



ARTIKEL — Gepubliceerd: 8 maart, 2011 in [Performance Management](#)

*Wanneer een egel gevaar bespeurt, rolt deze zichzelf op tot een bal. Dat kost de egel slechts drie seconden. Deze stekelige bal vormt een prima bescherming tegen vijanden. Wanneer een egel een auto ziet naderen, of een maaimachine, rolt hij zich ook op tot een bal. In zo'n situatie werkt de natuurlijke reactie van de egel juist contraproductief.*

## In de stress...

Wie onder druk beslissingen neemt, heeft (net als de egel) de neiging om terug te vallen op zijn of haar basisgedrag. Dit spontane, door intuïtie gestuurde, gedrag leidt echter niet per definitie tot een goed besluit. De egel die zijn oerinstinct volgt wordt dood gereden of, minstens even tragisch, vermaaid. Het simpel weglopen uit de lijn van de auto, dan wel maaimachine, had hem het leven kunnen redden. Veel managers zijn opgevoed met de gedachte *'Trust is good, control is better'*. Dit vanuit de veronderstelling dat control, ofwel: het beheersen van actie, de bepalende factor voor toekomstig succes is. Daarom ook vallen in turbulente tijden veel managers terug op control. Meer control leidt tot het aantrekken van de touwtjes, vooral gericht op het veilig stellen van de financiële resultaten. Dit artikel zet achter deze natuurlijke reflex een groot vraagteken. Er is een alternatief voor *defensive control*; een alternatief dat control paart aan het versterken van commitment en de besluitvorming verbetert. Een alternatief bovendien waaraan niet valt te ontkomen als een organisatie in de nabije toekomst aantrekkelijk wil blijven voor de nieuwe generatie medewerkers die vindt dat zij zich in hun werkomgeving moeten kunnen ontwikkelen.

## Zwaar weer

*Veel organisatieadviesbureaus hebben in de afgelopen 2 jaar met zwaar te kampen gehad. Een adviesbureau waar veel consultants werken, ziet de marges in 2008 snel teruglopen. In 2009 wordt het niet beter. De top neemt het huidige verdienmodel kritisch onder de loep. De communicatie naar de adviseurs hierover wordt gedomineerd door de teruglopende omzetten en de kostenbesparende maatregelen die er 'dus' aankomen. Intussen lopen de energie en het enthousiasme in de organisatie snel terug. Terwijl de top zich focust op meer financiële controle, verdwijnen motivatie en commitment.*

## De quick fix?

De mini-case van het adviesbureau is een voorbeeld van *event-oriented* thinking. Het is een lineaire manier van denken, die topmanagers aanspreekt. Verlies van marge? Snij in de kosten. Verlies van marktaandeel? Lanceer een nieuw product. Congestie? Leg een nieuwe weg aan. Met dit type oplossingen voelt men zich al snel weer *in control*. Natuurlijk, als de druk toeneemt moet het management wel handelen. Het gevaar is echter dat men zich bij de *events* - die immers *out of the blue* verschijnen – niet al te druk maakt over de oorzaken. Men richt zich op een *quick fix* en kiest voor snelle oplossingen. Men kiest ook vaak voor oplossingen die in het verleden gewerkt hebben. Te weinig omzet, dan meer reclame. Maar de vraag is of dezelfde oplossing in een andere situatie hetzelfde resultaat oplevert. Bovendien zijn het vaak suboptimale oplossingen, bijvoorbeeld een kostenreductie volgens de kaasschaafmethode of snijden in opleidingsbudgetten binnen een kennisorganisatie. In deze situaties zouden (top)managers zich twee vragen moeten stellen:

- is er een duurzamere oplossing voor het probleem?
- accepteert de organisatie de gekozen *solution as fix*?

Zowel kwaliteit als acceptatie spelen een rol. Maar hoe stel je dat veilig? Hoe zorg je ervoor dat je onder druk niet terugvalt op 'oud gedrag'? Laten we de vraag actualiseren: hoe zorg je er voor dat medewerkers, als harde maatregelen echt nodig zijn, hun betrokkenheid niet verliezen en de motivatie behouden?

## Of een alternatief?

Kortom: in stresssituaties moeten managers zich niet blindstaren op het vinden van dé *quick fix*. Het is beter om manieren te zoeken waarbij je het commitment niet verspeelt maar juist benut. Misschien kunnen (moeten?) we zelfs nog een stapje verder gaan: hoe kunnen we de mensen betrekken bij het analyseren van het probleem en het formuleren van solide oplossingen. Teveel 'control' kan je daarbij danig in de weg zitten. Als je leert 'loslaten', dus kunt afzien van je behoefte aan control, straalt dat vertrouwen uit. Wil dat zeggen dat ons advies luidt dat elke manager voortaan een *laissez-faire* stijl moet gaan hanteren? Absoluut niet. Ons pleidooi is: ga slimmer delegeren. In elk situatie dienen zich daartoe mogelijkheden aan. Stel dat het topmanagement danig in zijn maag zit met de teruglopende resultaten. Het topmanagement kan meteen zelf actie nemen. Een alternatief is om het managementteam om een verklaring te vragen voor de resultatenontwikkeling. Die analyse kan de vinger leggen op de factoren die hiervoor in de interne organisatie zijn aan te wijzen. Het MT kan dus ook een *strategic recovery* plan voorstellen. De psychologische effecten zijn dat het gevoel van ownership wordt versterkt, de betrokkenheid vergroot en de cohesie binnen het MT wordt versterkt. De leden van het managementteam kunnen binnen hun eigen afdeling, bijvoorbeeld aan de teamleiders, vragen stellen hoe de afdeling het beste kan bijdragen aan deze recovery. De les hier is dat door het stellen van *key performance questions* tot in de haarvaten van de organisatie slimmer kan worden gedelegeerd. Zo kan in turbulente tijden -als het weer op gang krijgen van het verdienmodel cruciaal is- zowel de kwaliteit als de acceptatie van een herstelstrategie worden bevorderd, terwijl *quick fixes* van de top worden geblokkeerd.

## Implicaties voor managers

Managers die veel prestatiedruk ervaren moeten de moed hebben te delegeren. Hun neiging tot het centraliseren van beslissingen kunnen ze beter onderdrukken, terwijl ze ruim baan maken voor het mobiliseren van creativiteit en ondernemerschap. De manager moet zorgen voor afstemming door de juiste vragen te stellen aan de juiste personen op de juiste niveaus. Als de resultaten tenslotte op tafel liggen, speelt hij een cruciale rol in de besluitvorming.

Managers bekrachtigen voorstellen die meer mensen tegelijk aangaan of wijzen ze af. Zo kunnen managers duidelijk zijn zonder zelf alles op te leggen. De kunst zit hem in het vinden van de juiste balans en de juiste timing: wanneer laat je los en wanneer trek je aan. Dit is een proces dat juist op gang kan komen tijdens zwaar weer. Dan is er immers een evident gezamenlijk doel: overleven. Dat betekent: het beter doen dan de concurrentie, een plek verdienen die de organisatie toekomt en daar met zijn allen voor willen gaan. En dan zijn we meteen weer terug bij af.

## Tenslotte

Hoe weten we wat onze plek onder de zon is, of hoe we de concurrentie te slim af zijn? Daarvoor is visie nodig. Hier zit de toegevoegde waarde van het topmanagement. Alleen als de top zich niet verliest in details kan het een helder bewustzijn ontwikkelen over wat er echt aan de hand is. Dat diepe inzicht kan een visie opleveren die motiveert. Een visie ook die ervoor zorgt dat de medewerker kan dromen, trots is op waar de organisatie naar toe werkt en zich committeert. Is dit flauwekul, theorie of werkelijkheid? In een volgende bijdragen zullen we het slimmer delegeren bekijken door de ogen van de hedendaagse generatie Einstein. Stuit het af, of sluit het aan?. Dat is de vraag.

*Steve Jobs, CEO van Apple, heeft een duidelijke eigen smaak. Het is bekend dat hij zich bemoeit met de kleinste details van een product, tot en met de verpakking van het kleinste onderdeel. Hij staat vierkant achter zijn producten. Zijn uitspraak 'If you don't want an iPhone 4, don't buy it!' haalde de pers in vele landen. Een man met een visie en tegelijkertijd een control freak. Een man met visie en trots. Zou Apple ook succesvol zijn zonder de bemoeienis van Jobs, of is hij degene in deze organisatie die het verschil maakt? Deze kwestie is op het moment dat we dit schrijven hoogst actueel. Volgens Kahney moeten we de persoonlijkheidscultus niet overdrijven maar kijken naar de principes die hij toepast. Een van zijn principes: Richt je als manager op datgene waar je goed in bent; delegeer de rest. Bron: Kahney Leander (2010). Zo denkt Steve. Utrecht: A.W. Bruna*

### Over de auteurs

Mr Leo Kerklaan is directeur van de Franeker Management Academie.

Drs Joost van Rantwijk is organisatieadviseur bij Holland Consulting Group.

Floor Slager MSc. MBA is werkzaam als management consultant bij ConQuaestor.

Meer over dit thema bij [Sturen op Verantwoordelijkheid](#).

## 6 Reacties

---

**Koen Krikke** — [8 maart, 2011](#)

Dank voor dit mooie en inspirerende stuk! Vooral de term 'key performance questions' spreekt mij erg aan. Is het mogelijk om een korte ervaring met zo'n vraag toe te voegen?

Alvast dank,

Koen

---

**Irenea Scholten** — [8 maart, 2011](#)

Mooie metafoor met de egel.

De essentiële vraag wordt hier aangeraakt: hoe herken je je eigen fixatie c.q. automatische reflex, hoe zorg je ervoor dat je daar afstand van neemt (kunt nemen) om vervolgens andere keuzes te maken die misschien wel helemaal tegen je gevoel

van veiligheid ingaan?!

De sleutel tot succesvol presteren in organisaties ligt mijns inziens bij de mate waarin het management beschikt over competenties op het gebied van 'zelfmanagement'.

Geen makkelijke opgave, maar wel heel dankbaar als het lukt!

---

**Robbert Bosch** — 9 maart, 2011

Heel goed stuk vind ik. Spoot aan tot heroverdenken: hoe hou je de regie, terwijl je de (wellicht korte termijn en sub-optimale) oplossingen voor problemen niet oplegt.

Er staat alleen één zin in het stuk die ik niet goed kan plaatsen. Aan het eind van de sectie "Implicatie voor managers" staat 'En dan zijn we meteen weer terug bij af'. Er wordt in die sectie m.i. een constructieve strategie beschreven, een opmaat naar verbetering; 'en dan zijn we weer terug bij af' (?) Ik vroeg me bij het lezen af hoe dat bedoeld is.

Verder enorm helder, to-the-point, en eye-openend.

---

**Anne** — 9 maart, 2011

Wijs stuk, met een oplossing! mijn complimenten en dank. Afgeloen 10 jaar heb ik dit tijdens de 2 recessies exact zien gebeuren, ik bedoel het in control schieten van de top en het sturen op cijfers, zonder te bemerken dat de organisatie daardoor tot stilstand komt.

Mijn reactie om managers in hun isolement te ondersteunen met andere oplossingen dan ze zich op dat moment kunnen bedenken, is een website waar anoniem de strategische en tactische vragen voorgelgd kunnen worden, input van buitenaf zonder dat naam of bedrijf bekend zijn. Het is een druppel in een grotere verandering van attitude. Bij mij leeft de vraag hoe beursgenoteerde bedrijven de cijfermatige waan van de dag kunnen doorbreken, misschien wel door een langere termijn strategie uit te zetten en daarvoor commitment van de aandeelhouders te vragen. Jullie voorbeeld van Steve jobs laat wel zien dat 1 persoon het vertrouwen kan behouden, zonder al teveel water bij de wijn te doen.

---

**Joost van Rantwijk** — 9 maart, 2011

@Koen Krikke

Bedankt voor je enthousiaste reactie.

Enkele voorbeelden van 'key performance questions' zijn:

- Wat bereiken we als de geformuleerde strategische doelen worden gerealiseerd?
- Welke factoren zijn de drivers van de beoogde harde resultaten?
- Zijn onze indicatoren wel geschikt om de voortgang te meten?
- Hoe kan mijn afdeling het beste bijdragen aan de organisatiedoelen?
- Voor welke driver(s) is mijn afdeling verantwoordelijk?
- Welke bijdrage moet ik zelf leveren?
- Welke concrete acties spreken we af om het resultaat te verbeteren?
- Etc.

Al deze vragen doen een beroep op de denkkraft en het creatieve vermogen van medewerkers. Bovendien worden zij op deze manier echt betrokken bij het oplossen van taaie vraagstukken vanuit hun expertise en ervaring. Dat bevordert zowel de kwaliteit van de oplossingen als het commitment ervoor. Als team met deze vragen aan de slag gaan heeft nog als voordeel dat je de samenwerking vergroot en er een gedeelde visie ontstaat. Ook dit draagt weer bij aan ownership voor de oplossingen.

Een voorbeeld. Stel een advocatenkantoor wordt geconfronteerd met tegenvallende resultaten. Het dagelijks bestuur heeft

een aantal ervaren advocaten gevraagd mee te denken over een strategic recovery plan. Na analyse is de conclusie dat de organisatie vooral winst kan behalen door zich meer te richten op de middelgrote cliënten. Key performance questions die het DB vervolgens stelt aan de advocaten kunnen dan zijn:

- In hoeverre hebben we voldoende know how al in huis?
- Wat is nog nodig om ons aan deze doelgroep met impact te presenteren?
- Welke kansen zien we bij bestaande klanten?
- Hoe zouden we potentiële cliënten het best kunnen benaderen?
- Welke risico's moeten we onder ogen zien?

Leo Kerklaan  
Floor Slagter  
Joost van Rantwijk

---

**Iris Vogt** — 10 maart, 2011

---

Prettig geschreven, goed leesbaar en de spijker op zijn kop qua inhoud.

De vraag is nu: hoeveel managers lezen dit en doen er ook echt wat mee?

En: in hoeverre is het hogere management bereid om de manager de ruimte te geven om die control wat los te laten en op een andere manier verbeteracties zichtbaar te maken?

Mijn ervaring is dat vooral vraag 2 relevant is voor het kunnen toepassen van een andere strategie en dat er meestal geen (of niet veel) ruimte wordt gegeven.

Ik heb in ieder geval dit stuk via Twitter aangeboden en zal er zeker nog eens op terugvallen.

Groet!  
Iris Vogt

IS & GO Performance Improvement Services

<http://www.ISnGO.nl>

06-54692856