

De dualiteit van struissheet-management

Ton Zeilstra

Om goed met dualiteit om te kunnen gaan is inzicht en overzicht in het functioneren van de organisatie nodig. De dualiteitmanager heeft de uitdaging een goede balans te krijgen of te behouden. Waar moet ik bijsturen? Het ODM helpt de dualiteitmanager om het benodigde inzicht te verkrijgen.

Wat is struissheet-management?

De laatste jaren zijn veel organisaties bewust of noodgedwongen overgegaan op een strakke financiële sturing. Bij een economische teruggang is het begrijpelijk dat kosten teruggedrongen worden en dat er omzet targets worden opgelegd. Helaas mondt strakke financiële sturing vaak uit in sturing op aandeelhouderswaarde en minder aandacht voor de mens. Wat je in de hiërarchieën ziet gebeuren is dat topmanagement een spreadsheet maakt van de resultaten die behaald moeten worden. Deze spreadsheet wordt uitgesplitst naar spreadsheets die opgelegd worden aan de onderliggende managementlaag. Bezwaren of argumenten waarom iets niet kan of iets anders moet worden niet gehoord. Topmanagers zijn dan net struisvogels, ze steken hun kop in het zand. Ik noem dit struissheet-management: spreadsheets opleggen en niet luisteren naar input van onderaf.

Als ik dit schrijf hoor ik onmiddellijk de bezwaren van topmanagers: voor elke target die we bespreken (of opleggen) zijn altijd argumenten waarom het niet haalbaar of niet realistisch is. Als we echter de resultaten achteraf bekijken dan zijn de opgelegde targets gewoon gehaald, hoezo bezwaren??? Dus leggen we de lat wat hoger en zijn we tevreden als het net even iets minder is geworden. Je zou dus kunnen stellen dat de onderliggende managementlagen struissheet-management bevorderen.

Dat is waar, een beetje eigen schuld dikke bult. Maar er is nog een andere trend zichtbaar aan struissheet-management. Het overerven van spreadsheets naar onderliggende managementlagen wordt in hiërarchieën vaak doorgevoerd tot op de werkvloer. En daar ontstaat dan de situatie dat klanten gaan merken dat het alleen gaat om omzettafzet behalen en niet om het oplossen van hun problemen of betrouwbare en kwalitatieve leveringen van hun bestellingen. Het lijkt wel of de Unbalanced Scorecard zijn intrede heeft gedaan. Het is dan ook niet meer verrassend als een medewerker het bedrijf verlaat en als reden opgeeft “Terug naar de menselijke maat”. Een korte tijd de focus op alleen financiële sturing is niet erg, maar daarna moet de balans weer terug komen.

Het is een utopie om te bedenken de focus op financiële sturing zijn langste tijd gehad heeft. Was het noodzakelijk bij de economische teruggang om te overleven, nu is de geur van succes zo aangenaam geworden dat het middel waardoor dit verkregen is doorgezet wordt. Op zich is dat niet zo erg, maar de werkvloer mag niet “Unbalanced” worden of blijven. Ergens moet de spreadsheet landen in een Balanced bedje. Ergens in de hiërarchie moet er een managementlaag zijn waar spreadsheet en een uitgebalanceerde werkvloer samengebracht worden. Dat is de plek waar het overerven stopt. En dat is de dualiteit die gemanaged moet worden om met struissheet-management succesvol te kunnen zijn.

Wat is die dualiteit?

Letterlijk betekent dualiteit:

tweeslachtigheid, het aannemen van twee tegenover of onafhankelijk naast elkaar staande beginselen ter verklaring van de werkelijkheid.

En deze letterlijke betekenis is precies wat er gebeurt, maar vaak ontkent wordt: de van bovenaf opgelegde spreadsheet is de ene werkelijkheid en de van onderaf noodzakelijke voorwaarden om de klanten te kunnen bedienen is de andere werkelijkheid. Dit dualisme is weergegeven in nevenstaand schema.

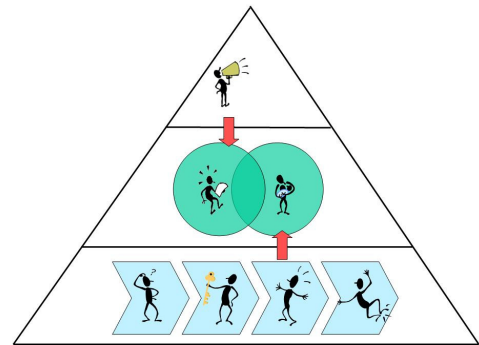
De twee cirkels op het ouderwetse tactische niveau staan voor de tweeslachtigheid, de twee tegenover elkaar staande werkelijkheden. Met “ouderwets tactische niveau” wordt bedoeld de managementlaag waar het overerven moet stoppen en waar dus de dualiteit over moet gaan in een synergie van de twee werkelijkheden.

De linker cirkel is de manager, de ene werkelijkheid in de dualiteit, zijn werkelijkheid is:

- opgelegde targets, de pijl die de cirkel in gaat,
- zijn eigen ambitie en carrière die afhankelijk is van hoe tevreden de oplegger van zijn targets is,
- de zingeving van zijn eigen persoon en de drive die daaruit voortvloeit.

De rechter cirkel is de medewerker van de werkvloer, de andere werkelijkheid in de dualiteit, zijn werkelijkheid is:

- goede omstandigheden om zijn werk te kunnen doen,
- een prettige werksfeer en
- zijn persoonlijke ambitie op zakelijk vlak, maar ook privé.



Deze dualiteit is er en blijft er. Het is de kunst een zo groot mogelijk synergie te creëren tussen de targets / carrière van de manager en de ambitie van de medewerker. Vanuit deze synergie moet de aansturing van de werkvloer geschieden, de pijl naar beneden. Als dit niet lukt en het blijven twee gescheiden cirkels, dan is de managementstijl op de werkvloer ook struissheet-management geworden. De werkomstandigheden worden geweld aan gedaan, de werksfeer wordt verziekt en de medewerker ziet zijn persoonlijke ambitie als sneeuw voor de zon verdwijnen als hij zijn opgelegde targets niet haalt. En dit alles alleen ter eer en meerdere glorie van zijn baas die een vette bonus krijgt bij het behalen van de target. Het laat zich raden dat medewerkers alleen doen wat hen opgedragen wordt en zich indekken door de procedures strak te volgen. Gevolg is dat er een cultuur van overleven ontstaat, de aansturinglijnen worden overbelast want alles wordt teruggelegd bij de manager. Het stroomt niet meer.

Wat te doen, hoe te verbeteren?

CMM, ISO, CORBIT, ITIL, INK en noem maar op, zijn programma's die kunnen helpen in deze dualiteit. Maar deze en soortgelijke methoden gaan ervan uit dat er door anderen vooraf bepaald is wat goed voor jou is in jouw situatie en wanneer dat goed voor je is. Eigenlijk is dit gewoon een andere vorm van struissheet-management: target is level 2 en dan moet je dat en dat gerealiseerd hebben. Je doet het omdat het je opgedragen is en niet vanuit je eigen overtuiging.

Wat nodig is, is dat de echte entrepreneur deze dualiteit te lijf gaat. De entrepreneur die weet welke targets er gerealiseerd moeten worden, die inzicht heeft in cultuur, processen en systemen. Die weet welke interventies nodig zijn om de werkvloer te motiveren en die een prettige werksfeer kan combineren met het behalen van de targets. Die lak heeft aan “level 2”, maar wel de bedrijfsdoelen haalt en met een glimlach de omgeving laat geloven dat hij nu op level 1,738 zit. Alleen om de juiste interventies te kunnen bepalen is inzicht nodig in de facetten van de bedrijfsvoering en dat is lastig voor managers op het ouderwetse tactische niveau. Maar als het inzicht eenmaal hebt, dan kun je sturen en daar zijn ze vaak heel goed toe in staat. Je kunt het vergelijken met acupunctuur. Ons lichaam heeft een netwerk van 71 meridianen waar de energie doorheen stroomt. Een goede doorstroming in de juiste verhouding is nodig om je goed te voelen en lekker in het leven te staan. Door verschillende

oorzaken kan de verhouding verstoord worden, waardoor de energie niet goed doorstroomt en je je minder goed voelt of ziek wordt. Op de huid zijn punten via welke het mogelijk is de verstoorde verhouding te herstellen waardoor de levensenergie weer kan stromen. Anders gezegd, acupunctuur is een interventie in het meridianenstelsel waardoor de energie weer kan gaan stromen. De interventie kan op verschillende manieren gedaan worden, alleen moet je wel het meridianen stelsel kennen en weten waar de acupunctuurpunten zitten.

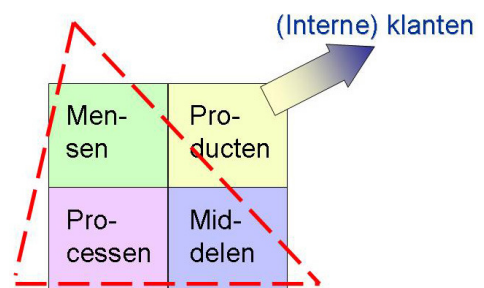
De entrepreneur die te maken heeft met dualiteit heeft veel weg van een acupuncturist die ervoor moet zorgen dat de levensenergie op de werkvloer goed doorstroomt. Alleen, hoe zit het meridianen stelsel van een organisatie in elkaar en waar zitten de drukpunten?

Het meridianenstelsel van de organisatie

Elke organisatie (of deel van een organisatie) is onder te verdelen in vier basisdomeinen: Mensen, Processen, Middelen en Producten. Daarbij zijn de basisdomeinen Mensen, Processen en Middelen de basisdomeinen die de producten voortbrengen. Een juiste en evenwichtige balans in deze drie basisdomeinen is van belang om de producten van de gewenste kwaliteit voort te brengen, deze drie basisdomeinen moeten Balanced zijn. De driehoek in nevenstaand schema staat voor de samenhang van deze drie basisdomeinen. Maar de samenhang tussen Producten en de driehoek is net zo belangrijk. De vraag om producten voort te brengen moet afgestemd zijn op de mogelijkheden van de drie basisdomeinen.

Deze indeling is alleen bedoeld om op hoog niveau de afhankelijkheden weer te geven en te begrijpen. Goed gedefinieerde processen ondersteund met systemen

(middelen) zijn niets als mensen er niet mee kunnen werken of het niveau niet hebben om dit aan te kunnen. Een pro-actieve cultuur met strakke en kort cyclisch gestuurde processen met veel verplichte procedures is ook niet een balans om over naar huis te schrijven. Vanuit dit hogere niveau kunnen we inzoomen op het werkelijke meridianenstelsel van de organisatie, weergegeven een denkmodel voor organisaties.

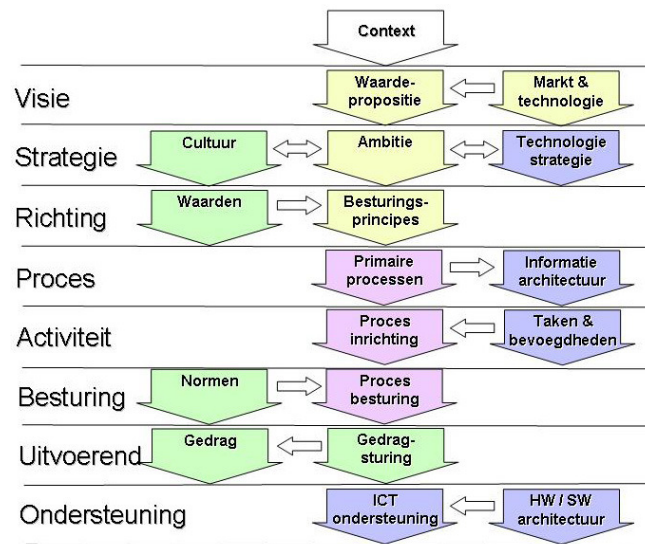


Het ODM

Het Organisatie Denk en Diagnose Model is een lagenmodel dat gaat van generiek naar specifiek, van waardepropositie naar concreet gedrag van medewerkers en ondersteuning. De lagen hebben een onderlinge samenhang, de stap naar een onderliggende meer specifieke laag moet in lijn zijn met de bovenliggende laag. Dit wil echter niet zeggen dat een bovenliggend domein altijd eerst moet worden gerealiseerd. Dat maakt niet uit, maar als een bovenliggende laag of domein gerealiseerd gaat worden terwijl de onderliggende al bestaat, dan moeten deze twee uiteindelijk wel met elkaar in lijn zijn. Dat is wat bedoeld wordt met het lagenmodel. Lagen beïnvloeden elkaar, zowel naar boven als naar beneden.

Veranderingen doorgevoerd vanuit een hogere laag zijn fundamentele en meer blijvend van aard.

Een laag bevat één of meer domeinen, die onderling met elkaar verband houden en elkaar beïnvloeden. De pijlen tussen de domeinen geven de horizontale beïnvloedingsrichting weer. Voorbeeld: waarden beïnvloeden besturingsprincipes, dat betekent dat besturingsprincipes afhankelijk zijn van waarden. Een dubbele pijl zoals tussen cultuur en ambitie betekent wederzijdse beïnvloeding en afhankelijkheid. De kleur van een domein geeft aan tot welk basisdomein het behoort. Als je klikt op een domein of relatiepijl wordt de uitleg uitgelegd inclusief welke modellen, tools en technieken gebruikt kunnen worden.



Voor elk domein en elke pijl kun je beschrijven wat de huidige situatie is en of deze situatie naar de mening van de dualiteitmanager goed of minder goed is. Daarmee wordt het denkmodel een diagnosemodel. Je beschrijft de huidige situatie van een domein vanuit de visie van het denkmodel. Door vervolgens de domeinen en pijlen van stoplichtkleuren te voorzien zie je in één oogopslag hoe de situatie is en waar de schoen wringt. Van het denk- en diagnosemodel is een CDrom beschikbaar waarmee je interactief met het ODM kunt werken.

Het ODM is een model dat helemaal niets voorschrijft, het heeft geen levels, het bepaalt niet of iets goed of fout is, het stelt alleen maar vragen en geeft achtergrond informatie. Het is alleen bedoeld om inzicht te krijgen in je eigen organisatie met de mensen die daar werken, de processen en de systemen. Inzicht in je eigen organisatie zodat je kunt nadenken over je eigen problemen. Met het ODM kun je op eenvoudige wijze de huidige situatie beschrijven en op één scherm het beeld van de dualiteitmanager inzichtelijk maken. Daaroverheen ligt als een meridianen stelsel het denkmodel met de onderlinge afhankelijkheden en relaties. De ervaring heeft geleerd dat alleen al door de huidige situatie in kaart te brengen en dit te bediscussiëren vanuit het denkmodel, dat er voldoende inzicht is om doelgerichte interventies te definiëren. Vaak is dit afdoende en zijn omvangrijke verbeterprogramma's niet nodig. En de situatie wordt dermate inzichtelijk dat zand transparant wordt en dat struisvogels door het zand heen kunnen zien wat er aan de hand is. De gewenste synergie kan daarmee een stapje 'naar boven' worden gebracht.