over de maatschappij.

Kennisintensieve arbeid werd gedaan door professionals die een grote mate van eigenaarschap hadden over de producten of diensten die zij maakten of leverden (vergelijkbaar met de ambachtslieden van voor de industriële revolutie).

Het management van deze nieuwe arbeiders, onder de naam personeelsbeleid, bleef echter gebaseerd op het oude denken uit de industriële revolutie en was gericht op beheersing en voorspelbaar gedrag. Mogelijk is dit deels de oorzaak van het feit dat er begin 90er jaren van

¹ Fredeick Taylor, *Principles of Scientific Management*, New York, London : Harper & brothers, 1911

² Henry Mintzberg, *Organisatiestructuren*, Pearson Benelux, 2006

de vorige eeuw bijna 1 miljoen mensen in de WAO terecht kwam. Door politieke maatregelen is het aantal WAOers terug gebracht maar we zien nu een enorme toename van het aantal ZZPers, ondanks de grote onzekerheid die het bestaan als ZZPer met zich meebrengt. Ook hier kan onvrede over de aansturing in de bestaande bedrijven als oorzaak worden verondersteld.

Human Resource Management werd toegepast (vanaf 2000) waarbij de ontwikkeling van vaardigheden en kennis centraal stonden. Het begrip competentie management³ werd geïntroduceerd waarbij persoonlijkheidskenmerken (gedrag en attitude) van de medewerker als te ontwikkelen eigenschappen werden toegevoegd.

De stuurmiddelen in deze periode waren competenties en targets.

De organisatievorm die zich in deze periode ontwikkelde naast de al bestaande vormen is de 'organisatie van professionals'.

- *Tijdperk van integratie, vanaf 2010*

Demografische veranderingen (afnemende beroepsbevolking) en het schaarser worden van vakmensen aan de ene kant en de toenemende eisen aan kenniswerkers ten aanzien van sociale vaardigheden en het kunnen werken in netwerken aan de andere kant maken dat het aanbod van passende medewerkers afneemt.

Dit heeft tot gevolg dat de macht geleidelijk aan verschuift naar het werkende individu. De medewerker wordt steeds meer een ZZPer of een arbeidgever die zelf bepaalt wanneer en aan wie hij zijn arbeidscapaciteit ter beschikking stelt. Dit is een tendens die zeker bij op de arbeidsmarkt komende jongeren aanwezig is.

In contrast met deze individualisering van arbeid staat de toename van de integratie en onderlinge samenhang van deze individuen in verschillende dynamische verbanden en netwerken (mede als gevolg van de zich door ontwikkelende ICT).

Daarbovenop vindt een integratie plaats op allerlei andere terreinen zoals wetenschap (bv biotechnologie), cultuur en werk- en privéleven.

'Waarheden' bestaan in de vorm van heersende percepties waarvan er verschillende en zelfs tegengestelde naast elkaar kunnen bestaan.

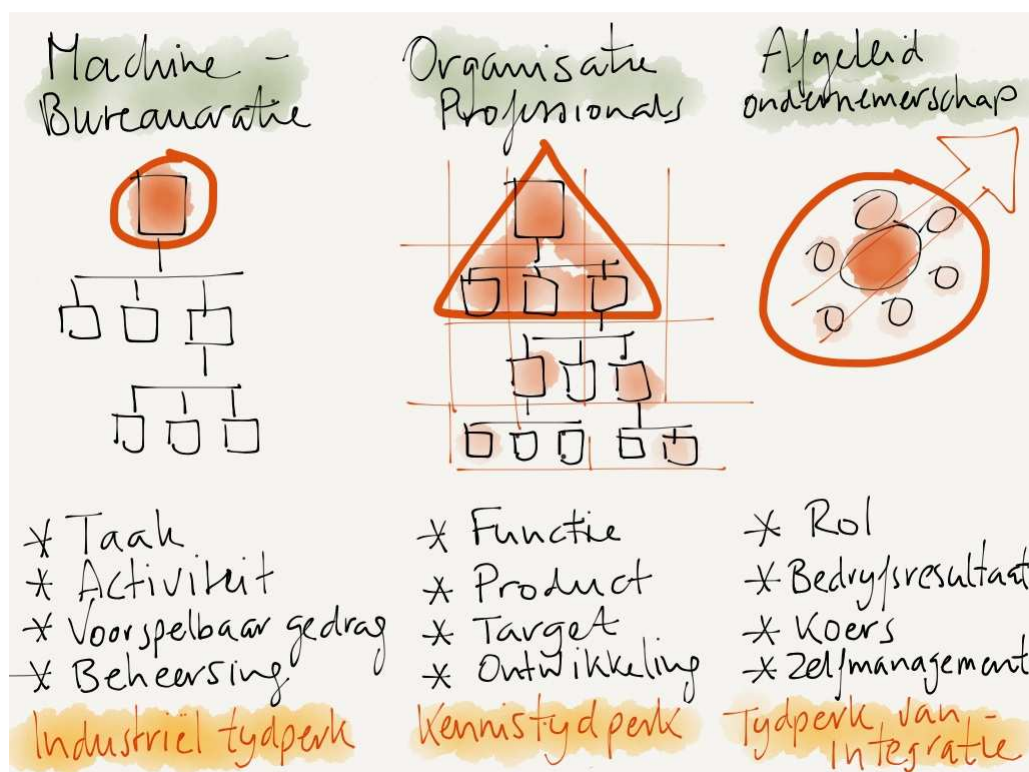
Als antwoord op deze maatschappelijke ontwikkelingen ontstaan in dit tijdperk nieuwe organisatievormen die flexibeler zijn en meer verbonden met de buitenwereld. Alleen deze open organisaties zijn in staat om passende innovaties met de noodzakelijke snelheid tot stand te brengen. Eén van de deze organisatievormen in opkomst is die waarbij een ondernemer, de leider, een toekomstperspectief biedt door het uitzetten van een aansprekende koers met een goed gedefinieerd resultaat. De organisatie wordt opnieuw geordend waarbij medewerkers zich verbinden aan de koers en bijdragen aan het resultaat op basis van hun mogelijkheden.

Sturen gebeurt hierbij op afspraken en resultaten.

Deze organisatievorm noemen wij de 'organisatie met afgeleid ondernemerschap'. Zij staat centraal in dit artikel over resultaatgericht plannen en sturen en verder beschreven in paragraaf 4.

³ Margriet Guiver-Freeman, *Praktisch competentie management*, Academic Service, 2001

Onderstaand plaatje geeft de dominante organisatievormen weer bij de verschillende tijdperken:



Figuur 3.2.1 Drie organisatievormen en hun kenmerken wat betreft sturing van medewerkers

Naast de hierboven geschetste ontwikkelingen in maatschappij en aansturing is er met name in Nederland sinds 1980 nog een andere trend waarneembaar, namelijk die van het steeds sterker wordende Angelsaksische denken. Het Angelsaksische denken onderscheidt zich ten opzichte van het Rijnlandse⁴ denken doordat in het aansturen van ondernemingen in het Angelsaksisch denken de aandeelhouder centraal is. In het Rijnlandse denken wordt echter ook gekeken naar andere stakeholders zoals medewerkers, klanten, leveranciers, de maatschappij en de natuur. Het Angelsaksisch denken is vooral gericht op winstmaximalisatie en dit heeft als gevolg dat het sturen op cijfers dominant is. Hierbij past een aansturing van medewerkers op basis van het opdelen van taken en het creëren van voorspelbaar gedrag. Het Angelsaksisch denken werkt daarom vooral in Nederland versterkend op de aansturingmodellen uit het verleden. Een aanwijzing dat dit ten koste gaat van de innovativiteit in Nederland is te vinden op de ranglijst van de Innovation Union Scoreboard⁵. Op deze ranglijst met de innovatieprestaties van de landen in Europa, staat Nederland onder landen als België en Duitsland waar het Rijnlandse model dominant is.

Spiral Dynamics

Een parallel gedachtegoed over de (sociale) ontwikkelingen in de maatschappij, wat al redelijk oud is, maar de laatste jaren sterk in de belangstelling staat is die van de Spiral Dynamics van Don Beck en Chris Cowan⁶. Hierin worden acht niveau's (memes genaamd) van maatschappelijke ontwikkeling beschreven (bron: wikipedia):

⁴ Peters, J. & Weggeman, M.C.D.P. (2009). *Het Rijnland boekje : principes en inzichten van het Rijnland-model*, Amsterdam: Business Contact, 48 pp.

⁵ Innovation Union Scoreboard, 2011

⁶ Don Beck and Christopher Cowan, *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*, 1996

Bruin - Overleven

Het eerste en laagste bewustzijnsniveau is de beige meme. Dit is het niveau van de troep/stam, gericht op overleven.

Paars - Geborgenheid

Dit is het niveau van de stam, de hechte sociale eenheid waar de persoon onlosmakelijk mee verbonden is en zich desnoods voor opoffert.

Rood - Macht

Dit is het niveau van de feodale rijken, met een hiërarchische machtsstructuur. Personen zijn hierin onderdelen van een machine die gemanipuleerd kan worden door de machtshebber.

Blauw - Orde

Dit is het niveau van de conventionele samenleving. Goed en fout zijn hier vaststaand. De dingen zijn zoals ze zijn, want zo zijn ze. De waarheid is hier vooraf bepaald door de conventies en tradities.

Oranje - Succes

Dit is het niveau van de individualistische, kapitalistische samenleving. Waarheid wordt gevonden door logische redeneringen en empirisch onderzoek, waarna de juiste conclusie overblijft. Het is een individualistisch niveau; de mens ervaart en beschouwt zichzelf bij uitstek als een individu, een eiland op zichzelf.

Groen - Gemeenschap

Groen is het niveau van het relativisme: je kan het zo zien, maar je kan het ook anders zien, en zo heeft iedereen zijn eigen waarheid.

Geel - Synergie

Op dit niveau heeft relativisme plaats gemaakt voor systeemdenken: het besef dat alles onderling verbonden is, en dat de mens hier een actieve rol in speelt.

Turquoise - Holistisch

Het hoogste niveau is holistisch. De wereld wordt gezien als een interactief, onderling systeem.

In dit denkmodel zijn parallellen te herkennen met de eerder beschreven fases in de aansturing van maatschappij en organisaties. In het perspectief van Spiral Dynamics zijn we in onze westerse samenleving onderweg van *Groen* naar *Geel* terwijl veel management nog gebaseerd is op *Oranje*.

Ook is er een parallel te trekken tussen de in dit artikel beschreven organisatievormen en het Sociale Innovatie Groeimodel⁷ van Syntens en het groeimodel van Greiner⁸. Het organisatievormen met afgeleid ondernemerschap past het beste bij de hoogste niveau's in deze modellen. Deze hoogste niveau's kenmerken zich door een maximale integratie van mensen en organisaties met hun omgeving en de maatschappij en sluiten goed aan bij de tijdgeest (de groene en gele fase in Spiral Dynamics). Dit wordt verder toegelicht in paragraaf 3.5. Steeds meer bedrijven ontwikkelen zich daarom in de richting van organisaties met afgeleid ondernemerschap. De organisatie met afgeleid ondernemerschap wordt besproken in de volgende paragraaf.

⁷ <http://www.syntens.nl/Nieuwsberichten/Nieuws/Het-Sociale-Innovatie-Groeimodel-van-Syntens.aspx>

⁸ Greiner, L, *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, mei-juni 1998

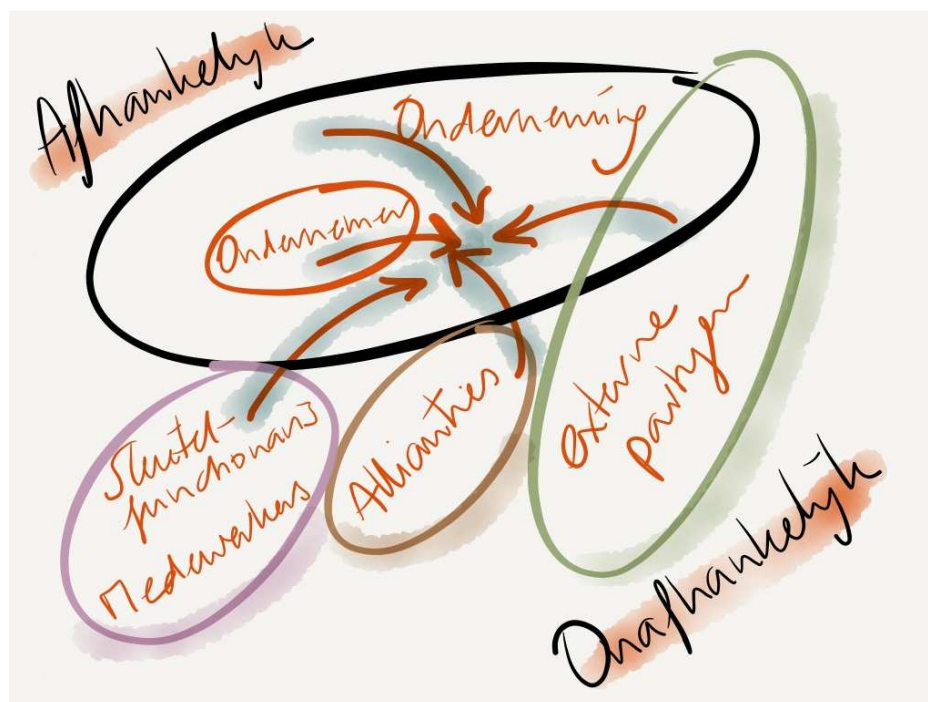
3 Een nieuwe organisatievorm: afgeleid ondernemerschap

Veel bedrijven worden nog aangestuurd als een machinebureaucratie of als een organisatie van professionals. Soms kan dit nog goed werken maar steeds vaker vertonen bedrijven symptomen dat hun oude jas niet meer lekker zit en dat ze toe zijn aan een nieuwe.

In de dagelijkse praktijk is ons gebleken dat veel MKB ondernemers het talent hebben om integraal te denken en intuïtief de juiste beslissingen te nemen. Het is de kunst om het werk zo te organiseren dat de ondernemer weer de ruimte krijgt om te ondernemen op basis van zijn gevoel en ambitie. In een organisatie met afgeleid ondernemerschap komt die ruimte er omdat medewerkers meer als ondernemer gaan functioneren. Om het begrip afgeleid ondernemerschap beter te begrijpen gaan wij eerst in op de begrippen, *eigen domein eigenaarschap*, *koers* en *zelfstandigheid*.

Het *eigen domein* is het scala aan activiteiten dat de medewerker op basis van zijn competenties zou kunnen uitvoeren ten dienste van het bedrijf. Meestal is dit eigen domein groter en deels elders gelegen dan het domein van de taak of functie waarbinnen hij in een traditionele organisatie acteert, het taakdomein of functiedomein. In een organisatie met afgeleid ondernemerschap wordt het *eigen domein* maximaal benut.

Het *eigenaarschap* is de mate waarin de medewerker zich verantwoordelijk voelt voor (zijn bijdrage aan) het bedrijfsresultaat. Het kan alleen ontwikkeld worden indien afspraken worden gemaakt op basis van gelijkwaardigheid in niveau in de zin van de transactionele analyse⁹. Gelijkwaardigheid in niveau kan ontstaan door grote wederzijdse afhankelijkheid in relatie tot de onderneming als gevolg van gezamenlijke doelen, belangen, waarden en normen of gemeenschappelijk eigendom (aandelen). Bij afgeleide ondernemers is het *eigenaarschap* maximaal. Stephen Covey¹⁰ beschrijft manieren voor het creëren van onafhankelijkheid en afhankelijkheid als een van de zeven leiderschapspatronen.



Figuur 3.3.1 Evenwicht tussen afhankelijk en onafhankelijkheid

In de eerder beschreven *machinebureaucratie* hebben medewerkers scherp afgebakende, opgelegde *taken* en is het vooral de bedoeling dat medewerkers binnen hun taakdomein blijven acteren. Hier wordt maar een beperkt deel van het eigen domein benut en het eigenaarschap is nihil.

⁹ Berne, E., *Games People Play*, New York, Grove Press, 1964

¹⁰ Stephen Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People*, Free Press, 1989

De baas/manager staat niet alleen hiërarchisch (contractueel) boven de medewerker maar ook in de zin van de transactionele analyse verhouden baas en medewerker zich als ouder tot volwassene.

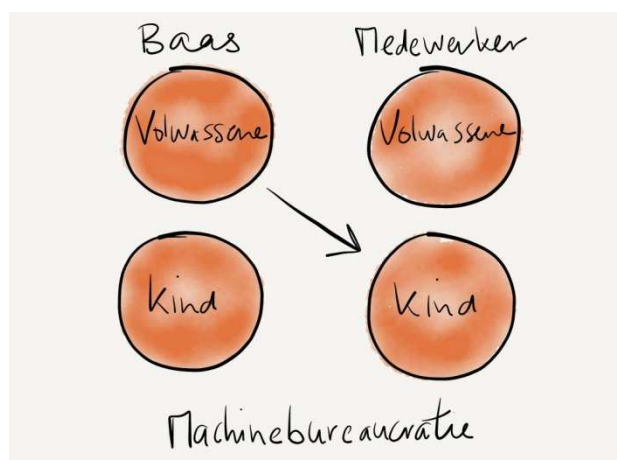


Fig. 3.3.2 transactionele relatie tussen baas en medewerker in een machinebureaucratie

In de *organisatie van professionals* hebben medewerkers vaak *targets*. Deze targets zijn tot stand gekomen via een afspraak tussen baas en medewerker. Er is echter meestal geen sprake van gelijkwaardigheid in ambitie; de baas probeert het bedrijf met targets te sturen terwijl de medewerker zich vooral richt op zijn professe en de sturing door zijn baas en het bedrijf als een (hinderlijke) bijzaak ervaart. Het eigen domein wordt in dit geval redelijk goed benut en het eigenaarschap in relatie tot het *eigen* product is hoog, maar het eigenaarschap in relatie tot het bedrijfsresultaat is laag.

Managers ervaren het eigenaarschap van de medewerkers in relatie tot het eigen product als suboptimaal, omdat de focus van medewerkers dan meer ligt bij het product en minder bij het bedrijfsresultaat waardoor de beheersbaarheid van de managers kleiner wordt.

Baas en medewerker hebben een verschillend beeld over wie de volwassene rol vervult en wie de kind rol.

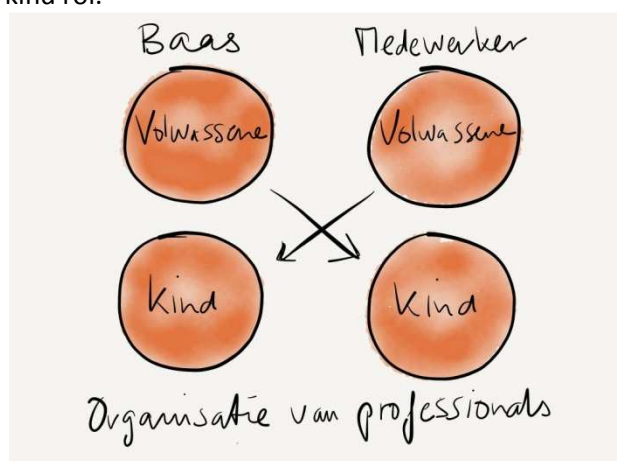


Fig. 3.3.3 transactionele relatie tussen baas en medewerker in een organisatie van professionals

In een organisatie met afgeleid ondernemerschap is zowel de benutting van het eigen domein als het eigenaarschap van de afgeleide ondernemers maximaal en wordt gestuurd op *bedrijfskoers*.

Dit leidt tot een grote mate van *zelfstandigheid* van de afgeleide ondernemers in hun functioneren en het vergroot de onderlinge samenwerking omdat het creëren van synergie een gedeeld belang is. Voorwaarde is wel dat voor deze afgeleide ondernemers duidelijk is wat de koers van de onderneming is, dat zij daar volledig achter staan en dat zij bereid zijn om hun competenties te

richten op het leveren van toegevoegde waarde aan het bedrijf. Uit empirisch onderzoek door Syntens blijkt dat medewerkers slechts voor 50% weten waar de directie naar toe wil terwijl de directie zelf denkt dat dit 80% is. Hierdoor wordt het denkvermogen en de daadkracht van de onderneming vergroot en dat komt ten goede aan het innovatievermogen van de organisatie. De ondernemer krijgt hierdoor meer ruimte om zich te concentreren op het ondernemerschap en het leggen van externe contacten. Samenwerkingsverbanden en innovaties zullen hierdoor beter, eerder en sneller ingevoerd worden.

In een organisatie met afgeleid ondernemerschap is er overeenstemming tussen baas en medewerker over de gelijkwaardigheid in de onderlinge relatie.

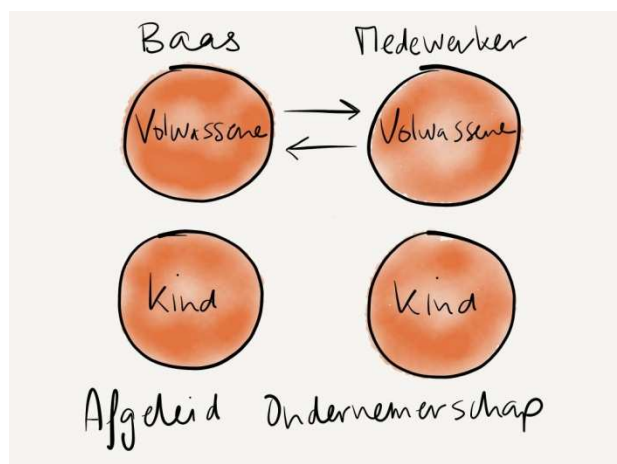


Fig. 3.3.4 transactionele relatie tussen baas en medewerker in een organisatie met afgeleid ondernemerschap

4 Waaronder conventioneel sturen niet leidt tot afgeleid ondernemerschap

Andere tijden vragen om andere manieren van werken en organiseren. Dat is altijd zo geweest. Het verschil met het verleden is alleen dat meerdere veranderingen zich nu binnen één generatie voltrekken. Een inspirerend denker over de exponentiële veranderingen die zich op allerlei terreinen afspelen is Kurzweil¹¹.

Dat maakt dat wij daarom nu meer last hebben van oude denkbeelden die in onze jeugd nog als rotsvaste waarheden werden verkondigd en aangeleerd maar nu niet meer van toepassing zijn. Waar in het verleden de structuren zich geleidelijk aanpasten aan de tijdgeest is de evolutie van het HRM en de HR managers te traag verlopen om op tijd klaar te zijn voor het nieuwe tijdperk.

Het gevolg is dat vanuit de oude waarheden gehandeld wordt door managers, adviseurs en onderwijzers.

Twee kenmerken van het tijdperk van integratie, namelijk de snelheid van de veranderingen en de onderlinge verbondenheid van mensen en onderwerpen staan op gespannen voet met het traditionele HRM denken.

Conventioneel sturen gaat uit van het voortdurend (re-)organiseren van een bedrijf met functies en bijbehorende competenties en rollen om aangepast te blijven aan de veranderende omgeving.

De medewerkers dienen in hetzelfde tempo ontbrekende competenties te verwerven voor de steeds veranderende functies en rollen.

In het tijdperk van integratie wordt, door de steeds sneller veranderende omgeving, de grens bereikt waarbij het nog mogelijk is om deze reorganisaties op tijd uit te voeren en de bijbehorende competenties te ontwikkelen.

¹¹ <http://www.kurzweilai.net/the-law-of-accelerating-returns>

Daarnaast maakt de onderlinge verbondenheid in het tijdperk van integratie het onmogelijk om alle parameters die voor een analyse van de omgeving nodig zijn te vertalen naar de benodigde organisatievormen, functies en competenties. De reactie van het traditionele management op dit dilemma is om dat wat niet begrepen wordt op te delen in kleinere begrijpelijke eenheden of om het bestaan ervan te negeren.

Om het anders te zeggen: Het bouwen van een organisatie door het stapelen van verschillende soorten gelijkvormige stenen (de medewerkers) levert een bouwwerk wat niet goed is aangesloten op de omgeving. En het aanpassen van het bouwwerk aan de veranderende omgeving door het omvormen van de stenen tot andere gelijkvormige stenen gaat te langzaam.

In het tijdperk van integratie is het de kunst om te accepteren dat niet alles gekend en georganiseerd kan worden. De complexiteit van de situatie is een gegeven, de oplossingen komen voort uit het mobiliseren van de talenten van medewerkers om de helder gecommuniceerde doelen te bereiken.

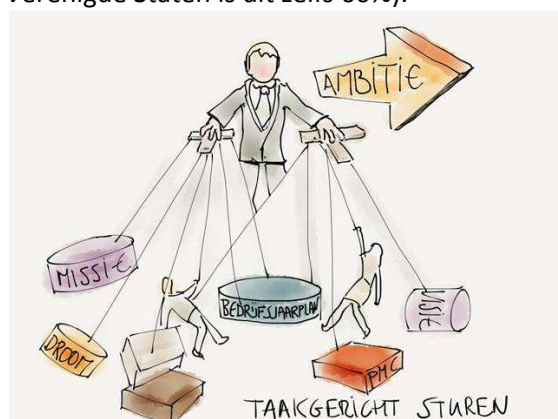
Daarom is er steeds minder behoefte aan managers¹², maar des te meer aan leiders.

De leiders maken duidelijk hoe het huis er ongeveer uit moet komen te zien en waar het moet komen te staan. Het bouw materiaal bestaat uit stenen van verschillende vorm en grootte die zich op een organische manier voegen naar het gewenste resultaat en de omgeving.

Symptomen van vastlopende aansturing

Wat zijn de symptomen van een bedrijf dat worstelt met het denken uit de oude wereld?

We zien dat het invoeren van innovaties bij veel MKB moeizaam verloopt. Veel ideeën worden niet succesvol in de markt gezet. De "waan van de dag" beheerst de ondernemer.. Wanneer zijn organisatie groeit komt hij bloot te staan aan de druk vanuit de omgeving om zaken te organiseren en te structureren en hij wordt op die manier steeds meer in de rol van de manager gedrukt. Hij moet kwaliteitssystemen opzetten, HRM instrumenten inzetten en voldoen aan wetten en regels. De ondernemer heeft hierdoor te weinig tijd om de koers aan de medewerkers te vertellen, en doet dit af met het geven van een presentatie of nog gemakkelijker met nieuwsbrieven die hij dan door anderen kan laten opstellen. Hij delegeert HRM werk aan een PZ-manager en de medewerkers vallen terug op het uitvoeren van de taken in hun functieomschrijving waardoor zij steeds minder zelfstandig functioneren en steeds meer afhankelijk worden van de aansturing van de ondernemer of manager. De ondernemer komt er niet meer toe om samen met zijn managers en medewerkers te ondernemen en er ontstaat een vicieuze cirkel waardoor veel denkkracht, daadkracht en innovatievermogen verloren gaat. Ter illustratie: onderzoek van Van Aken en Camps¹³ naar denken in Nederlandse organisaties toont aan dat 40% van de aanwezige denkkracht onbenut blijft. (In de Verenigde Staten is dit zelfs 60%).



Figuur 3.4.1 Taakgericht sturen

¹² Ben Kuiken, *De laatste manager*, Haystack, 2010

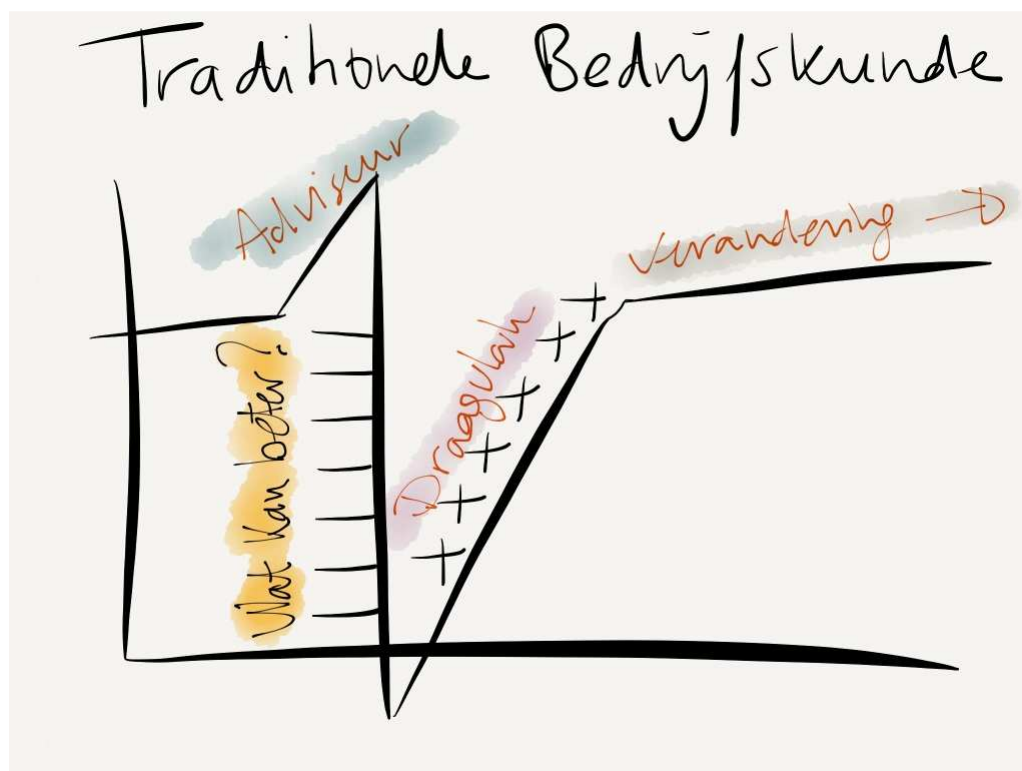
¹³ Teun van Aken, Theo Camps, Bart Jurgens, *Organiseren van denkwerk*, Van Gorcum, 1997

Symptomen van vastlopend advieswerk

Het onderwijs, zowel het primair als het hoger, is nog steeds in hoge mate gebaseerd op de uitgangspunten van het wetenschappelijke denken. Dit wil zeggen dat er een sterke mate van segmentatie is (de vakken op school), en de vooronderstelling dat een oplossing voor een complex probleem gekend kan worden door het samenvoegen van grondige analyses van de verschillende deelproblemen. Dit heeft tot gevolg dat de meesten van ons de neiging hebben om problemen op deze manier aan te pakken.

In het geval van het adviseren over het sturen van organisaties leidt dat tot:

- Het organiseren van weerstand
Verandering wordt gezien als een proces dat kan worden gemanaged van buiten af in plaats van als een organisch gebeuren dat voortdurend gaande is¹⁴. Door analyse en het opstellen van verbeterpunten wordt weerstand gecreëerd. Immers, de verbeterpunten suggereren dat het werk in het verleden niet goed is gedaan en dat het management weet hoe het beter zou moeten.
- De behoefte om draagvlak te creëren
Goede visies en ideeën hebben geen draagvlak nodig. Sterke leiders nemen intuïtief goede beslissingen waarbij integraal de voors en tegens worden afgewogen. Managers nemen risicomijdende beslissingen of beslissingen met een zo groot mogelijk voorspelbaarheid van het proces. Adviseurs spelen hierop in door processen te ontwerpen waarbij medewerkers betrokken worden om zoveel mogelijk draagvlak te creëren. Helaas is de in dit proces georganiseerde weerstand meestal groter dan het gecreëerde draagvlak¹⁵.



Figuur 3.4.2 Weerstand organiseren, dan draagvlak creëren

¹⁴ Thijs Homan, *Organisatiedynamica - De complexe anatomie van de beweging*, Academic Service, 2005

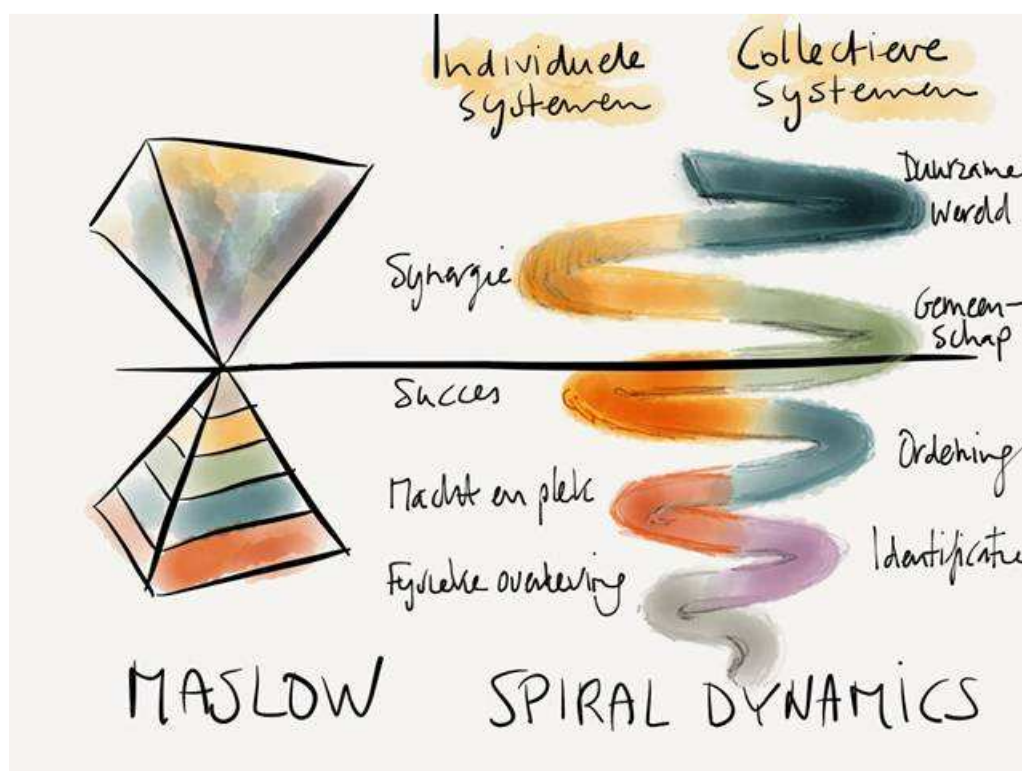
¹⁵ Joop Swieringa en Jacqueline Jansen, *Gedoe komt er toch*, Scriptum, 2005

- Missen van de bijeffecten
Door oorzaak-gevolg denken in één dimensie, worden neveneffecten, als gevolg van interactie met andere parameters, over het hoofd gezien. Of de meerdere dimensies worden wel herkend, maar oplossingen worden in de enkele 'assen' lineair, in plaats van integraal uitgewerkt.
- Je eigen 'waarheid' aan het bedrijf opleggen waardoor weerstand wordt gecreëerd. Zoals gezegd kunnen in het tijdperk van integratie meerdere waarheden naast elkaar bestaan, door vanuit verschillend perspectief naar de situatie te kijken. Als het perspectief van de ondernemer en medewerkers te zeer wordt genegeerd zal een advies niet landen.

5 Resultaatgericht plannen en sturen; een andere ordening

We vragen ons nu af: Hoe ontstaat een organisatie met afgeleid ondernemerschap en hoe wordt deze gestuurd? En wat betekent dit voor het adviseren over plannen en sturen?

Om dit beter te kunnen uitleggen introduceren we eerst een plaatje waarin het eerder beschreven Spiral Dynamics in relatie wordt gebracht met de piramide van Maslow om duidelijk te maken dat een verandering nodig is die niet vanuit het systeem zelf tot stand kan worden gebracht.



Figuur 3.5.1 Maslow (piramide van Koudstaal¹⁶) in relatie tot Spiral Dynamics (bron: www.oopen.nu)

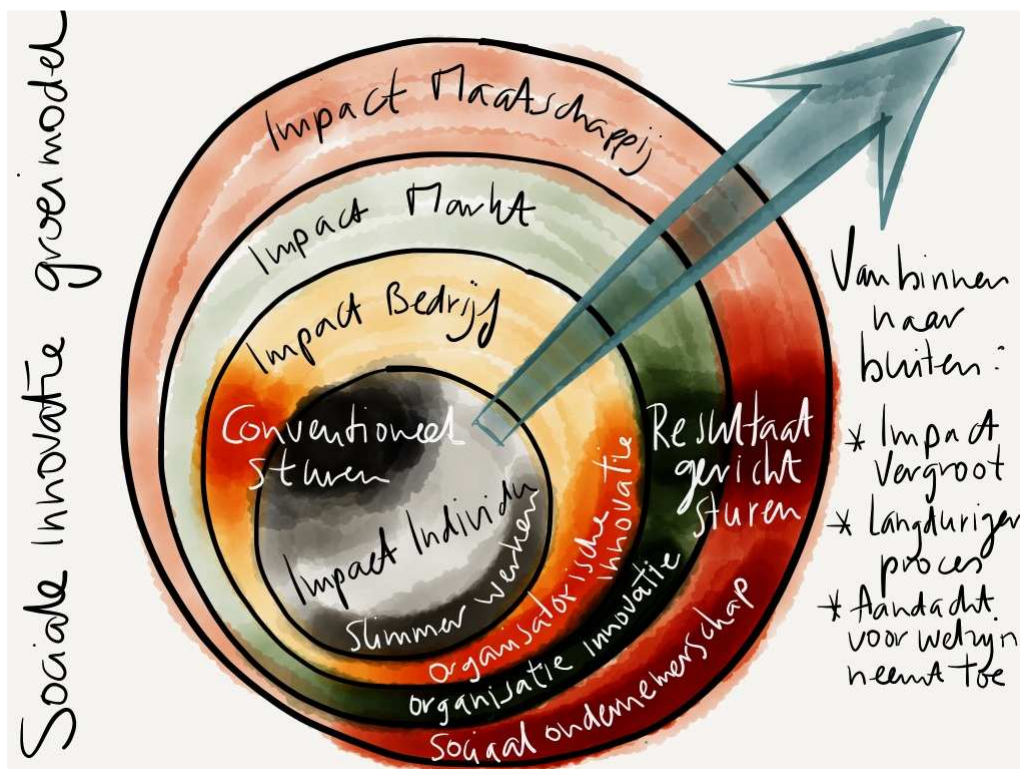
De zwarte lijn deelt Fig. 3.5.1 op in twee delen. In het onderste deel bevindt zich de Maslow¹⁷ piramide waarin een ontwikkeling beschreven is die een analogie heeft in de kleuren bruin t/m oranje van Spiral Dynamics. In dit onderste deel moeten we ook de machinebureaucratie en de organisatie van professionals positioneren en de bijbehorende aansturingssystemen.

¹⁶ Peter Koudstaal, Greetje Bijloo, *Nieuwe Verbindingen*, De Boekfabriek, 2010

¹⁷ Maslow, A.H. , *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review 50(4): 370-96, 1943

Boven de zwarte lijn bevindt zich een omgekeerde piramide die de meervoudigheid en integratie van behoeften symboliseert, passend bij de hogere niveaus (groen t/m turkoois) van Spiral Dynamics. In dit gebied bevindt zich de organisatie met afgeleid ondernemerschap die niet ontstaat vanuit een evolutie van eerdere organisatiemodellen maar vanuit een nieuwe ordening die volgt op het uitzetten van de koers door de ondernemer(s) op basis van leiderschap en de rol die de medewerkers daarin willen hebben. Hierna kan opnieuw een vorm van HRM worden ingericht, ter ondersteuning van de nieuwe orde, niet om de oude situatie te herstellen.

Het hierboven aangegeven kantelpunt bevindt zich in het Sociale Innovatie Groeimodel van Syntens op de tweede cirkel, waar organisatorische innovatie overgaat in innoveren van de organisatie (andere ordening) wat leidt tot een impact op en verbinding met de omgeving.



Figuur 3.5.2 Scope van conventioneel en resultaatgericht sturen in de context van Sociale Innovatie (bron: Syntens)

Ook in het Groeimodel van Greiner is een scherpe overgang te herkennen tussen de conventionele stuurmechanismen en het resultaatgericht sturen. De overgang ligt in dit geval tussen de standaardisatiefase en de samenwerkingsfase.

In onderstaand overzicht zijn de verschillen tussen conventioneel sturen en plannen en sturen in een organisatie met afgeleid ondernemerschap vanuit verschillende perspectieven naast elkaar gezet.



<i>perspectief</i>	Conventioneel sturen	Resultaatgericht plannen en sturen in MKB met afgeleid ondernemerschap
<i>Scope</i>	personen/afdelingen	bedrijfsresultaat
	afdelingen met machinebureaucratie	MKB met afgeleid ondernemerschap
	organisaties van professionals van MKB of grote bedrijven	
	de lagere niveau's in het groeimodel van Greiner, het Sociale Innovatie Groeimodel en Spiral Dynamics	de hogere niveau's in het groeimodel van Greiner, het Sociale Innovatie Groeimodel en Spiral Dynamics
<i>Rol HRM</i>	Voorschrijvend/voorwaarde scheppend	ondersteunend en adviserend
<i>Planning</i>	Uit de bedrijfsstrategie volgen de benodigde competentieprofielen	Uit de koers van de organisatie volgen de resultaatgebieden met bijbehorende ambities en activiteiten
<i>Ontwikkelen en opleiden van medewerkers</i>	Competenties worden ontwikkeld volgens vooraf beschreven competentieprofielen	Aanwezig talent wordt eerst benut waarna blijkt welke competenties nog ontbreken. Deze worden ontwikkeld of van buiten
	De organisatie voelt zich verantwoordelijk voor de ontwikkeling van haar	Zelfmanagement op basis van gemaakte afspraken in relatie tot de koers van het
	Opleiden in een klaslokaal	Opleiden zoveel mogelijk 'on the job'
<i>Sturen van medewerkers</i>	op basis van gerealiseerde uren/taken/targets	op basis van afspraken over de ambitie om bij te dragen aan het bedrijfsresultaat
	door het creëren van voorspelbaar gedrag (taak- en functiebeschrijvingen)	door het creëren van transparantie in activiteiten en resultaten
<i>Motiveren van medewerkers</i>	door straf/beloning	op basis van drijfveren en ambitie
		door sociale stimulering in de groep
		door medewerkers serieus te nemen in hun professie
<i>Feedback</i>	door een jaarlijkse cyclus van functionering en beoordelingsgesprekken, door feedback van interne en externe klanten over geleverde diensten	door het evalueren van afspraken
<i>Arbeidsverhouding</i>	loon in ruil voor arbeid en hiërarchische ondergeschiktheid (arbeidscontract)	(groeps)beloning voor de volgens afspraak geleverde bijdrage aan het bedrijfsresultaat
	vast dienstverband	Vaak flexibele schil en werkzaam bij verschillende organisaties

Tabel 3.5.1 conventioneel sturen en plannen en sturen in een organisatie met afgeleid ondernemerschap vanuit verschillende perspectieven

Toelichting

Scope

1. Conventioneel sturen richt zich op personen of afdelingen. De bedrijfsdoelstellingen worden opgeknipt in subdoelstellingen voor afdelingen en daarbinnen voor personen (functies). Bij resultaatgericht sturen wordt aan ieder individu de mogelijkheid geboden om waarde toe te voegen aan alle bedrijfsresultaten.
2. Conventioneel sturen is geschikt en blijft toepasbaar voor bedrijven of afdelingen van MKB of grote bedrijven die georganiseerd zijn volgens een machinebureaucratie of een organisatie van professionals.
Resultaatgericht sturen is alleen toepasbaar in het MKB bij bedrijven met afgeleid ondernemerschap.
3. Conventioneel sturen is gericht op het intern organiseren na analyse van de buitenwereld, voor bedrijven die zichzelf zien als een aparte, afgebakende entiteit.
Resultaatgericht sturen werkt bij bedrijven die verweven zijn met de omgeving en de maatschappij en waarbij samenwerking met andere bedrijven vanzelfsprekend is.

Consequentie voor de adviseur

Vanuit conventioneel sturen van binnenuit evolueren naar afgeleid ondernemerschap is niet mogelijk. Om afgeleid ondernemerschap in een bedrijf te introduceren is een adviseur nodig die van buitenaf integraal naar het bedrijf kan kijken en in staat is om een nieuwe orde te laten ontstaan zonder deze vanuit een vooropgezet model af te dwingen.

Rol HRM

Bij conventioneel sturen wordt voorgeschreven welke functies er bestaan en welke competenties daarvoor nodig zijn (voorschrijvend), of er worden kaders en faciliteiten geboden waarbinnen personen zich kunnen ontwikkelen (voorwaardenscheppend).

Bij resultaatgericht sturen gaat de ondernemer vanuit zijn leiderschapsrol op zoek naar een nieuwe ordening in zijn organisatie. Hierna is wel weer een vorm van HRM nodig maar deze gebaseerd op maatwerk ter ondersteuning van de nieuwe ordening. Het HRM bij resultaatgericht sturen is slechts ondersteunend en adviserend in de ontwikkeling die medewerkers op basis van zelfmanagement zouden kunnen en willen doormaken.

Consequentie voor de adviseur

Omdat het conventionele sturen sterk verankerd is in het denken over het aansturen van bedrijven zul je als adviseur steeds moeten blijven strijden tegen de krachten in het bedrijf die toe willen naar beschrijvingen van functies met taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Planning

Bij conventioneel sturen worden de benodigde competentie en competentieprofielen bedacht naar aanleiding van de gekozen strategie en de beschreven doelstellingen.

Bij resultaatgericht sturen worden beschikbare en ontbrekende competenties zichtbaar gemaakt in een proces waarbij de ondernemer op basis van zijn drijfveren een beeld schetst van de toekomstige organisatie en te realiseren bedrijfsresultaten, de koers. Wie kan en wil welke bijdrage leveren aan de nieuwe de koers van het bedrijf?

Consequentie voor de adviseur

Als adviseur zul je de ondernemer *van binnenuit* moeten kunnen coachen in zijn rol als een leider, die weet waar hij naar toe wil en dit kan overdragen op zijn medewerkers. Dit *van binnenuit* adviseren

gebeurt door het plegen van interventies met als doel het blikveld van de ondernemer te verbreden en hem nieuwe inzichten te geven die inspireren om nieuwe wegen in te slaan of dingen anders te gaan doen. Hierbij vertrouwt de ondernemer de adviseur bij het zoeken naar manieren om de grenzen van zijn mogelijkheden vanuit zichzelf (van binnenuit) te verkennen. De ondernemer laat de adviseur toe tot zijn volledig ondernemersdomein.

Voor het vervullen van deze rol is een psychologisch contract tussen ondernemer en adviseur nodig waarin de adviseur de ruimte krijgt om op basis van gelijkwaardigheid interventies te plegen met als gezamenlijk doel om de ondernemer en zijn organisatie in hun kracht te zetten. Het psychologisch contract garandeert dat ondernemer en adviseur elkaar willen begrijpen waardoor de manier waarop dingen worden gezegd en gedaan ondergeschikt wordt aan het gezamenlijke doel.

De neiging om je eigen 'waarheid' aan het bedrijf op te leggen zul je moeten laten varen. Waarheid hangt af van betekenisgeving¹⁸, de betekenis die ondernemer en medewerkers geven is leidend. Jouw missie is het om de ondernemer en medewerkers hun eigen manier te laten vinden om vorm te geven aan de koers. Dat betekent dat je al je kennis over strategievorming, bedrijfskunde, marketing, waardepropositie, groepsdynamica, coachen, inspireren, HRM, kennismanagement, financiële aansturing etc. ondergeschikt moet maken aan het proces: jij zet de ondernemer en de afgeleide ondernemers in hun kracht, waarbij de ondernemer in de 'driving seat' zit.

Hierbij wordt het 'nu' ingericht op basis van het toekomstperspectief ('van soll naar ist') in plaats van op basis van verbeteracties na van het verleden ('van ist naar soll') waarbij vooral tegenwerkende krachten worden gemobiliseerd¹⁹.

Ontwikkelen en opleiden van medewerkers

Bij resultaatgericht sturen wordt gekeken naar de *aanwezige* competenties en de *potentiële* competenties die de medewerker verder *wil* ontwikkelen en die daadwerkelijk waarde toevoegen aan de koers van het bedrijf, in plaats van naar *ontbrekende* competenties van een medewerker volgens zijn *functiebeschrijving*. Bovendien managed de medewerker zichzelf in de ontwikkeling die nodig is om de afgesproken bijdrage aan de bedrijfsdoelstelling te leveren, in plaats van dat hem vanuit de organisatie 'de gelegenheid wordt geboden' om zich te ontwikkelen in een door het bedrijf gewenste richting. Uitzonderingen maken en onderscheid maken tussen medewerkers is toegestaan en zelfs gewenst om recht te doen aan de individuele verschillen.

Bij conventioneel sturen wordt een opleidingspakket samengesteld dat past bij een vooraf bepaald competentieprofiel. Het onderwijs zit vast in haar traditionele structuur en blijft hangen in lesgeven vanuit een leslokaal of vanuit vaststaande modules die ver afstaan van de praktijk.

Bij resultaatgericht sturen zijn opleidingen bij voorkeur in de vorm van 'training on the job' bijvoorbeeld door overdracht van kennis en ervaring van een 'meester' aan een 'gezel'. Er is behoefte aan kennisshots door collega's, andere bedrijven en als laatste bij een onderwijsinstelling waarbij tegelijkertijd veel aandacht wordt besteed aan begeleiding op de werkplek.

Consequentie voor de adviseur

Als adviseur zul je medewerkers het vertrouwen moeten geven om zich uit te spreken over de richting waarin ze zich willen ontwikkelen. Dit kun je doen door in groepsverband te praten over de toegevoegde waarde die iedereen wil leveren aan de bedrijfsdoelstellingen, los van de huidige functies of taken.

Daarbij staat steeds de vraag centraal wat er voor nodig is om deze toegevoegde waarde te leveren, welke middelen daarvoor nodig zijn en wat de medewerkers hiervoor bij zichzelf dienen te ontwikkelen.

¹⁸ Overcoming Destructive Beliefs, Feelings, and Behaviors: New Directions for Rational Emotive Behavior Therapy, *Albert Ellis*, Prometheus Books, 2001

¹⁹ Peter Senge, *De Vijfde Discipline*, Scriptum, 1992

Een vaardigheid die in dit proces goed van pas komt is het kunnen plegen van de interventies met als doel om de kijk op het bedrijf en zijn omgeving te verruimen en de ambitie te vergroten. Verdieping over het plegen van interventies is bijvoorbeeld te vinden in het werk van Jaap Boonstra en Léon de Caluwé²⁰.

Sturen van medewerkers

Bij conventioneel sturen worden de te leveren resultaten (uren/targets/aantallen) vooraf vastgesteld door het management. Ook het bijbehorende gedrag wordt beschreven. Hierdoor ontstaat vaak een schijnwerkelijk waarbij de medewerkers wel bepaald gedrag vertonen en de gevraagde aantallen halen maar niet daadwerkelijk toegevoegde waarde realiseren.

Bij resultaatgericht sturen worden met de medewerkers *afspraken* gemaakt over de ambitie om toegevoegde waarde te leveren in relatie tot de koers, op basis van gelijkwaardigheid (dus niet: "ik spreek met jou af dat jij ..."). Sturing ontstaat door de voortgang in het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen en de bijdrage van de individuele medewerkers daaraan regelmatig in openheid in de groep te bespreken.

Consequentie voor de adviseur

Het is zaak om een proces te implementeren waarbij behaalde resultaten regelmatig worden gepresenteerd en gemaakte afspraken direct transparant voor iedereen worden vastgelegd.

Dit is wenselijk om:

- Een gemeenschappelijk afhankelijkheid te creëren en daardoor een gezamenlijk belang en tegelijkertijd een vergroting van de zelfstandigheid.
- Een groepsdynamiek te introduceren die leidt tot *sociale stimulering* doordat de medewerkers individueel afspraken maken met de groep. Het transparant maken van wat iedereen doet heeft als effect dat als er iets fout gaat er op een natuurlijke manier meer wordt gekeken naar *waarom* het is fout gegaan (leren, toekomstgericht) dan dat er "afgerekend" wordt²¹.
- Het 'hoe' (gedrag) ondergeschikt te maken aan het 'wat' (resultaat).
- Een verschuiving te laten optreden van het denken in functies naar het denken in rollen.

Motiveren van medewerkers

Waar conventioneel sturen vaak gebruik maakt van straffen of belonen gaat resultaatgericht sturen veel meer op zoek naar intrinsieke motivatie en ambities van medewerkers.

De ondernemer geeft het toekomstbeeld van zijn bedrijf vanuit *zijn* drijfveren. De medewerkers krijgen de gelegenheid om te bekijken of zij vanuit *hun* drijfveren aansluiting vinden bij de droom van de ondernemer. Is dat het geval dan zal de intrinsieke motivatie groot zijn.

Het groepsproces zorgt, naast voor de eerder genoemde sociale stimulering, ook voor het gevoel bij medewerkers dat zij *serieus* worden genomen en worden behandeld als professional/afgeleid ondernemer. Dit feit alleen al kan leiden tot een verhoging van de geleverde toegevoegde waarde en kwaliteit²².

Feedback

Waar bij HRM het functioneren van medewerkers wordt gecontroleerd met functionerings- en beoordelingsgesprekken, vaak onderbouwd met feedback van interne en externe klanten, worden bij resultaatgericht sturen de gemaakte afspraken regelmatig geëvalueerd. Dit gebeurt bij voorkeur in groepsverband zodat de bereikte resultaten van individuele medewerkers in verband staan met de

²⁰ Jaap Boonstra, Léon de Caluwé, e.a., *Interveniëren en veranderen - Zoeken naar betekenis in interacties*, Kluwer, 2006

²¹ Manfred Kets de Vries, *Het Egeleffect*, Academic Service, 2012

²² Jaap Peters, Judith Pouw, *Intensieve menshouderij - Hoe Kwaliteit oplost in rationaliteit*, Scriptum, 2008

rest van de organisatie en de daaruit voortkomende conclusies gericht zijn op oplossingen ter verbetering van het geheel.

Arbeidsverhouding

Bij resultaatgericht sturen worden afspraken gemaakt op basis van enerzijds overeenstemming tussen baas en medewerker over de *gelijkwaardigheid* in de onderlinge relatie en anderzijds het bewustzijn van wederzijdse *afhankelijkheid* in plaats van op basis van *hiërarchie* die ontleend is aan de arbeidsovereenkomst.

Daarmee wordt de vaste arbeidsovereenkomst minder leidend en ontstaat de mogelijkheid voor medewerkers om afspraken voor een kortere duur te maken en voor meerdere organisaties tegelijkertijd te werken.

De beloning kan bestaan uit een salarisdeel, gebaseerd op de verschillende elementen waaruit de rol van de medewerker bestaat, en een groepsdeel, wat bijvoorbeeld kan bestaan uit een winstuitkering.

In onderstaand overzicht zijn de verschillen tussen conventioneel adviseren en nieuw adviseren over resultaatgericht sturen vanuit verschillende perspectieven nog eens naast elkaar gezet.

<i>perspectief</i>	<i>Conventioneel adviseren</i>	<i>Adviseren bij resultaatgericht plannen en sturen</i>
<i>Waarheid</i>	er is één objectieve waarheid, het beste advies wordt gegeven door deze waarheid zo goed mogelijk te kennen	Waarheid hangt af van betekenisgeving, de betekenis die ondernemer en medewerkers geven is leidend
<i>Veranderen</i>	van ist naar soll op basis van een analyse naar het verleden (organiseren van weerstand)	van soll naar ist, inrichten van het nu op basis van het toekomstperspectief
	Draagvlak creëren door de noodzaak voor de voorgestelde veranderingen te onderbouwen	Uitgaan van de overtuigingskracht die uitgaat van de visie en ideeën van de ondernemer
<i>Rol</i>	Rol is kennisoverdracht, advies of klankbord, de ondernemer bepaalt in alle gevallen in hoeverre de adviseur wordt toegelaten	adviseren van binnenuit, de adviseur wordt toegelaten tot het volledige ondernemersdomein
<i>Transparantie</i>	de adviseur bepaalt achteraf met rapportages de betekenis	verslaglegging is transparant en door iedereen ter plekke beïnvloedbaar
<i>Interventies</i>	de adviseur pleegt interventies op het niveau van inhoud en proces	de adviseur pleegt vooral gevoelsinterventies met als doel om het blikveld te verruimen
<i>Groepsprocessen</i>	de adviseur gebruikt groepsprocessen vooral om de deelnemers tot de 'juiste' inzichten te laten komen	de adviseur begeleidt de medewerkers om in de groep hun persoonlijke rol en toegevoegde waarde aan de door de ondernemer gepresenteerde koers te bepalen

Tabel 3.5.2 conventioneel adviseren en adviseren bij resultaatgericht plannen en sturen vanuit verschillende perspectieven

De inzichten uit dit artikel zijn uitgewerkt in een aanpak voor het MKB met de naam Resultaatgericht Ondernemen (www.syntens.nl/rgo).

De schrijvers van dit artikel realiseren zich dat ook zij slechts betekenis geven aan de snelle veranderingen en gebeurtenissen die zij om zich heen waarnemen, en pretenderen niet de waarheid in pacht te hebben. Zij hopen met bovenstaande beschrijving een perspectief te bieden waar anderen op kunnen voortbouwen of weer andere inzichten naast kunnen leggen.

Winus Koolen Winus.koolen@syntens.nl
Steffen de Lange Steffen.deLange@syntens.nl