

RESULTAATGERICHT MANAGEN



Jan Schouten & Wim van Beers

Inhoud

Voorwoord	7
1 De resultaatgerichte managementstijl	9
2 Verantwoordelijkheidsgebieden helder?	27
3 Werken met resultaatgerichte afspraken	47
4 Managementprincipes en spelregels voor resultaatgericht werken	66
5 Gesprekken	74
6 Test uw kennis	89
7 Samenvatting	95
Bijlagen	99
1 De relatie tussen RGM en MBO	99
2 Verantwoordelijkheidsniveaus	101
3 Problemen bij het benoemen van output	103
4 Implementatie van RGM in organisaties	105
Verklarende woordenlijst	107
Literatuur	110

Copyright © Uitgeverij Thema, Zaltbommel

Copyright © Jan Schouten en Wim van Beers, 1993, 1996, 1998, 1999,
2000, 2001, 2005 (zevende herziene druk)

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of vernieuwvuldigd door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Omslagontwerp: Eyecab, Nijmegen

Opmaak binnenwerk: Tailormade, Buren

Grafische productie: Tailormade, Buren

ISBN: 90 5871 375 X

NUR: 801

TREFWOORD: management

www.thema.nl

Voorwoord

Dit werkboek gaat over Resultaatgericht managen (RGM). Het bevat theorie en oefeningen, waarmee u kunt toetsen wat u ermee kunt.

Het is een praktische uitwerking van ons streven Nederlandse organisaties verder te brengen naar een resultaatgerichte cultuur. Wij vinden dit een waardevol doel. Wij zien Resultaatgericht management als een belangrijk instrument dat de kracht van mensen richt. Het is ook een instrument dat mensen uitdaagt en tot groei brengt.

Onze benadering is bottom-up-topdown; de Europese en misschien wel specifiek Nederlandse benadering. In deze zin is het een methodiek die maximaal de denkkraft en het commitment van medewerkers aanboort.

Resultaatgericht management is ook op te vatten als een goed middel tegen nodeloze stress in organisaties. Het schept duidelijke verwachtingen over wat er bereikt moet worden, zonder pietluttigheid over 'het hoe'. Typische bronnen van organisatiestress, zoals tegenstrijdige opdrachten en onduidelijke rolverwachtingen worden in RGM met wortel en tak uitgeroeid.

Stressvrij is de benadering niet helemaal, want hij daagt medewerkers uit om persoonlijke verantwoordelijkheid te nemen: niet iedereen is dit gewend.

Onze ervaring leert echter dat vrijwel alle managers en medewerkers de gedachte prettig vinden om ook in de organisatie waar zij werken persoonlijke verantwoordelijkheid te dragen.

Eerlijk gezegd blijft het wrang om bij herhaling vast te stellen dat mensen die buiten hun werk grote verantwoordelijkheden dragen (als partner, ouder, gemeenschapslid) op dit punt binnen de organisatie vaak op pijnlijke wijze kort worden gehouden. Te kort, want de moderne organisatie redt het niet meer met kort gehouden regelvolgers en beheerszuchtige (angstige) managers.

Wij hebben ons in ons werk laten inspireren door de managementcultuur van Rockwool Lapinus en onze ervaringen binnen andere Nederlandse en

Belgische organisaties. We noemen er een aantal: ABN/AMRO, Vita Interfoam, Oranjeboom Bierbrouwerijen (thans Interbrew), SD (Antwerpen), NIA, AKZO en vele andere.

In deze zevende herziene druk zijn een aantal wijzigingen en verbeteringen aangebracht en tot slot zijn enkele bijlagen vernieuwd.

Dank aan alle collega's en met name Rob Mastbroek, die ons de weg wees, Juni Daalmans, Ron Renooij, Frans van Buggenhout en Joost van de Wal.

Jan Schouten
Wim van Beers

1 De resultaatgerichte managementstijl

Manager: verzorger van een kampioen

Het woord 'managen' wordt op grote schaal gehanteerd. De herkomst van het woord is waarschijnlijk Frans. Manager is daar vanouds 'le soigneur d'un champion', de verzorger van een kampioen. Deze betekenis komt uit de paardensport. De manager zorgt ervoor dat een paard onder ideale condities kan leven en presteren opdat het een kampioen wordt.

Zo zien we ook de manager in een organisatie: hij creëert alle condities voor een gunstig klimaat waarin zijn medewerkers hun capaciteiten ten volle kunnen benutten. Hij zorgt ervoor dat ze in hun werk allemaal kampioenen kunnen worden.

Managen is dus: het scheppen van voorwaarden waardoor anderen de gewenste resultaten kunnen behalen.

Voorbeelden van dergelijke voorwaarden zijn:

- Het formuleren van een visie/uitzetten van een koers: 'Jongens, daar moeten we naar toe, dat is de koers!'
- Het uitstippelen van een strategie en beleid: 'Ik zal jullie duidelijk zeggen wat ik wil.'
- Het ontwerpen en onderhouden van een organisatiestructuur waarin men efficiënt kan werken: 'Wie rapporteert aan wie?'
- Het formuleren van doelstellingen: 'Ik verwacht dit van je ...'

- Het beschikbaar stellen van middelen:
'Natuurlijk heb ik tijd voor je.'
- Het plannen van werkzaamheden:
'Volgens mij is het beter dat je dit eerst doet.'

Dit werkboek helpt u om uw medewerkers dergelijke condities te bieden. Van belang is dat wij onze aandacht richten op een belangrijk maar ook beperkt deel van die condities, namelijk:

- Het goed inrichten van de functie van de medewerker.
- Het goed en efficiënt (aan)sturen van de praktische uitvoering van het werk.
- Het bieden van een goede managementstijl.

Bepaalde voorwaarden op het gebied van algemene visie en organisatie-inrichting komen in dit boek niet of slechts zijdelings aan bod.

Opdracht: welke managementproblemen herkent u?

Een benadering als RGM is natuurlijk alleen zinvol als u daar zelf wat in ziet. Daarom graag aandacht voor uzelf.

Tegen wat voor onduidelijkheden of energievreters loopt u aan?

Welke managementproblemen herkent u?

Neem de mensen in gedachten die direct verantwoording aan u verschuldigd zijn. Ziet u ze voor u? Het zijn de mensen met wie u een lijnrelatie hebt; dat wil zeggen de mensen van wie u de direct leidinggevende bent.

Vraag 1

Hebt u een duidelijk inzicht in het takenpakket van uw medewerkers, of merkt u soms dat zij met dingen bezig zijn die niet met u zijn besproken?

Vraag 2

Hoe vaak komt het voor dat u door uw medewerker wordt 'lastiggevallen', omdat afspraken vooraf niet goed gemaakt zijn?

Vraag 3

Hoe vaak komt het voor dat werk op de afgesproken tijd niet af is, zonder dat er gewaarschuwd is?

Vraag 4

Komt het voor dat u uw werk nauwelijks afkrijgt, terwijl uw medewerkers werk uitvoeren voor mensen die lager of hoger in de organisatie zitten?

Vraag 5

Weet iedere medewerker waarop u hem kunt aanspreken? Weet iedereen wat u van hem wilt? Hoe zeker bent u daarvan?

Vraag 6

Weet u zelf precies wat u aan het jaarresultaat wilt bijdragen? Weet uw leidinggevende dat? Hoe zijn de afspraken totstandgekomen? Hebt u een helder gesprek gehad over de middelen en zorgt hij daar ook voor? Of bent u een 'Jan zonder land' (dat wil zeggen iemand met veel plichten en weinig bevoegdheden)?

Vraag 7

Bepalen uw medewerkers zelf wat ze doen? 'Halen' ze werk hoger in de hiërarchie of gaan ze op eigen initiatief aan de gang met zaken die anderen hen vragen, ten koste van hun eigen directe taken?

Vraag 8

Heeft het functioneringsgesprek bij u inhoud? Wordt er over gedrag of over resultaten gesproken?

Vraag 9

Wie van uw medewerkers zou een uitdagend, duidelijk doel kunnen gebruiken om inslapen te voorkomen?

Vraag 10

Is uw eigen verantwoordelijkheidsgebied duidelijk?

Vraag 11

Wordt u weleens 'lastiggevallen' door mensen die zeggen dat u meer zou moeten managen? Wat is hun verwijt?

Vraag 12

Hebben de managers in uw organisatie dezelfde opvatting over hoe er gemanaged moet worden?

Als u dit boek verder actief volgt, krijgt u de antwoorden die u zoekt. Ga nu voor uzelf na wat uw doel is met dit boek.

Opdracht: wat wilt u met dit werkboek?

Welk doel wilt u bereiken met het doorlezen en doorwerken van dit boek?

Op welke concrete vragen wilt u aan de hand van dit boek een concreet antwoord krijgen?

Resultaatgericht managen: uitgangspunten

RGM is een vorm van managen waarbij het gewenste resultaat uitgangspunt is bij het maken van werkafspraken. RGM is een benadering die duidelijkheid wil scheppen over wat er van eenieder concreet wordt verwacht.

Aan resultaatgericht managen ligt een duidelijke mens- en organisatievisie ten grondslag. Deze vatten wij in vier punten samen.

- 1 Mensen zijn van nature gemotiveerd zolang zij het gevoel hebben dat zij:
 - doelen bereiken
 - iets doen/kunnen laten zien waar ze goed in zijn
 - bijdragen aan iets wat ze belangrijk of waardevol achten
 - iets leren of beter worden in wat ze doen/kunnen.
- 2 Mensen werken het beste en het meest gemotiveerd als:
 - hun taakgebieden helder afgebakend zijn en elkaar niet overlappen
 - zij duidelijke opdrachten krijgen en de verwachtingen ten aanzien van hun prestaties kennen
 - zij betrokken worden bij het vaststellen van door hen te realiseren doelstellingen en zij deze zelf ook haalbaar achten
 - zij de ruimte krijgen om zelfstandig (al dan niet samen) te werken aan het realiseren hiervan
 - zij duidelijke feedback krijgen over hun resultaten en gedrag.
- 3 Verantwoordelijkheid geven is een noodzakelijke voorwaarde om 'kampioenen' te kweken. Er moet zoveel mogelijk gedelegeerd worden. Communicatie is het middel hiertoe. Wanneer mensen plezier krijgen in het bereiken van waardevolle resultaten, nemen ze vanzelf verantwoordelijkheid.
- 4 Het bereiken van resultaten is niet het enige doel van RGM. De duidelijkheid over doelstellingen en middelen is er primair ten behoeve van een optimale horizontale en verticale samenwerking: er mogen geen misverstan-

den ontstaan over verantwoordelijkheden, zodat die ook genomen kunnen worden.

De duidelijkheid is er dus niet in de eerste plaats om mensen te kunnen aanspreken op hun eventuele falen. Anderzijds moet wel verantwoording gevraagd kunnen worden over het uitblijven van duidelijk vastgestelde en afgesproken resultaten, ook om van de oorzaak daarvan te kunnen leren.

De verantwoordelijkheidsontwikkeling die nodig is om tot zelfstandigheid en zelfsturend vermogen te komen, staat voorop.

Bij RGM staat de mens dus centraal. Uiteindelijk gaat het erom mensen in hun werk te ontwikkelen tot zelfsturende, verantwoordelijke medewerkers en niet alleen tot goede vakmensen en/of regelvolgers.

Vergelijking van managementstijlen

Resultaatgericht managen vertegenwoordigt een bepaalde managementstijl. Als manager is het belangrijk om uw eigen stijl te kennen en deze te vergelijken met die van anderen. Het mooiste is als de leiders in een organisatie één en dezelfde stijl ontwikkelen. Maar vaak zie je (soms grote) verschillen. En dat heeft gevolgen. Wij nodigen u uit om op onderzoek uit te gaan en u te verdiepen in de stijl van uzelf en die van collega-managers.

Wij zullen hier drie verschillende stijlen vergelijken:

- management by exception (MBE)
- management by prescription (MBP)
- resultaatgericht managen (RGM).

In het schema op de volgende pagina worden deze stijlen vergeleken.

Vergelijkingsgrondslag	Management By Exception (MBE)	Resultaatgericht Management (RGM)	Management By Prescription (MBP)
Nederlandse omschrijving van de naam	Managen op basis van uitzonderingsmomenten	Managen op basis van eindresultaat	Managen op basis van voorschriften
Waarop is de manager vooral gericht?	Middelen/voorwaarden (input)	Eindresultaat en middelen/voorwaarden (output)	Procedures, voorschriften (proces)
Waar liggen macht en invloed vooral?	Bij de medewerker	Bij de manager en de medewerker	Bij de manager en de specialistische staf
Hoe is de stijl van leidinggeven?	Sterk delegerend. Alleen bij problemen: directief/coachend	Situationeel bepaald. Nadruk op delegeren	Voorschrijvend, directief
Wat wordt vastgelegd?	Weinig, nadruk op persoonlijke afstemming	Verantwoordelijkheden doelen en middelen	Plichten, regels en procedures
Hoe wordt voortgang bewaakt?	Niet, piepsysteem bij calamiteit, dan vraagt medewerker oplossing aan manager	Medewerker informeert regelmatig over voortgang van het behalen van resultaten (voorkoppeling)	Medewerker rapporteert stelselmatig, manager controleert, ook ongevraagd
Hoe wordt er beoordeeld?	Op persoon en inzet	Op behalen resultaat en inzet	Op juist naleven van regels/procedures
Aandacht voor klant?	Groot, ongericht	Groot, gericht	Bij elke regel kleiner
Motivatieprincipe t.o.v. medewerkers	Medewerker motiveert zichzelf	Manager motiveert middels uitdagende doelen	Manager motiveert middels dwang
Hoeveel tijd moet ik besteden aan managen?	Weinig, zeker in begin. Later bij problemen meer door opwaartse delegatie	In het begin veel, later bij duidelijkheid over verantwoordelijkheid, doelen en middelen steeds minder	Veel, voor controle en maken van nieuwe regels bij nieuwe problemen
Grootste voordeel van deze stijl voor de medewerker	Je kunt onbevangen en vrij improviseren op elke nieuwe situatie	Je weet waar je aan toe bent en je hebt veel eigen speelruimte	Alles is duidelijk, problemen schuif je naar boven door
Grootste nadeel van deze stijl voor de medewerker?	Je weet nooit wanneer je echt succesvol bent omdat succes niet gedefinieerd is	Vergt veel zelfdiscipline, je moet verantwoording afleggen	Creativiteit en inventiviteit passen hier moeilijk in

Schema 1: Vergelijking drie managementstijlen

Management by exception

MBE is een *input- of middelen-georiënteerde stijl* van managen. Deze richt zich sterk op wat er gedaan moet worden en op het eenmalig en vooraf realiseren van de benodigde middelen. De manager is hier gericht op het realiseren van alle voorwaarden om de uitvoering te kunnen starten en continueren. Bijvoorbeeld het inhuren van goede mensen. De manager die volgens deze stijl aanstuurt, bemoeit zich doorgaans pas met de uitvoering als zich calamiteiten voordoen. Hij laat dus erg veel ruimte aan de medewerker: 'Laat ze hun gang gaan'. De vraag is of dan de gewenste resultaten bereikt worden. Deze manager komt pas in actie als het misgaat. Deze stijl past het best bij goed gemotiveerde, taakvolwassen medewerkers die niet van elkaars werk afhankelijk zijn. Niettemin loopt u het risico dat er resultaten komen van andere dan verwachte aard.

Management by prescription

MBP is een *proces- of uitvoering-georiënteerde stijl* van managen. Deze richt zich hoofdzakelijk op het reguleren van alle werkactiviteiten. Deze manager zal zich vooral bezighouden met de vraag hoe het werk wordt uitgevoerd. Hij doet dit vanuit onzekerheid: 'Als ze het maar goed doen ...' Het sturen gaat hier door middel van het vastleggen van wat er moet gebeuren om tot een goed resultaat te komen. Voor elke stap wordt beschreven hoe de uitvoerder dient te handelen. Dit wordt geformuleerd in regels, procedures of een handboek. Deze regels worden vaak geproduceerd door stafdiensten in opdracht van het management. Toezicht houden op de naleving van de regels rekent de manager tot zijn belangrijkste taken. Deze stijl veronderstelt dat medewerkers stelselmatig gecontroleerd en gemotiveerd moeten worden en lijkt in de meeste situaties achterhaald te zijn. Moderne kenniswerkers willen anders aangestuurd worden.

Resultaatgericht managen

Een *output- of eindresultaat-georiënteerde stijl* van managen richt zich vooral op de vraag of alle activiteiten tot het gewenste resultaat zullen leiden. Deze manager is vooral gericht op het aangeven van de eindresultaten van een bepaalde activiteit. Hij omschrijft aan welke eisen het gewenste resultaat moet voldoen, zodat het goed getoetst kan worden: 'Als ze maar weten wat ik van ze verwacht.' Vervolgens zal de manager zijn aandacht richten op het bestuurlijk volgen en eventueel bijsturen als het resultaat niet gehaald dreigt te worden. Deze stijl noemen we managen op basis van doelstellingen, *resultaatgericht management (RGM)* (in het Engels: management by objectives, MBO. Zie bijlage 1 (blz. 99) voor een nadere uitwerking van de relatie tussen RGM en MBO).

Waarom kiezen voor RGM?

Voordelen voor de organisatie:

- doelgerichtheid: grotere succeskans door duidelijker afspraken
- betere planning: afstemming doelen/middelen, verschillende doelstellingen ten opzichte van elkaar
- groter leereffect door doelbewuster voor- en door-denken van activiteiten (mits opgevolgd door controle en evaluatie)
- hogere motivatie door grotere betrokkenheid en meer eigen verantwoordelijkheid.

Voordelen voor de medewerker:

- middelen meer afgestemd op doelen: beter zicht op wat haalbaar is en reëlere taakstellingen, benodigde middelen beschikbaar
- motivatie door leren, succes
- meer ruimte voor eigen aanpak, eigen creativiteit, meer zelfstandigheid
- beoordelen verloopt 'eerlijker', objectiever, aan de hand van gebleken prestaties.

Opdracht: feitelijke en wenselijke managementstijlen

In schema 1 is een vergelijking gegeven van de drie managementstijlen. Kijk eens naar het schema en probeer telkens de typische stijl te herkennen van uw leidinggevende en van uzelf als leidinggevende. Geef dan aan hoe de feitelijke en de wenselijke managementstijl eruitzien. Dat doet u door voor beide, de feitelijke en de wenselijke managementstijl, 100 procent te verdelen over de drie stijlen, zowel voor uw leidinggevende als voor uzelf als leidinggevende.

Een voorbeeld:

	zo managet mijn chef mij			zo manage ik mijn medewerkers		
	MBE	RGM	MBP	MBE	RGM	MBP
feitelijk	70	10	20	20	30	50
wenselijk	30	50	20	10	60	30

Vul nu zelf de vakjes in:

	zo managet mijn chef mij			zo manage ik mijn medewerkers		
	MBE	RGM	MBP	MBE	RGM	MBP
feitelijk						
wenselijk						

Welke conclusies trekt u hieruit?

1 _____

2 _____

3 _____

Een schets van een resultaatgestuurde organisatie

Stel: uzelf of uw hele organisatie werkt volgens de stijl van RGM.

- Waaraan merkt u dat?
- Wat stelt u vast?
- Wat ziet u?

Resultaatgericht managen is, zoals eerder gezegd, een stijl waarbij de gewenste output uitgangspunt is bij het maken van werkafspraken. Iedere medewerker weet wat er op een bepaald tijdstip van hem/haar wordt verwacht. Die verwachting is niet gesteld in termen van: 'Dit moet je doen', maar in output-termen: 'Dit heb je bereikt.'

Zittend onder de kerstboom blikt iedere medewerker terug en stelt op 31 december vast of hij datgene wat van hem verwacht werd ook bereikt heeft. Daarover kan, als hij temidden van de gezelligheid een beetje bij zijn positieven blijft, absoluut geen misverstand bestaan. Wat van hem verwacht werd, is immers vastgelegd in duidelijke, resultaatgerichte afspraken. Die zijn ook