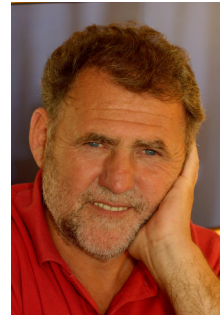


Ton Zeilstra is auteur van “Vierkante ballen rollen niet, terug naar de menselijke maat”.

Met een scherpe analyse stelt hij in zijn boek financiële sturing en sturing op aandeelhouderswaarde aan de kaak. Maar ook wordt een management concept aangereikt dat uitgaat van de mens centraal en financiële sturing.

In dit artikel licht hij zijn visie toe. Daarbij maakt hij de verbinding met het managen van de enterprise content. Want ook ECM moet uitgaan van de menselijke maat, is zijn stelling.



RONDE GATEN, VIERKANTE BALLEEN

Deel 1: doorgeschoten financiële sturing

Om beter te kunnen scoren trainen voetballers op een bord met ronde gaten die net iets groter zijn dan een voetbal. Zij moeten proberen de bal er doorheen te schieten. Trainen op trefzekerheid. Gelukkig voor hen is een voetbal rond, want met een vierkante bal lukt het niet en is trainen een zinloze tijdverspilling. Soms lijken medewerkers op vierkante ballen. Ze komen nauwelijks in beweging, er is geen goed garen mee te spinnen. En trainen op trefzekerheid is al helemaal zinloze tijdverspilling. Hoe komt het dat medewerkers gaan lijken op vierkante ballen? Hoe kunnen we dat voorkomen?

In de huidige groeiende economie zou je verwachten dat er ruimte is om te investeren in mensen. Om medewerkers te betrekken bij de bedrijfsvoering zodat ze gemotiveerd op de bres springen voor “mijn” bedrijf. Maar de afgelopen jaren is de aandeelhouder aan de macht gekomen en die wil zo snel mogelijk return of investment (ROI). Niet voor niets heeft hij zoveel geïnvesteerd in het bedrijf. Je leest het goed: in het bedrijf, niet in de mensen! Gevolg is een bedrijfsvoering die erop uit is de winst te maximaliseren waardoor de aandacht voor de mens ondergesneeuwd raakt. Alles moet wijken voor de winstmaximalisatie. Een organisatie kan niet zonder financiële sturing, dat is zonder meer een feit. Maar een organisatie kan ook niet zonder klantentrouw, werknemerstevredenheid, productontwikkeling en een juiste balans tussen mensen, middelen en processen/methoden. Door teveel focus op winstmaximalisatie schiet financiële sturing door als een krop sla. Ik noem dat struisheetmanagement. Topmanagement maakt spreadsheets van de te behalen financiële resultaten en steekt vervolgens de kop in het zand om argumenten waarom het niet realistisch is niet te horen. De spreadsheet is ook nog eens een perfecte tool om de targets te verdelen over de afdelingen en hun managers. Hun argumenten van niet realistisch of het moet anders, worden niet gehoord. Wat moeten zij? Meebuigen en ook struisheet gaan managen? Soms schiet het zover door dat klanten het gaan merken. Er wordt niet beseft dat strakke financiële sturing afnemende motivatie van medewerkers tot gevolg heeft met als kenmerken vervreemding, weinig betrokkenheid, indekgedrag, hoog verloop en hoog ziekteverzuim. Het enorme potentieel aan menselijk kunnen is daardoor ook niet meer aanspreekbaar. De menselijke maat wordt geweld aan gedaan.

De laatste maanden van het jaar is doorgeschoten financiële sturing vaak het sterkst en het beste zichtbaar. De te hoog vastgestelde budgetten blijken net niet haalbaar. “Even nog de schouders eronder, tandje opschakelen” zijn dan vanuit het management vaak gehoorde kreten. Ook wordt strak op de kosten gelet en soms worden gemaakte toezeggingen teruggedraaid om toch maar het budget te kunnen halen. Bij hoeveel bedrijven is in Nederland dit jaar het kerstdiner geschrapt? Er is ook een andersom situatie, er is geld over dat nog op moet. De magische datum van 1 januari nadert. Daarna is er weer een nieuw budget, soort van nieuwe ronde nieuwe kansen. De aandeelhouders en het

topmanagement varen er wel bij want die magische datum wordt ook gebruikt om de bonussen vast te stellen. En de medewerker?

Meer dan een jaar heeft KlaasJan zich enorm ingespannen om een nieuw product te ontwikkelen. Zijn idee is enorm goed en de afspraak om in november een try-out te doen heeft hem nog meer gestimuleerd. Weekenden heeft hij erin geïnvesteerd, maar gisteren heeft hij te horen gekregen dat de try-out niet doorgaat. Geschrikt vanwege te hoge kosten, anders halen we onze marge niet.

Onzinnige financiële sturing waardoor we KlaasJan wel kunnen afschrijven voor het ontwikkelen van nog meer goede ideeën. Maar we hebben daardoor wel 0,0173 % van de marge kunnen redden. Waar gaat dit over? Per 1 januari hebben we een nieuw budget, hoera, maar het gevoel van KlaasJan is niet per 1 januari ge-reset. Hij zal zich wel drie keer bedenken om opnieuw initiatief te tonen en laat staan zo'n grote inzet geven. Herkenbaar?

Dit is slechts een voorbeeld, er zijn tal van andere voorbeelden en situaties denkbaar. Het voorbeeld is alleen gebruikt om uit te leggen wat ik bedoel met doorgesloten financiële sturing. De financiële target is het belangrijkste, daar gaat het om. De focus is op het korte termijn resultaat en helaas vaak in combinatie met het vernakken van de motivatie en gedrevenheid van de medewerkers. Management heeft niet meer op het netvlies dat mensen tot meer in staat zijn dan zichzelf en anderen voor mogelijk achten en dat zij daardoor zelf ook beter af zijn. Wat zegt de psychologie ook alweer over de mens? De natuur van de mens is erop uit mogelijkheden en talenten tot ontplooiing te brengen. De mens heeft oneindig veel mogelijkheden die tot ontplooiing kunnen worden gebracht. Maar we benutten er slechts een fractie van.

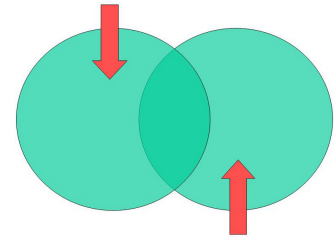
Wat heeft dit met ECM te maken? Op het ECM congres op 1 november j.l. heeft Hans Kaashoek een boek gelanceerd met als titel "Van technology push naar geïntegreerde oplossingen". Zijn boodschap is duidelijk. De inzet van technologie voor het managen van de enterprise content brengt hoge kosten met zich mee. Om de vruchten hiervan te plukken moet het een geïntegreerde oplossing zijn. En dat betekent een juiste balans tussen mensen, processen, middelen en de waardepropositie voor onze klanten. Gaan sturen op ROI van de aangeschafte technologie binnen X jaar leidt tot het doorschieten van financiële sturing. Sturen op een geïntegreerde oplossing genereert vanzelf de gewenste ROI en de mensen zijn gemotiveerd.

De trend van financiële sturing neemt eerder toe dan af. Soms denk je wel eens dat het steeds gekker wordt. Denk maar eens aan de recente ontwikkelingen rond Stork, ABN-Amro en de vele andere voorbeelden. De macht van de aandeelhouder moet worden gebroken, we moeten terug naar de menselijke maat. De sleutel hiervan is in handen van het middelmanagement. Maar het middelmanagement heeft een groot probleem. Zij zitten bekneld tussen de financiële aansturing vanuit topmanagement en de menselijke maat. Meebuigen met financiële sturing lijkt vaak de enige oplossing, zeker als ook "mijn carrière" ervan afhangt. Maar meebuigen is als een hond die in zijn eigen staart bijt. Het leidt tot afnemende motivatie, verminderende participatie en vaak een hoog verloop. Dit laatste is vooral merkbaar bij een groeiende economie, zoals nu het geval is. Het hoge verloop baart management wel zorgen, maar zolang we maar niet boven het gemiddelde in de branche uitkomen is ons management tevreden en is er dus niets aan de hand. Het feit dat medewerkers vervreemden van de organisatie en onder het maaiveld duiken is niet van belang. Op deze wijze kan middelmanagement onmogelijk de beoogde resultaten behalen.

Misschien is door die 0,0173% net het budget gehaald en kan topmanagement zich genoeglijk in de handen wrijven. Bonus binnen, volgend jaar nieuwe ronde nieuwe kansen. Maar KlaasJan gaat de Kerst in met een kater en waarschijnlijk op zoek naar een andere baan.

Meebuigen is niet nodig, uitgaan van de menselijke maat en financiële sturing is heel goed mogelijk. Het middelmanagement moet de ruimte krijgen, of nemen, om deze dualiteit goed te kunnen managen. De middelmanager moet een dualiteitsmanager worden. Realiseren van de opgelegde targets moet

gedaan worden met invulling vanuit de medewerker, vanuit de mens. En niet de medewerker opdragen welk resultaat hij de komende periode moet behalen. Dat betekent voorwaarden creëren dat medewerkers effectief kunnen werken, hen motiveren en inspireren. Maar ook naar topmanagement beargumenteren dat het soms anders moet. Dat de try-out van KlaasJan dus wel door moet gaan in plaats van aan hem beargumenteren waarom de kostenbesparing noodzakelijk is. Overtuigen kun je hem daar echt niet van. Dat vraagt van de middelmanager nogal wat. Hij moet erin geloven dat uitgaan van de menselijke mogelijkheden effectiever is dan taakgericht sturen. Zijn aansturing naar topmanagement en medewerkers moet uitgaan van realistische targets en het in elkaar schuiven van deze targets met de menselijke mogelijkheden. Twee ronde ballen die in elkaar geschoven moeten worden zoals in de figuur. De linkerbal zijn de opgelegde targets van topmanagement. De rechterbal zijn de voorwaarden vanuit de werkvloer om te kunnen presteren, de mogelijkheden van de medewerkers, maar ook de carrière drang en ambities. Het is de uitdaging voor middelmanagement om deze ballen zoveel mogelijk over elkaar te schuiven en de aansturing van de werkvloer te doen vanuit het overlappende midden.



Een absoluut haalbare uitdaging! Alleen, je moet het echt willen en dan zal blijken dat het managen van de dualiteit zelfs leuk is om te doen. Het tweede artikel dat in december wordt gepubliceerd, is getiteld: “Het managen van de dualiteit”. Daarbij wordt uitgegaan van een situatie dat de enterprise content gecentraliseerd is in een shared service center en wat dit betekent voor het managen van deze centrale afdeling.

Naschrift: tijdens het schrijven van mijn boek over de menselijke maat werden mijn eerste twee kleinkinderen geboren, Fiene en Duco. Tijdens het schrijven van dit artikel ging ik oppassen. Na de koffie even naar het toilet en daar hing een spreuk om over na te denken:

*If you wanna go quickly, go alone
If you wanna go far, go together.*

Misschien moeten aandeelhouders ook maar eens gaan oppassen.

Deel 2: het managen van de dualiteit

“Het voelt als platgewalst”. Ik keek verbaasd op, “wat bedoel je?” Ik was in gesprek met een manager van een shared service center waar de verantwoordelijkheid voor de enterprise content was ondergebracht. De organisatie wilde de documentenstroom, en de daaraan verbonden content, beter beheersen, maar ook kosten besparen. “Door het managen van de content te centraliseren kunnen we efficiënter zijn met onze documentenstroom, is informatieverstrekking effectiever en kunnen we dure en geavanceerde technologie inzetten om dit te bereiken”. Een visie waarbij men er ook van overtuigd was dat dit zal leiden tot een kostenbesparing. Ik had als opdracht te onderzoeken waarom de centralisatie niet succesvol was en waarom de kosten de pan uit bleven rijzen.

De gedachte om dure technologie aan te schaffen om de documentstroom efficiënter en effectiever te laten verlopen is een goede gedachte. En gezamenlijk hiervan gebruik maken vraagt om een centrale aanpak en afstemming. Het centraliseren van diensten in een shared service center (SSC) is dan ook een logisch gevolg. Het betekent dat er een afdeling wordt opgericht die diensten gaat leveren aan de andere afdelingen. En dan is ECM een technologie, zoals ICT, dat ondergebracht is in een aparte afdeling. Of het verstandig is een aparte SSC voor ECM is situatie-afhankelijk. Waar het mij hierom gaat is dat er een afdeling is die diensten aan andere afdelingen levert. Dat betekent dat er een interne klant/leverancier-relatie ontstaat die op de juiste wijze moet worden gemanaged. En dat was het probleem. Er was gedwongen winkelnering maar de afnemende afdelingen hadden er geen vertrouwen in. Bovendien vonden ze dat ze te afhankelijk werden. Een voorbeeld was dat een document samengesteld werd uit tekstblokken die door verschillende afdelingen worden gemaakt. De juridische afdeling levert de juridische paragraaf en de voorwaarden, de lay out komt van de afdeling marketing,

de klantgegevens en afspraken van de afdeling die opdracht geeft tot het maken van het document. Wie is er nu verantwoordelijk voor het feit dat er de juiste juridische paragraaf op het document komt?

Soms denk ik wel eens “Je zult maar middelmanager zijn”. Maar al te vaak zijn dit mensen die bewezen hebben hun vak uitstekend te verstaan. Anders gezegd, ze steken met kop en schouders boven het maaiveld uit. En als je het dan zo goed kunt, dan ben je de aangewezen persoon om de afdeling te gaan managen. Dat was ook het geval in de situatie die ik onderzocht. Maar een uitstekend vakman zijn is iets anders dan kunnen:

1. omgaan met van bovenaf opgelegde targets die moeten worden gerealiseerd;
2. omgaan met medewerkers die ruimte willen hebben, plezier in hun werk en van daaruit willen meewerken om de gewenste resultaten te behalen;
3. functioneren als een interne leverancier in de relatie met andere afdelingen.

Dat is een krachtenveld waarvan je moet weten hoe die te managen. De manager die ik interviewde zat er doorheen, hij was platgewalst tussen het moeten realiseren van de financiële targets en toch blijven uitgaan van de mens. En doordat andere afdelingen ontevreden waren met de gedwongen winkelnering kreeg hij ook dat nog eens over zich heen. Tot overmaat van ramp werden medewerkers vanuit de andere afdelingen persoonlijk aangesproken, waardoor zij zich gingen indekken.

De situatie die ik aantrof was niet uniek. In veel organisaties zie je dat middelmanagement op deze wijze in de knel zit en niet weet hoe om te gaan met deze dualiteit:

- de strategie van de organisatie en de van daaruit opgelegde financiële doelstellingen, de targets;
- de voorwaarden vanuit het operationele niveau om de doelstellingen te kunnen realiseren en de individuele ambitie van de medewerkers, de menselijke maat.

De vraag is hoe deze dualiteit te managen, hoe de targets realiseren en toch uitgaan van de menselijke maat zonder platgewalst te worden. Te strakke sturing op financiële doelstellingen leidt tot struissheetmanagement.

De kern van hoe de dualiteit te managen bestaat uit een drietal aspecten:

1. de eigen basishouding;
2. inzicht;
3. het in verbinding stellen met anderen.

“Vierkante ballen rollen niet” gaat hier over. Maar niet alleen over *hoe* dit te doen, ook worden veel handvatten aangereikt die de dualiteitsmanager van nut kunnen zijn om de dualiteit te managen. Vanuit de vierkante ballen een korte toelichting op deze kern.

De eigen basishouding

Strakke financiële sturing kan te gemakkelijk leiden tot meebuigen. Dat betekent de targets die opgelegd worden klakkeloos accepteren en doorgeven aan medewerkers. Dat noem ik “doorgeefmanagement”. Soms is het overigens heel erg begrijpelijk. Je bent net manager geworden omdat je de beste vakman was, de baas zegt dat het zo moet en dan doe je het dus ook zo. Bovendien word je aan het eind van het jaar door diezelfde baas beoordeeld en daarvan is je carrière weer afhankelijk.

Geen gemakkelijk dilemma en daarin is de eigen basishouding het belangrijkste in het managen van de dualiteit. Je moet het echt willen en dat betekent ervoor kiezen. Het is een besluit wat je als mens moet nemen: of de targets doorgeven of zorgen voor een symbiose tussen targets en de menselijke maat. Het kan niet een beetje van dit en een beetje van dat, je moet er echt voor kiezen anders gaat het voelen als platgewalst.

Inzicht

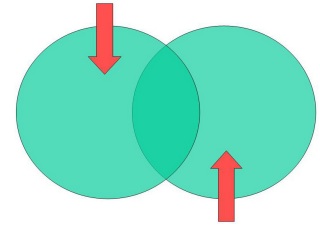
Een oud chinees gezegde: “Alles begint met inzicht. Als je in staat bent om naar je eigen problemen te kijken, dan kun je ze ook oplossen”. Met dit gezegde wordt niet bedoeld, dat een hoofdpijnpoeder de oplossing van het probleem “hoofdpijn hebben” is. Inzicht betekent weten waardoor de hoofdpijn is ontstaan, dat is het werkelijke probleem en dat probleem oplossen is wat wordt bedoeld.

In het managen van de dualiteit is dit waar het om draait. Echt inzicht geeft de mogelijkheid om op de juiste wijze met een ander in verbinding te komen. Het biedt de mogelijkheid om:

- waar te nemen zonder te interpreteren. Interpreteren betekent voor de ander een mening hebben en dat gaat heel vaak gepaard met een veroordeling;
- de gevoelens van anderen te herkennen en door te prikken wat het echte probleem is.

De echte feiten, daar moet overeenstemming over zijn en dan kan van daaruit gezamenlijk worden geïnterpreteerd, een actieplan worden opgesteld.

Wat waren de feiten van de platgewalste manager? Zijn opdracht was een shared service center ECM opzetten. Investeren in het eerste jaar op basis van break even en in het tweede jaar 20% kostenbesparing. Hij wist toen hij eraan begon, dat dit niet haalbaar was, toch is hij eraan begonnen. Er was alleen al een jaar nodig om de nieuwe technologie aan te schaffen, in te regelen en de afdeling op te zetten. Terugverdienen van de investering in het eerste jaar was onmogelijk. Waarom is dat onmogelijk? Wat zijn de feiten?



Dat inzicht is nodig om met de directie in gesprek te gaan over de opdracht. En dat in gesprek gaan moet zijn zonder te interpreteren, dus op basis van de echte feiten. Maar ook uitgaan van de gevoelens en zorgen van de directie. Samen het echte plan opstellen. Dat is één kant, de moeilijkste kant, van het managen van de dualiteit. Zorgen voor targets waar de werkvloer aan kan voldoen. De andere kant is de ambitie, competentie en motivatie van de medewerkers stimuleren binnen de reële target. Dan ontstaat een mooie symbiose zoals in het vorige artikel weergegeven met de twee ballen. De linkerbal is in dit voorbeeld de opdracht om een shared service center op te zetten en de rechterbal de ambities van de medewerkers. De kunst van het managen van de dualiteit is deze ballen zoveel mogelijk over elkaar heen te schuiven. Het moge duidelijk zijn dat zonder een juiste basishouding dit niet gaat lukken. Je moet de wil en de kracht hebben om met de directie op een andere wijze in gesprek te gaan. En ook een directie wil heel graag een realistisch plan. Het gekke is dat ze er vaak ook op zitten te wachten.

In verbinding stellen met de ander

Met het voorgaande is het niet zo moeilijk meer om op een goede manier met de directie in verbinding te komen. Er komt nog wel een belangrijk facet bij: onderzoeken wat de achtergronden zijn waarom de investering in het eerste jaar break even moet zijn. Dat betekent doorvragen naar de achtergronden en de feiten daarvan op een rij krijgen.

Om nog even in dit voorbeeld te blijven. De directie had een groot vertrouwen in de visie om de content te centraliseren en daardoor efficiënter te werken. Maar de resultaten stonden onder druk en er konden geen grote investeringen gedaan worden. Toch wilden zij hun nek uitsteken en daarom was er de opdracht gekomen om het eerste jaar break even te zijn.

Het voelt als platgewalst en de uitleg hiervoor is slechts één aspect, één relatie in het opzetten van het shared service center. Want er zijn nog vele andere relaties waar ook zo'n verhaal bij hoort: alle afdelingen die gebruik moeten maken van de diensten, de leveranciers, de partners waarmee moet worden samengewerkt, de medewerkers en op termijn ook de klanten die hun document via e-mail krijgen of zelf op kunnen ophalen van hun eigen webpagina. Het zijn iedere keer twee werelden die op de juiste wijze in elkaar moeten worden geschoven. Daar zijn andere capaciteiten voor nodig dan een uitstekend vakman zijn. Voordelen halen uit geïntegreerde ECM oplossingen betekent ook aandacht hebben voor het management-aspect en in het verlengde daarvan de menselijke maat. Want de medewerkers op die afdeling hadden het inmiddels ook wel gezien. Zij waren ingegaan op een leuke uitdaging en overgestapt naar een nieuwe afdeling met een uitdagend avontuur. En na een jaar krijgen zij alleen maar ellende over zich heen, dat voelt niet prettig. En dan is het lastig om goed gemotiveerd aan de slag te blijven.

In "Vierkante ballen rollen niet" is uitgebreid ingegaan op het managen van de dualiteit en hoe de menselijke maat te houden. Daarbij worden vele handvatten aangereikt die eigenlijk allen als doel hebben om het werkelijke inzicht te verkrijgen. Want stel dat directie en de platgewalste manager beiden het werkelijke inzicht hadden en beiden de achtergronden van elkaar goed hadden geweten, hoe zou dit avontuur dan verlopen zijn?

Ik wil dit artikel eindigen met een recensie die heel toepasselijk is in de dit voorbeeld: *Menselijke maat versus financiële sturing! De vinger op de zere plek, hoe herkenbaar! De remedie is echter even eenvoudig als doeltreffend: stuur in het verlengde van zakelijke doelstelling op zingeving, wederzijds respect een voldoening uit gezamenlijk resultaat. Twee vliegen in één klap. Managers hebben immers ook een menselijke maat!*

ECM als geïntegreerde oplossing, een mooi rond gat. Maar maak er geen vierkante bal van die er doorheen moet.