

Boekbespreking

Het einde van Planning en Control?

Hoe Planning en Control leidt tot slechter presteren tegen hogere kosten

 Bart Wolters

Leidinggeven aan professionals – Niet doen! – Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie;
Mathieu Weggeman, Scriptum
Schiedam 2007, ISBN: 9789055943524

Freedom from command & control – a better way to make the work work ... the Toyota system for service organizations
John Seddon, Vanguard Education Ltd
Buckingham, tweede druk 2005, ISBN: 9047000927

In mijn werk als organisatieadviseur heb ik veel te maken met de spanning rondom de (vermeende) maakbaarheid van organisaties. Veel spanningen in ondernemingen hangen samen met de discrepantie tussen de (bedachte) toekomstige werkelijkheid en de harde dagelijkse realiteit van mensen die proberen te overleven in de onderneming. Ook Weggeman en Seddon zijn in hun boeken met dit vraagstuk bezig. Elk vanuit een andere invalshoek, maar juist daarom prachtig te combineren. In deze boekbespreking wil ik dan ook een inzicht in beide boeken geven en laten zien hoe ze kunnen helpen om nieuwe perspectieven te ontwikkelen.

Weggeman bespreekt in zijn boek de manier waarop professionals in kennisintensieve organisaties werken. Ook kijkt hij naar de (on)mogelijkheden voor managers om daar leiding aan te geven. Seddon kijkt vooral naar dienstverlenende ondernemingen. Hij ziet dat het aansturen van dat soort bedrijven op basis van de planning & control-manier niet goed werkt. Het leidinggeven op basis van planning en control leidt tot slechtere dienstverlening tegen hogere kosten. Om procesflow in een onderneming te creëren heeft hij het lean-principe rondom procesmanagement van Toyota vertaald voor dienstverlenende organisaties.

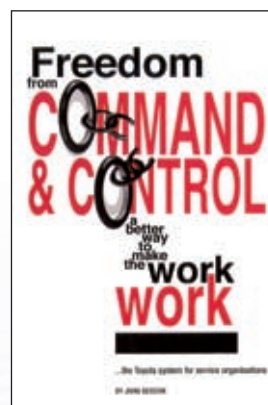
Het raken van mensen: zingeving als bindmiddel

Het lijkt lastig om de wilskracht van mensen voldoende te gebruiken om waarde toe te voegen. Wanneer het langere tijd niet lukt om de wilskracht van mensen te vinden en in te zetten voor het bedrijf, dan bestaat het gevaar dat mensen psychisch met 'vroegpensioen' gaan; zij worden 'raamambtenaar' (deze 'raamambtenaren' zijn overigens ook te vinden in commerciële bedrijven!). Wanneer mensen niet berusten in hun lot, dan gaan zij hun heil ergens anders zoeken. En hoewel dit allemaal bekend is, is het toch schokkend om te zien hoe weinig energie en tijd er gestoken wordt in het echt zoeken naar de wilskracht van de mensen

en hen te raken met de juiste werkzaamheden. Weggeman omschrijft in zijn boek op een mooie manier hoe je kunt zien of mensen geraakt worden of niet:

Door collectieve ambitie en shared values te realiseren hoef je professionals niet te managen door regels, procedures en informatiesystemen. Waarom zou je immers je snor drukken of de kantjes ervan af lopen als je je eigen doelen kunt realiseren en en passant ook nog de doelen van de organisatie aan het realiseren bent (en omgekeerd)? Dat is onlogisch. Bij Amnesty International, Artsen Zonder Grenzen (maar ook Al Quaida) spelen regels nauwelijks een rol van betekenis. Het is ook niet zo dat een actievoerder bij Greenpeace tijdens een campagne zijn baas belt en zegt: 'Chef het is nu vijf uur. Ik heb nu acht uur voor de pijp gehangen, nou iemand anders!' Dat is onzin, hij wil zijn klus afmaken omdat hij ervoor gekozen heeft, omdat hij erin gelooft.

Weggeman stelt dat, om mensen ook daadwerkelijk te raken, het gezamenlijk opstellen van een collectieve ambitie met daarin plaats voor ieders individuele ambitie het meest belangrijk is: 'Zonder een op shared values gebaseerde collectieve ambitie, wordt de organisatie op den duur een eilandenrijk waar bureaucratie welig tiert en passie ver te



zoeken is. Want er zijn maar twee basismotieven waarom mensen samenwerken: omdat het moet (als je je niet aan de verticale regels en procedures houdt dan krijg je straf) of omdat je het wil, gedreven door verbondenheid met een collectieve ambitie.'

Dit sluit erg goed aan bij het denken van Seddon. Die stelt namelijk dat het 'command and controldenken' bij managers ertoe heeft geleid dat denken en doen steeds meer uit elkaar zijn getrokken. Dit heeft een uitholling van het werk tot gevolg, waardoor mensen zich waardeloos voelen. Hij omschrijft het kernachtig als volgt:

Doordat veel managers bezig zijn met 'hoe krijgen we de mensen aan het werk', ligt hun focus op de werkers en niet op het werk. Het is de basisgedachte van veel managers dat mensen de oorzaak van goed of slecht presteren zijn en niet het systeem waarin zij werken.

Zoals Deming ooit beschreven heeft, ligt 95% van de oorzaken voor goed of slecht presteren in het systeem en de overige 5% zit in de individuele mensen. Wanneer managers zich op de mensen storten, proberen ze productiviteitsverbetering te pakken in 5% van de mogelijkheden (en laten de overige 95% van de mogelijkheden ongemoeid). Door mensen verantwoordelijk te houden voor prestaties die voor 95% van het systeem afhangen, ontstaat stress. Mensen moeten gaan 'valsspelen' om op papier aan hun verantwoordelijkheden te voldoen. Hierdoor zijn de

medewerkers meer bezig met overleven binnen het systeem, dan met het verbeteren van de prestaties: een verspilling van menselijk talent. Niemand vindt het echter leuk om te moeten valsspelen. Mensen gaan zich slecht voelen en het moraal gaat omlaag. Hierdoor neemt ziekteverzuim en verloop toe, moeten kosten voor werving en opleiding gemaakt worden. En slechte service met hoge kosten leidt ook tot klant- en medewerkersontevredenheid.

De focus van het management zou daarom moeten verschuiven van het managen van mensen (ervoor zorgen dat de mensen precies dat doen wat het systeem van hen vraagt) naar het managen van het systeem (begrijpen en verbeteren hoe het werk goed 'in flow gebracht kan worden' in een end-to-end relatie, zodat aan de klantverwachting voldaan kan worden).

Door mensen alleen maar bezig te laten zijn met waarde-toevoegende werkzaamheden, voelen zij zich waardevoller. Het is immers fijner om iemand (een klant of burger) echt te helpen met zijn probleem (en daar ook dankbaarheid voor te ontvangen) dan bezig zijn met procedures, targets voor het management en oplossen van problemen die ontstaan door miscommunicatie. Dit noemt Seddon het 'in flow krijgen van het werk(proces)'. Zo gauw er controls worden geïntroduceerd om het menselijk gedrag te beheersen, is het spel verloren en de zingeving verdwenen.



John Seddon tijdens het congres 2008 van de ST-Groep en Panta Rhei

Zelf-sturen door zelf te meten, evalueren, leren en verbeteren

Weggeman stelt dat de verantwoordelijkheid voor efficiency in de managementlijn thuishoort. In de praktijk blijkt echter dat managers die verantwoordelijk zijn voor de efficiency, bij voorkeur operationaliseren door van bovenaf, hoogfrequent een overmaat aan 'verticale thermometers' in het werkproces op de vloer te steken. Het is een mooie paradox: hoe meer je efficiency wilt plannen en controleren, hoe minder efficiënt het systeem wordt. Het antwoord op 'hoe te zorgen voor efficiency' is niet te sturen op het werkproces (de throughput) maar op de output. Let wel: dat zijn niet de vooraf gedefinieerde resultaten bij de klant (dat zijn outcomes zoals 'blijft gezond' of 'steelt niet meer'), maar de inspanningsverplichting waarmee dergelijke outcomes beoogd en waarschijnlijker worden.

Seddon ziet ook veel problemen ontstaan door de manier van meten en sturen. Hij schetst in zijn boek een methode om anders te meten en sturen. Hij zegt daarbij:

Veel problemen komen voort uit de manier van organiseren. Managers denken dat ze een prima plaatje hebben bedacht. En de organisatie zou prima werken als iedereen gewoon doet wat hij moet doen. Maar dit denken gaat voorbij aan de variëteit. Het proberen om dienstverlening in command & control te vangen en te besturen, creëert veel verlies. En managers zijn de hele dag bezig om de mensen 'in het gareel te krijgen', zodat hun plaatje gaat werken. Hierbij kunnen allerlei ongewenste zaken optreden, zoals:

- *Het meten van de productiviteit: meet hoeveel werk mensen doen. Het meten van activiteiten veroorzaakt altijd suboptimalisatie van de procesflow, net zoals het meten van servicestandaards en targets.*
- *Het gebruiken van procedures, standaards en andere zaken om het gedrag van de mensen die het werk doen te controleren. Deze middelen worden altijd een doel op zich! 'Doe de dingen op de goede manier' is niet hetzelfde als 'doe de goede dingen'. Daarbij is het demotiverend voor mensen.*
- *Probeer goede klanten betere service te geven. Dit lukt alleen tegen de inzet van (veel) meer middelen. Het organiseren vanuit de vraag is de beste garantie op het verbeteren van service en het verlagen van kosten.*

Door te kijken naar hoe vaak het doel ook echt gehaald wordt (how often breaks are fixed at the point of transaction), kan geleerd en verbeterd worden. Dit lukt niet vanuit alle managementrapportages. Het lukt alleen door te ervaren daar waar het gebeurt: daar waar de transactie echt plaatsvindt. Door daar te gaan kijken kun je zien hoe de service door klanten ervaren wordt. Je kunt daar ook echt de

verspilling waarderen: werk dat opnieuw gedaan moet worden, werk dat teveel gedaan wordt, werk dat dubbel gedaan wordt, enzovoort. Het bereik, de oorzaak en kosten hiervan is normaliter niet zichtbaar voor managers. Dat komt doordat zij de verkeerde dingen meten. Sterker nog, de dingen die zij meten zorgen op zichzelf vaak voor suboptimalisatie (en dus hogere kosten).

Concluderend

Beide boeken behandelen hetzelfde thema (beter presteren) en komen met gelijksoortige oplossingsrichtingen (minder planning en control en meer zingeving bij de mensen). De uitwerkingen verschillen echter. Een belangrijke reden hiervoor is dat Weggeman zich vooral richt op professionals. Bij het werk van professionals is het verband tussen inspanning en resultaat veel diffuser en minder zichtbaar te maken dan in de dienstverlening, waar Seddon zich op richt. Wel onderkennen beiden dat mensen zich bezig willen houden met nuttige dingen. Weggeman probeert deze zingeving te creëren door het ontwikkelen van 'shared values' en Seddon door het wegsnijden van failure work (verspilling) en het vergroten van value work (zinvolle dingen in de ogen van de klant). Beiden vinden dat meten, evalueren, leren en verbeteren (= sturen) in het werk door de mensen zelf gedaan moet worden. Hetgeen gemeten wordt is daarbij erg bepalend voor het gedrag dat bij medewerkers opgeroepen wordt: P&C-meten roept op tot vals spelen, alleen voldoen aan targets voor de baas en ander ongewenst gedrag. Echter, veel ondernemingen bedienen zich nog steeds door van P&C-metingen en P&C-sturing, en roepen hiermee slechtere prestaties en ongewenst gedrag over zichzelf af.

In een onderneming die gericht is op het creëren van procesflow is de leidinggevende vooral bezig om alle frustrerende zaken weg te houden van het team. De leidinggevende stelt de mensen in staat om zelf te meten, evalueren, leren en verbeteren in hun eigen werk en zo hun eigen procesflow (end-to-end) te verhogen. Het grote gevaar hierbij voor leidinggevendenden bij professionals is dat, wanneer zij niet uit het werk zelf komen (en het klappen van de zweep kennen), zij het gevaar lopen om in P&C-achtige manier van aansturing te vervallen. Winsemius zei het ooit: 'daar waar deskundigheid ontbreekt, ontstaat vanzelf de regelneef' en Mintzberg: 'managing without an intimate understanding of what is being managed, is an invitation to disharmony'. Weggeman en Seddon verkondigen een verhaal naar mijn hart. Daarbij zijn hun boeken doorspekt van hilarische voorbeelden wat lekker wegleest. Het anders kijken naar organisaties, hierbij beide boeken met elkaar verbindend, zal leiden tot het zien van andere oplossingsrichtingen. En dat is weer het begin van nieuwe avonturen!