

# PROCESSTURING OP BASIS VAN ADMIRAALZEILEN

Gerke Visser en Ton Zeilstra

*In de 16e eeuw werd de admiraliteit geconfronteerd met technologische ontwikkelingen. De schepen werden steeds groter en zwaarder, en de vuurkracht nam enorm toe. Daardoor werd het steeds complexer om strategisch te manoeuvreren, terwijl dit juist nodig was om de vijandige vloot te kunnen verrassen. De noodzaak van flexibel en creatief kunnen manoeuvreren leidde tot een wijze van vlootaansturing die heden ten dage bekend is onder de naam "Admiraalzeilen". In de 21e eeuw zien we technologische en economische ontwikkelingen waardoor het steeds complexer wordt om op de markt te kunnen manoeuvreren. Op steeds creatievere wijze proberen organisaties een marktbenadering te bedenken waarmee de concurrent kan worden verrast. Hierdoor ontstaat de noodzaak van een adequate, vaak andere wijze van aansturing van het primaire proces. Topmanagement wordt overspoeld met steeds weer nieuwe methodes voor de meest effectieve aansturing. Helaas te vaak blijken deze methodes niet te voldoen. En waarom niet de principes van Admiraalzeilen toepassen? Een klassieke en bewezen methode die op eenvoudige en snelle wijze tot succes leidt. In dit artikel beschrijven Gerke Visser en Ton Zeilstra hoe de principes van Admiraalzeilen toepasbaar zijn bij de aansturing van het primaire proces.*

In bijna elk artikel of elk gesprek dat gaat over ontwikkelingen in de markt wordt de conclusie getrokken dat organisaties snel moeten kunnen inspelen op deze ontwikkelingen om niet 'out of business' te raken. Nieuwe economie, nieuwe marktbenadering, nieuwe spelregels en hoe dan om te gaan met de noodzakelijke organisatieverandering? Helaas te vaak wordt alleen de structuur van de organisatie aangepast en "dan moet het vanzelf wel gaan lukken!". Deze aanpak leidt in ieder geval niet tot het beoogde succes. Inspelen is noodzakelijk, maar het wordt steeds duidelijker dat het antwoord niet ligt in herstructureren van de organisatie, maar dat de attitude moet veranderen, klantgerichtheid, denken in organisatiedoelen en het nemen van verantwoordelijkheid zijn noodzakelijk. Een attitude die aansluit op de vraag vanuit de markt en die verankerd is in een bedrijfsproces waarmee de organisatie enerzijds zeer flexibel kan inspelen op de marktontwikkelingen en die anderzijds top down een veranderende ambitie snel kan implementeren. De ambitie van de organisatie moet in de genen van de medewerkers liggen, daar zullen we het snel over eens zijn. Maar medewerkers laten zich steeds minder vertellen, ze worden mondiger en hebben een duidelijke mening over de inrichting van hun werkprocessen en de attitude die daarbij hoort. Hoe daarmee om te gaan?

## **Motivatie is de sleutel tot succes.**

Het succes ligt verscholen in het kunnen verbinden van de ambitie met de werkvloer, de synergie tussen koers en uitvoering. Geen verbinding leidt vaak tot grote weerstand of lijdzaam volgen. Deze verkeerde besteding van energie is maar al te vaak de oorzaak van het niet succesvol zijn van een verandering. Cruciaal is dus de vraag waardoor medewerkers gemotiveerd worden en blijven. Medewerkers vinden hun inspiratie in:

- het kunnen behalen van resultaten,
- mee kunnen helpen aan een groter duidelijk kader,
- invloed uit te kunnen oefenen op het eigen werk,
- verantwoordelijkheid te nemen en zelfstandig te werken,

- waardering te krijgen voor de inzet van de eigen capaciteiten,
- eigen capaciteiten ontwikkelen en daar waardering voor krijgen.

Door mensen uit te dagen hun kennis en kunde in te zetten worden ze geïnspireerd. En dat is de basis van het succes.

### En waarom is Admiraalzeilen de sleutel tot succes?

De principes van Admiraalzeilen zijn gebaseerd op een grote mate van zelfstandigheid in het behalen van resultaten, maar wel uitgaande van een helder en duidelijk kader. De admiraal geeft alleen signalen over de koers, het gemeenschappelijk doel. En iedere kapitein is verantwoordelijk voor het maken van de juiste manoeuvre, de uitvoering. Hoe dat op het schip tot stand komt is niet van belang. En deze principes toepassen in een organisatie betekent dat:

- er een directe koppeling is met de ambitie, de koers,
- er volledig gebruik gemaakt wordt van de kennis en kunde van de medewerkers,
- er ingespeeld wordt op de intrinsieke factoren waardoor de mens gemotiveerd wordt en deze zich verder ontwikkelt.

En daardoor worden mensen uitgedaagd hun kennis en kunde in te zetten. En dat is de basis van een succesvolle processturing.

### Hoe ziet die processturing er dan uit?

Alvorens dit uit leggen eerst even nog de metafoor met Admiraalzeilen iets verder doortrekken. Een schip kan vergeleken worden met een proces in een organisatie. Een schip dat goed vaart en daardoor een ander schip inhaalt is net zo onwenselijk tijdens een zeeslag als een proces in een organisatie dat heel goed loopt en continu blijft produceren en geen rekening houdt met voor- en achterliggende processen. Door de (over) productie van het goed lopende proces worden problemen gecreëerd voor de andere processen.

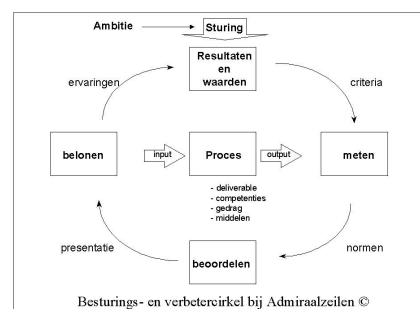
Er werd tijdens het Admiraalzeilen door de admiraal alleen gecommuniceerd over de koers, hoe de manoeuvre precies gemaakt moest worden was aan de kapitein. Zo worden in de processturing ook alleen afspraken gemaakt over de resultaten van het proces. Verder was iedere kapitein verantwoordelijk voor het eigen schip en had ieder schip zijn eigen problemen. Zo is ook iedere procesmanager verantwoordelijk voor de invulling van zijn eigen proces en de bijbehorende waarden en normen. Een ander principe was dat de kapiteins goed op de hoogte waren van de schepen van hun collega kapiteins, ze wisten wat de moeilijkheden waren bij de manoeuvres. Bij processturing is een grote betrokkenheid van de procesmanagers bij de aanpalende processen een vereiste.

Deze principes verankeren in processturing kun je realiseren door om elke processtap een besturings- en verbetercirkel te leggen, zie nevenstaande schets.

De basis is dat elke processtap een meetbaar resultaat moet opleveren en waarde toevoegt aan het eindresultaat.

De **criteria** waaraan de resultaten en waarden moeten voldoen worden vastgesteld. Tegelijkertijd wordt afgesproken hoe deze sturingsinformatie met elkaar gedeeld gaat worden, de **presentatie**. Het belangrijkste is om “criteria” en “presentatie” vast te stellen, dit is al voldoende om mee aan de slag te gaan. De medewerkers

worden daardoor erg gemotiveerd en daarbij zijn ze intelligent genoeg om een meetbaar resultaat op te leveren. En door de ingebouwde verbeterlus wordt de kwaliteit steeds beter. De detailinrichting van het proces wordt dus niet gedaan! De output van de processtap wordt gemeten en getoetst aan de normen die gesteld worden. Alvorens dit te “sharen” (te presenteren) wordt eerst beoordeeld of de gegevens betrouwbaar zijn. En dan de bevestiging van de



verbinding: belonen! Dit hoeft niet persé in financiële zin, maar een beloning zowel negatief als positief moet gekoppeld zijn aan de resultaten. Uiteraard zijn de ervaringen input om de resultaten en waarden bij te stellen, direct gevolgd door het opnieuw vaststellen van de bijbehorende criteria. De presentatie blijft gelijk!

En dan is sturing erg simpel. Een andere marktbenadering vraagt om andere resultaten en andere waarden. En voor medewerkers die gewend zijn om op deze manier te werken hoef je alleen maar de criteria en de presentatie aan te passen, maar wel onder de voorwaarde dat er een duidelijke verbinding is met de ambitie. De admiraal geeft signalen over de koers, maar wel vanuit een helder en gemeenschappelijk doel.

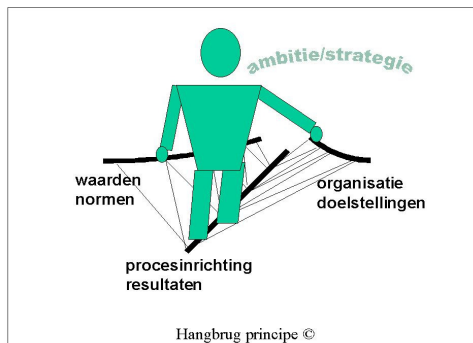
### Hoe leg je de verbinding met de ambitie?

Topmanagement ontwikkelt een visie voor de organisatie en stelt vast welke marktbenadering en welke rol van de organisatie moet spelen. Topmanagement stelt ook op hoofdlijnen vast hoe de realisatie zal geschieden, waarmee de strategie een feit is. En pas dan kan de ambitie bepaald worden: wat willen we bereikt hebben op welke termijn. Uitgaande van deze ambitie worden de essentiële waarden en bijbehorende normen vastgesteld waarmee de ambitie op de langere termijn behaald kan en gaat worden. Deze waarden geven aan welke principes het belangrijkste zijn, dit zijn de richtlijnen waar medewerkers zich aan vast kunnen houden bij het bepalen van de manier waarop zaken tot stand worden gebracht en welke keuze gemaakt moet worden bij problemen. De top van een organisatie bepaalt een klein aantal waarden (3 à 4) die zij essentieel vindt, deze worden de motor van het managen en inrichten van de organisatie. De ambitie en de bijbehorende organisatiewaarden worden duidelijk in samenhang neergezet in de hele organisatie.

### Hoe implementeer je Admiraalzeilen?

We volgen de spreuk “What you do is what you get”. Oftewel de wijze waarop je het aanpakt bepaalt wat je aan het einde voor resultaat krijgt. Dus, een situatie veranderen via een politieke weg, geeft aan het einde een politieke oplossing, en daarmee een politieke situatie. Kiezen voor een technische weg, geeft aan het einde een technische situatie, met alle problemen voor de organisatorische implementatie van dien.

Deze redenering geldt ook voor de implementatie van processturing op basis van Admiraalzeilen en de bijpassende “What you do” is:



- ambitie bepalen (eindresultaat doorgeven),
- waarden en normen duidelijk communiceren en via deze waarden en normen sturen,
- procesresultaten afspreken te beginnen met het laatste deel van het proces,
- bepalen criteria en presentatie.

Wat je krijgt is dat mensen via het hangbrug principe op reis gaan naar de nieuwe situatie. Met de ambitie en strategie voor ogen, gaan ze aan de slag om de afgesproken resultaten te behalen. Hun houvast zijn

enerzijds de waarden en normen, anderzijds de organisatie doelen. Zelf kunnen ze dan stapje voor stapje de verbindingen leggen, de tuien tussen “het houvast” en “het loopvlak”.

De eerste stap die we nemen in het implementatieproces is het internaliseren van de ambitie en de waarden en normen die daarbij horen. De ambitie moet door iedereen begrepen en onderschreven worden. Het uitdragen hiervan kan het beste door direct de sturing op basis van de nieuwe waarden en normen te doen, ondanks het feit dat de organisatie daar nog niet voor is ingericht. Doen is de beste manier om de nieuwe (of veranderde) ambitie met de daarbij behorende waarden

en normen echt te begrijpen. Dit impliceert ook dat er mensen zullen zijn die zich niet kunnen verenigen met de nieuwe ambitie. Deze mensen zullen moeten kiezen en de organisatie zal bij een keuze buiten de organisatie een re-placement traject moeten aanbieden

We gaan dus eerst sturen op basis van de nieuwe waarden en normen, we hebben dan de situatie: oude structuur met sturing vanuit de nieuwe waarden en normen. Dit is het juiste uitgangspunt om bijbehorende processen te definiëren. Dit klinkt wat krom, maar de achterliggende reden is dat je geen proces kunt ontwerpen voor een nieuwe situatie als je niet kunt denken vanuit de nieuwe situatie. Als de hoofdprocessen ontworpen zijn bepaalt het management de resultaten en de criteria om deze te meten, beginnend met het laatste proces. Ook deze processen en hun resultaten worden uitgebreid gecommuniceerd in de organisatie.

Als de hoofdprocessen uitgewerkt zijn gaan de mensen die in deze processen werken voor hun proces de resultaten en waarden bepalen die belangrijk zijn voor hun proces. Daarna bepalen zij hoe de aansturing zal zijn. Vervolgens worden de proceseigenaren aangesteld. Zij zijn verantwoordelijk voor het behalen van de resultaten en het werken naar de afgesproken waarden en normen.

Het belangrijkste bij het implementeren is dat de processen, gebaseerd op de principes van het Admiraalzeilen, leidend zijn. En als deze processen goed functioneren dan kan daarna een goede bijpassende structuur van de organisatie ontworpen worden.

### **Samenvatting en conclusie**

Met de hedendaagse mondigheid laat de werkvloer zich niet zomaar een nieuwe strategie voorschrijven die tot een niet werkbare inrichting van het primaire proces leidt. Door de ambitie te implementeren volgens de principes van Admiraalzeilen ontstaat een werkvloer die enthousiast meehelpt om die ambitie waar te maken. Deze principes zijn gebaseerd op een grote mate van zelfsturing binnen de kaders van een heldere koers. Dit vereist van het topmanagement een andere attitude in het veranderen en aansturen van de organisatie, een andere attitude in het omgaan met mensen.

Als Admiraalzeilen eenmaal geïmplementeerd is, dan is de organisatie in staat om snel en flexibel in te spelen op veranderende omstandigheden in de markt. Een bijgestelde of nieuwe ambitie kan volgens dezelfde principes eenvoudig, snel en in samenwerking met de werkvloer gerealiseerd worden.