

# Bedrijfsvoering & soft controls



De huidige economische crisis heeft ook enkele positieve bijdragen aan de maatschappij: sommige dingen *moeten beter!* Een van die verbeteringen is dat er efficiënter én effectiever gewerkt moet worden. Ook wel zakelijk werken genoemd. Zakelijkheid is echter niet het synoniem voor meetbaar en aanwijsbaar. Zakelijk werken is een attitude die leidt tot betere prestaties die bijna alleen met passie behaald kunnen worden. Zakelijk werken in co-creatie met je medewerkers leidt tot duurzame zakelijkheid. Hierbij moeten de hard controls in balans zijn met de soft controls.

Hard controls zijn de bekende planning & control instrumenten, checklists en verantwoordingsrapportages. Soft controls zijn niet-tastbare, gedrag beïnvloedende factoren in een organisatie. Zij hebben betrekking op de attitude, het persoonlijk functioneren van medewerkers. Waar we proberen veranderingen tot stand te brengen in organisaties via de soft controls, hebben we het vaak over aspecten van cultuur, leiderschap, passie. Onlosmakelijk verbonden aan de veranderingen die via de ons zo vertrouwde hard controls bereikt moeten worden. Dit artikel gaat over de acties naast de bedrijfsmatige verbeteringen om duurzaam tot een slankere én goed presterende organisatie te komen. Hoe pak je de soft controls aan?

## Introductie:

Er wordt meestal eerst gekeken naar het regelen van de planning en control, toezicht en verantwoording: de hard controls. Deze nadruk is meer dan terecht, elke professionele organisatie dient de processen en het toezicht goed geregeld te hebben. Echter, wij komen vaak tegen dat de hard controls op papier goed geregeld zijn, maar dat het meer een nieuw trucje is dan dat het intrinsiek beleefd wordt. De bestuurder en de financiële afdeling zijn overtuigd dat de control cyclus van wezenlijk belang is, maar er vindt een achterhoede gevecht plaats met de rest van de organisatie, die niet zo overtuigd is dat er hier sprake is van een structurele verandering. Hoe krijg je een duurzame attitude in de organisatie over de prestaties en de kosten?

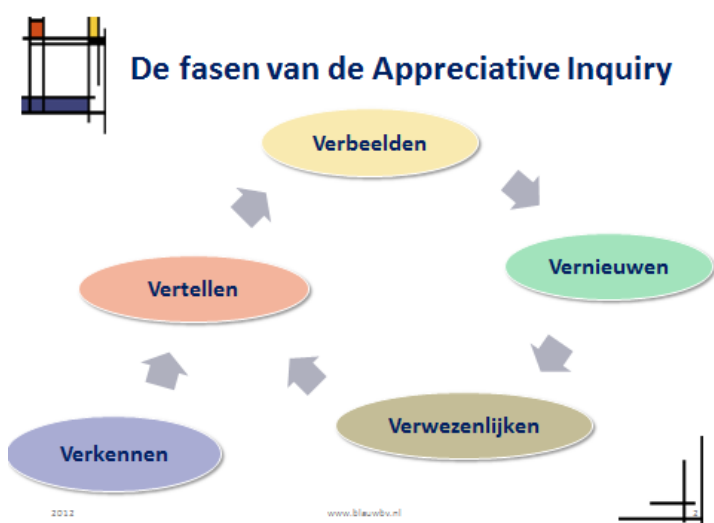
Als de hard controls geregeld zijn maar de soft controls nog in het oude stramien zitten dan krijg je stoeve processen, suboptimale informatievoorziening en veel discussie over de regeltjes. Dit levert een organisatie op met constant corrigerend optreden, in plaats van een gedreven organisatie die het constant beter wil doen in de goede richting en binnen de gestelde kaders.

## Werken aan cultuurverandering:

Om tot verbetering van de soft controls te komen is het zaak aan de slag te gaan met de organisatie. Ontdekken wat medewerkers nodig hebben om de gewenste verandering (meer nadruk op kosten op prestatie) te realiseren. Wat je wilt realiseren is dat medewerkers niet alleen kostenbewust en prestatiegericht zijn omdat het moet, maar omdat ze het zelf willen. Dán zijn ze zelf gemotiveerd normen te behalen of zelfs te verbeteren. Dán zijn ze zelf in staat afwegingen te maken die passen in de geest van de gewenste zakelijkheid, ook in een niet-voorzien situatie of een proces dat niet beschreven is. Hoe appelleren aan de juiste drijfveren, hoe stimuleren en helpen om vanuit een intrinsieke motivatie kostenbewust en effectief te werken? Dit betekent per definitie: de medewerkers opzoeken, hun behoeften laten ontdekken en faciliterend leiderschap. Hoe doe je dat?

## Het concept:

De insteek die ik, in samenwerking met een gewaardeerde collega bij Quintis, heb ontwikkeld is niet revolutionair, maar eerder pragmatisch ingestoken. We stellen medewerkers voor een uitdaging (de nieuwe richting) en laten ze zelf naar routes zoeken waaraan ze zich committeren. Kort beschrijven wij onze manier van denken met 5 V's:



**Verkennen:** Verken met het management wat de kernthema's zijn die verbeteringen behoeven. Verken wat de huidige insteek is van de organisatie om tot verbeteringen te komen, inclusief de knelpunten en de kernwaarden. Dit levert een beeld op dat het hele verdere traject als leidraad dient: een richting.

**Vertellen:** Verzamel kleine groepjes uit de organisatie (multidisciplinair) die elkaar gaan vertellen wat zij ervaren als verbeterpunten.

**Verbeelden:** Laat die kleine groepjes hun diagnose én hun wensen voor verbeteringen verbeelden. Dit kan bijvoorbeeld met een 'brown paper' aanpak, waarbij zij alle ruimte krijgen om de punten van aandacht te benoemen en met voorstellen te komen. Dit lijkt simpel, maar er zijn wel randvoorwaarden nodig, zoals een veilige omgeving om de irritaties te mogen benoemen en om de verbeteringen te mogen voorleggen. Tijdens de fasen van vertellen en verbeelden wordt regelmatig afgestemd. Dit kan met het management zijn, maar ook met de hele organisatie in een plenaire bijeenkomst van een dik uur. Het proces moet enerzijds veilig zijn (meestal betekent dat ook een mate van beslotenheid) en anderzijds moet het breed gedragen worden binnen de organisatie. Na deze fase is er zicht op de verbeterpunten en oplossingen; verteld en verbeeld vanuit de organisatie.

**Vernieuwen:** Na de eerste stappen ontstaat een drive om de zaken concreet te maken en de ideeën om te zetten in vernieuwingen. In dit kader worden de verbeteracties van recente praktijkvoorbeelden die medewerkers hebben ervaren beschreven. Denk in de verbeeldingsfase aan het evenwicht tussen strategie, structuur en cultuur. Realiseer je dat het zo gemakkelijk lijkt om de structuur aan te passen om het moeilijke aspect van de cultuur voor je uit te schuiven. In deze fase ligt de nadruk dan ook op de vraag wat mensen beweegt om de verandering in te zetten en welke hulpvraag ze hebben om het ook daadwerkelijk te doen. Probeer niet zozeer de strategie aan te passen, maar werk vooral aan de vertaalslag van de strategie naar de werkbare kaders voor de afdelingen en de mensen. Geef de mensen de ruimte om de 'hoe-vraag' zelfstandig in te vullen.

**Verwezenlijken:** Borg de acties in actieplannen en eventuele nieuwe beleidszaken. Monitor dat je de afspraken nakomt en communiceer constant. Beschrijf de resultaten die je wenst, maar beloon ook de inspanningen van de mensen, want het lukt zelden in één keer zoals je bedacht had. Geef ruggensteun aan de medewerkers voor hun inzet. Realiseer je dat de dagelijkse werkelijkheid constant verstoord wordt door onverwachte zaken. Geef aandacht aan de vragen en dilemma's waar ze zich dan voor geplaatst zien. Ondersteun ze in het maken van keuzes en het nemen van beslissingen zodat ze steeds beter in staat zijn de gekozen richting als logische leidraad te hanteren.

## Nawoord

Co-creatie met medewerkers leidt tot duurzame zakelijkheid. Door het geven van richting, ruimte en ruggensteun wordt commitment gecreëerd en een goede samenhang gerealiseerd tussen structuur, strategie en cultuur. U zult zien dat de hard controls beter gaan functioneren.

### Wilt u wat meer lezen over de achterliggende denkbeelden?

- Bungay, S.: The art of action, 2011
- Caluwé, L. de en Vermaak, H: Leren veranderen, 2006
- Masselink, R. en Ijbema, J.: Het waarderend werkboek, Appreciative inquiry in de praktijk, 2011

**SallandWonen** is een ambitieuze corporatie die verankerd is in de Sallandse samenleving. Net als veel andere corporaties is SallandWonen constant bezig zichzelf te vernieuwen. Zowel op het gebied van volkshuisvestelijk prestaties als op de interne bedrijfsvoering. De corporatie streeft naar een optimale interne bedrijfsvoering om optimale maatschappelijke prestaties naar te kunnen zetten. Een onderdeel daarvan is om de interne klantgerichtheid te vergroten om zodoende optimaal extern klantgericht te kunnen te zijn. De manier van werken is in multidisciplinaire groepjes met alle medewerkers en managers onder de loep genomen. Centraal stond de vraag wat je eigen rol is binnen de organisatie en wat kan daarin beter. Welke instrumenten heb je daarvoor nodig. Zo ontstond een duidelijk beeld van wat goed gaat in de organisatie, wat beter kan en hoe dat te bereiken is. Dit heeft geresulteerd in een aantal concrete acties:, onderschreven en gesteund door alle lagen van de organisatie.

#### **HRM**

Het traject heeft geleid tot het opzetten en aanpassen van de HRM cyclus. Medewerkers hadden behoefte aan duidelijkheid omtrent prestatieverwachtingen en beoordeling. Door middel van onder andere het invoeren van een uniforme gesprekscyclus wordt hier vorm aan gegeven. Maar ook het management gaat de komende jaren aan de slag door middel van een management development traject.

#### **Feedback**

Elkaar aanspreken op gedrag, afspraken of houding is soms lastig in een organisatie. De één is juist zeer direct, terwijl de ander zijn bevindingen meer opkropt. Deze verschillen zijn uitgebreid besproken leiden tot een prettigere en efficiëntere manier van werken. Binnen SallandWonen hebben alle medewerkers een feedbacktraining ontvangen met als doel: maak feedback een gewoon aspect van het werk; Hoe kan je als organisatie klantgericht zijn, als je elkaar geen goede feedback kunt geven?

#### **Persoonlijke acties**

Alle medewerkers en managers hebben acties voor zichzelf benoemd, en deze gedeeld met de organisatie. Acties variëren van beter communiceren, naar op tijd komen op afspraken.

Bovenstaande acties hebben geresulteerd in een prettiger werksfeer en meer begrip voor de interne organisatie. Door de persoonlijke benadering, maar juist ook door concreet te worden in kleine acties en resultaten, is er veel draagvlak voor (interne) klantgerichtheid. Dat betekent dat de soft controls binnen de organisatie benoemd zijn en op termijn leiden tot een betere bedrijfsvoering. De bestuurder Ed Penninks: "Natuurlijk levert dit morgen geen grote besparingen op, maar het levert wel direct het goede gevoel op dat aandacht voor efficiency ook resulteert in prettig werken."