



Ken uw KPI

Managementoverleg neemt veel tijd in beslag en blijkt lang niet altijd even effectief. Sommige onderwerpen komen onvoldoende aan bod, andere worden niet door de juiste personen besproken. Dit artikel schetst een raamwerk voor de opzet van een heldere overlegstructuur, waarin de juiste onderwerpen door de juiste personen behandeld worden.

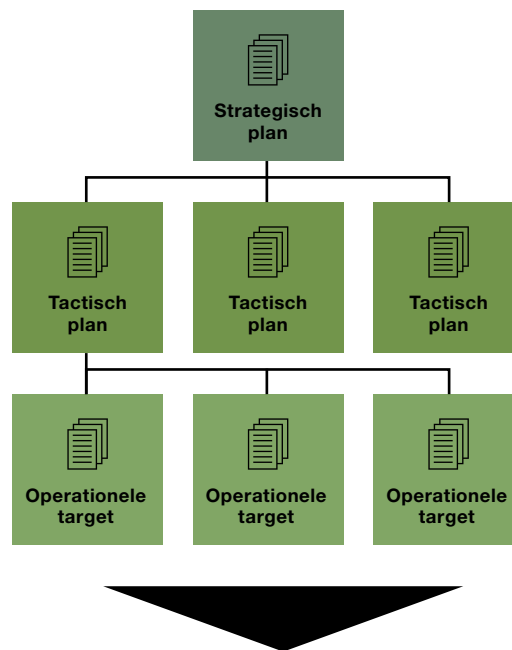
Het besturingsmodel is een van de fundamenteën van corporate-performancemanagement en gebaseerd op het door het topmanagement opgestelde strategische plan. In het strategische plan wordt aangegeven op welke onderwerpen er tactische plannen nodig zijn, wat de doelstellingen zijn waar de tactische plannen toe moeten leiden en hoe ze zich tot elkaar verhouden. Het tactische plan beschrijft op welke key performance indicators ofwel KPI's gestuurd moet worden. Per indicator geldt een norm die gebaseerd is op het verleden, een target op basis van de toekomstverwachtingen en een bandbreedte van toegestane schommelingen. Veelal is over de KPI's veel informatie beschikbaar, maar hoe borgen we de controle van de bereikte resultaten ten opzichte van de strategie? Hoe kan daarbij worden ingespeeld op de specifieke leiderschapsstijl van de betrokken manager? En hoe kan een dergelijk systeem in de praktijk efficiënt worden uitgevoerd?

OVERLEGSTRUCTUUR

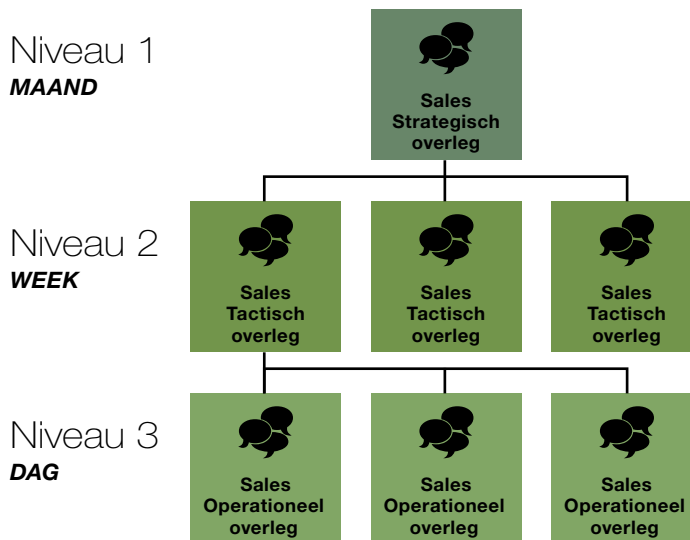
Een managementcockpit brengt alle KPI's in een logisch verband en in relatie tot de strategie samen. Met verschillende kleuren (groen, oranje en rood) wordt hierin aangegeven hoe de indicator presteert. Hierop zijn van invloed de bandbreedte van de strategische indicator, het aantal onderliggende indicatoren en de zwaarte per onderliggende indicator. Zo krijgt het management precies de informatie waarop het wil sturen. Vervolgens kunnen er – op basis van de prestaties – periodieke overleggen worden gepland. De strategische prestaties dienen maandelijks besproken te worden door de betrokken strategisch manager en tactisch managers. De tactisch manager overlegt wekelijks met de betrokken operationele managers. De operationele managers en medewerkers overleggen dagelijks over de operationele indicatoren (zie het voorbeeld salesoverlegstructuur in figuur 1a en b).

De managementcockpit geeft input voor het betreffende overleg: uitgangspunt hierbij is de 'kleur' van de relevante indicatoren. KPI's die buiten hun bandbreedte komen, verschijnen altijd op de vergaderagen-

FIGUUR 1A BESTURINGSMODEL



FIGUUR 1B SALESOVERLEGSTRUCTUUR



TABEL 1 KENMERKEN MANAGERS EN WERKNEMERS PER LEIDERSCHAPSSTIJL

	Instruerend leiderschap	Coachend leiderschap	Ondersteunend leiderschap	Delegerend leiderschap
Rol manager	<ul style="list-style-type: none"> • Geeft gedetailleerde instructies: wat moet er gebeuren, hoe moet het gebeuren en stelt kwaliteitseisen • Houdt scherp toezicht op geleverde prestaties 	<ul style="list-style-type: none"> • Bespreekt hoe en wat van taak met medewerkers • Bepaalt en bewaakt uitvoering • Licht besluiten en instructies toe 	<ul style="list-style-type: none"> • Samen met medewerkers beslissen hoe het werk wordt uitgevoerd • geeft medewerkers ruimte voor eigen inbreng 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorwaarden voor de medewerker scheppen waaronder hij zelfstandig opdracht uit kan voeren
Rol werknemer	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren opgelegde werkzaamheden 	<ul style="list-style-type: none"> • Mogelijkheden tot vragen stellen • Uitvoeren opgelegde werkzaamheden 	<ul style="list-style-type: none"> • Volwaardige gesprekspartner van manager • Uitvoeren gezamenlijk besloten werkzaamheden 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigen verantwoordelijkheid voor nemen en uitvoeren van besluiten

da. Het is de taak van de voorzitter om te bepalen welke KPI's besproken moeten worden. Onafhankelijk van de overleggen wordt verwacht dat de betreffende verantwoordelijke zelf zijn KPI's in de gaten houdt. Dit raamwerk kan goed werken om overzicht over alle relevante bedrijfsonderdelen te houden. De moeilijkheid ligt veelal bij de implementatie ervan. In de praktijk zijn het de managers die de overleg-

hen persoonlijk het beste past. Dit heeft vervolgens grote invloed op de mate waarin medewerkers zich betrokken voelen en medeverantwoordelijkheid willen dragen (zie tabel 1).

Niet alleen de score van de KPI's, maar ook de gewenste 'control' van de manager, die voortkomt uit zijn leiderschapsstijl, is bepalend voor de inhoud van overleggen. Uit figuur 2 valt af te lezen dat het voor de instruerende manager belangrijk is om altijd de vinger aan de pols te houden: alle KPI's zullen dan ook altijd in het overleg worden besproken. Bij een coachende manager komt een KPI in het overleg aan de orde op het moment dat deze onder de gestelde target komt. In de praktijk lopen de ondersteunende en delegerende manager het grootste risico om controle over de resultaten te verliezen. Zij zijn geneigd om resultaten pas in het overleg te bespreken als ze onder de gestelde target liggen. Door de beperktere contactmomenten hebben de medewerkers minder 'feeling' met de resultaten. Daarbij komt nog dat tegenvallende resultaten pas achteraf besproken worden, doordat een eventueel dalende trend niet eerder is opgemerkt.

De cultuur van een organisatie is medebepalend voor de leiderschapsstijl. Bij het inrichten van CPM is het van belang te onderkennen welke leiderschapsstijlen er in de organisatie van toepassing zijn. De stijl van leiderschap is sterk van invloed op de invulling en het

„ Niet alleen de score van de KPI's maar ook de gewenste 'control' van de manager is bepalend „

gen moeten plannen en leiden. Daarbij blijkt dat er in sommige gevallen overleggen wegvallen en andere ontstaan. De oorzaak hiervan is te vinden in de leiderschapsstijl van de manager.

SITUATIONEEL LEIDERSCHAP

Voor efficiënt overleg moet niet alleen rekening gehouden worden met KPI's, maar ook met de situatie in het bedrijf. Het situationeel leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard stelt dat managers verschillende stijlen van leiderschap hanteren: zij volgen de stijl die

gebruik van het overlegmodel. Effectieve managers kunnen hun overlegstructuren afstemmen op de benodigde stijl binnen de organisatie.

PRESENTATIE

Ook op individueel niveau kan het erkennen van verschillende leiderschapsstijlen leiden tot optimale ondersteuning van managers door de wijze van presentatie van managementinformatie. Een delegerende leider is, over het algemeen, beter gediend met een rapportage in de vorm van een managementcockpit, waarmee hij in enkele seconden de status van zijn KPI's kan beoordelen. De instruerende leider daarentegen heeft meer informatie nodig om zijn mate van 'control' te vervullen. Hij kan uitgebreide rapportages gebruiken of zelfs in staat willen zijn analyses uit te voeren. Afhankelijk van de technische mogelijkheden kan de organisatie hieraan bij de inrichting van de rapportagevoorziening invulling geven. Als er geavanceerde prestatie-managementsoftware aanwezig is, is het mogelijk managementcockpits met mogelijkheden tot 'down-drillen' te bieden, waarmee de manager zelf zijn informatie- en analysebehoefte kan invullen.

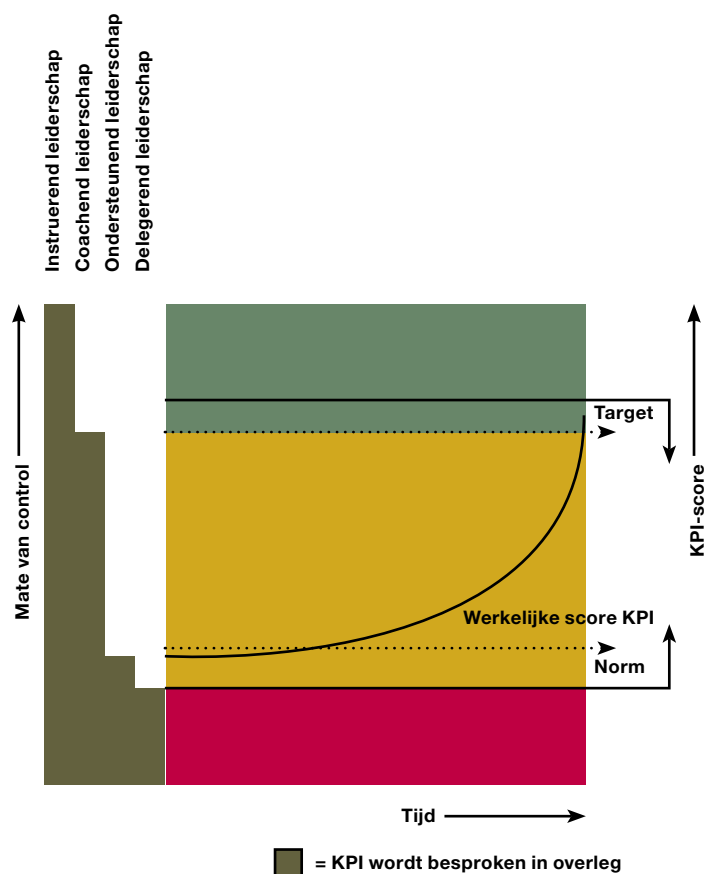
Om kwaliteitsborging en -verbetering van de besturing van organisaties te realiseren is het beleggen van verantwoordelijkheden ten aanzien van kritische prestatie-indicatoren niet toereikend. Minstens zo belangrijk is de controle van indicatoren en de opvolging van gedefinieerde acties. Dit vereist goede interne communicatie en een efficiënte overlegstructuur, waar de juiste mensen met minimaal tijdverlies de juiste zaken afstemmen, rekening houdend met de ervaring en leiderschapsstijl van managers. ■

Literatuur

P. van Delden, 'Vereenvoudiging als strategie', *Holland Management Review*, 89 (2003), pp. 46-53

P. Hersey & K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behaviour*, Prentice Hall, 1968

FIGUUR 2 INVLOED KPI-SCORE EN LEIDERSCHAPSSTIJL OP GEWENSTE CONTROL



✉ Manager **DRS. SANDRA VAN DEN BROM** en consultant **DRS. ELLEN FIKKE** is werkzaam bij Magnus Management Consultants in Naarden. Zij hebben zich, binnen de Business Intelligence & Financial Management-groep, gespecialiseerd in corporate-performancemanagement