

## 7. Resultaat Gericht Management (RGM), Management By Objectives (MBO), Management bij output<sup>1</sup>

Mevr. Tine Soete,

Human Resource Professional

### 1 Het RGM: Resultaat Gericht Management

Eerder in deze publicatie bespraken we reeds de twee sleutelkenmerken van het managen van telewerkers: het ontwikkelen van vertrouwen en het opbouwen van een kwalitatieve communicatie om de telewerker te motiveren en in staat te stellen om de vooropgestelde doelstellingen te behalen. Beide zijn kritische factoren, maar lijken eerder wazige termen .

De schakel in het managen van telewerkers is eigenlijk het opzetten van prestatiecriteria, beoordelingscriteria en technieken die de manager met de medewerker verbindt.

In zijn boek 'Managing Telework' geeft Nilles o.m. volgende redeneringen mee:

*"Het komt er uiteindelijk op neer dat de medewerker resultaten levert ten voordele van de organisatie, want de productie bepaalt de effectiviteit van de organisatie. De aard en de kwaliteit van het product dat men levert is datgene wat telt... Klanten zijn niet geïnteresseerd 'hoe' een product tot stand komt maar in de kwaliteit van het resultaat, in functie van hun eigen noden".*

"Managen" kent een gelijkaardige situatie. Idealiter is een manager in staat, zijn medewerker richtlijnen te geven over het te behalen resultaat, de kwaliteitsgraad, het budget en de timing. De medewerker levert de gevraagde resultaten en klaar is Kees! Door zich bewust te richten op het doel ontstaan een minimum aan conflicten en hindernissen en een maximale slaagkans. De manager en de medewerker kennen hun job, zijn competent en in staat resultaten te leveren. De medewerkers zijn in staat zich aan te passen aan onverwachte gebeurtenissen en bronnen van druk die op hen afkomen.

Het verloopt echter niet altijd perfect. Soms is het gewenste resultaat onvoldoende duidelijk bepaald, heeft de medewerker niet de juiste skills, kennis of training, heeft hij de instructie niet begrepen, waren de juiste middelen niet beschikbaar, nam het werk veel meer tijd dan verwacht of waren de medewerkers niet gemotiveerd.

Bij problemen kan de manager onderzoeken waar het foutloopt. Motivatie? Communicatie of is er een betere verstandhouding nodig tussen de manager en de medewerker? In dit laatste geval dient er een memorandum van verstandhouding opgemaakt te worden dat specificeert wat beide partijen bijdragen om tot een gemeenschappelijk doel of product te komen. Zo creëert men een waardevolle basis op lange termijn, met name: vertrouwen.

---

<sup>1</sup> Hoofdstuk uit *Handleiding Anders Werken voor managers en werknemers*.

© Cezov-markant vzw & Nito vzw – November 2005 – ISBN-NUMMER: 9081027417

Behoudens de uitdrukkelijke bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets van deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van de uitgever. De redactie streeft naar de betrouwbaarheid van de gepubliceerde informatie. De auteurs, editors, uitgever, noch andere personen die meehielpen met het tot stand komen van deze publicatie zijn verantwoordelijk voor schade ten gevolge van (foutief) gebruik van de informatie in deze publicatie.

## 1.1 Waarom RGM?

Het is de taak van de manager te voorzien in specifiek, meetbare en bereikbare maatstaven voor de telewerker opdat deze telewerker zijn taak zou kunnen volbrengen, weet waarom het gerealiseerd moet worden en wanneer en hoe dit moet gebeuren.

Daniels P. beschrijft in *Managing telework* het volgende:

*“Vele managers zien al een groot probleem in de inschatting van het kunnen en het managen van de performantie van hun medewerkers. Dit is in het bijzonder een probleem voor managers van telewerkers.”*

Uit verschillende bronnen blijkt inderdaad dat controle en het prestatiegericht managen de grootste barrières vormen om telewerk in te voeren in sommige organisaties. Een van de meest populaire theorieën is de “principal agent theory” waarin uitgelegd wordt hoe managers kunnen deelnemen aan de werkzaamheden van hun telewerker, zelfs wanneer zij hun medewerkers niet kunnen zien.

Bij de invoering van telewerk moet de manager vooraf goed beseffen dat hij de telewerker niet rechtstreeks zal kunnen monitoren op gedrag, noch hoe hij zijn job uitvoert of hoe groot zijn jobinspanningen zijn.

In de literatuur wordt aanbevolen om meer objectieve maatstaven te gebruiken om performantie te meten en te managen. De manager moet evalueren op basis van OUTPUT in combinatie met regelmatige face-to-face meetings tussen de manager en de telewerker, rekening houdend met de aard van het werk en de werkomgeving.

In onderstaande tabel vatten we de aanbevelingen van Daniels betreffende performance-management van telewerkers samen.<sup>2</sup>

Het managen van de prestaties van medewerkers-op-afstand waarover u bijgevolg minimale controle heeft, is niet gemakkelijk. Enkele overeengekomen parameters die de werkrelaties kaderen, kunnen hierbij helpen.

Werkomgeving	Aanbevelingen
Het meten van de output heeft een hoge kostprijs en de output varieert sterk naargelang de vaardigheid van de werknemer.	Leg de nadruk op aanwerving. Regelmatige vergaderingen om moeilijkheden te bespreken. Zorg voor ontwikkelingsopportunities.
De output kan gemakkelijk gemeten worden en is weinig afhankelijk van externe factoren.	Het loon koppelen aan de prestatie. De vergaderingen focussen op assessment. Opleiding en ontwikkeling.
De verwachte tewerkstellingsperiode is beperkt en de output kan gemeten worden.	Een contract op basis van gewenste resultaten en performantie indicatoren.
De verwachte tewerkstellingsperiode is lang en/of de werknemer heeft promotie	Vast loon. Regelmatige vergaderingen om

<sup>2</sup> Performance management and compensation: Daniels, *Managing telework*, p 155.

opportuniteiten	moeilijkheden te bespreken. Voorzie ontwikkelingsopportuniteiten.
De verwachte tewerkstellingsperiode is kort en de output kan niet gemeten worden.	Sta geen telewerk toe!

Figuur 24: Parameters die de werkrelaties kaderen.

## 1.2 Wat maakt Resultaat Gericht Managen (RGM) succesvol?

In “The structuring of Organisations” schrijft Mintzberg:

*“Performance control systems can serve two purposes: to measure and to motivate. On the one hand, they can be used to signal when the performance of a unit has deteriorated. Higher-level management can then step in and take corrective action. On the other hand, they can be USED TO ELICIT HIGHER PERFORMANCE.”*

RGM is meer dan een systeem; het is een hulpmiddel om belemmerende factoren op weg naar het gewenste resultaat aan te pakken. Naar mijn aanvoelen ligt het succes van RGM juist in de combinatie van de ontwikkeling van zowel de systeem- als de mensgerichte kant. De manager creëert een gunstig klimaat waarin zijn medewerkers hun capaciteiten ten volle kunnen benutten. Essentieel is dat de medewerkers duidelijk weten wat van hen verwacht wordt, en beschikken over de mogelijkheden om dit uit te voeren. RGM vraagt dan ook van het management een heldere visie over de te varen koers:

- duidelijkheid over WAT de te varen koers voor de medewerkers betekent en waarom;
- de medewerkers krijgen de ruimte om te bepalen HOE ze het doel willen bereiken.

RGM vraagt van samenwerking die gericht is op het elkaar durven en kunnen aanspreken. In de samenwerking moet ruimte zijn voor de medewerkers om hulp te kunnen en te durven vragen. Het management moet hulp willen bieden. Tussen de manager en de medewerker worden hierover heldere afspraken gemaakt. Dit kan door een samenwerking met op basis van duidelijke MBO-objectieven, doelstellingen die beantwoorden aan de SMART sleutelprincipes:

- Specific
- Measurable
- Agreed en achievable
- Realistic and relevant
- Time-bound and time-based

We geven verdere toelichting bij deze principes onder de rubriek Management By Objectives.

De organisatie moet zodanig zijn ingericht dat de verantwoordelijkheidsgebieden duidelijk zijn afgebakend en dat de systemen het proces ondersteunen.

Managen volgens de principes van RGM betekent dat als de competenties van de medewerker het toelaten, de medewerker volledig vrij is in de manier waarop hij/zij tot de afgesproken resultaten komt.

### 1.3 RGM en het meten van resultaten

Door hun afwezigheid op kantoor krijgen telewerkers minder informele feedback dan hun collega's. Zij worden minder gezien en hebben ook minder contact met hun collega's en manager. Daarom hebben zij meer nood aan formele informatie, bv. via een formeel beoordelingsgesprek waarop hun resultaten besproken worden (en een eventuele beloning gekoppeld aan de resultaten). Een face-to-face gesprek tussen manager en telewerker is hiervoor het meest geschikt, in het bijzonder om een correcte en directe benadering van de geleverde resultaten te krijgen. Medewerkers zijn eveneens nieuwsgierig naar de criteria waarop ze worden beoordeeld; zij verkiezen normaliter om beoordeeld te worden op zowel gedragsgebaseerde als outputgebaseerde criteria. Soms is het nuttig collega's in de evaluatiegesprekken te betrekken.

Het is evident dat voorafgaandelijk duidelijke criteria van beoordeling en de te behalen doelstellingen vastgelegd moeten worden. Een efficiënt systeem van beoordeling is het werken met objectieve gegevens, meetindicatoren en prestatie-indicatoren om kennis te nemen van de behaalde doelen, de verwachte output, gedragsindicatoren, het niveau van prestatie t.o.v. het vooropgestelde niveau, enz...

Voor telewerkers wordt aanbevolen om bijkomend, tussendoor vrij regelmatig mini-evaluaties te houden, eventueel via informatica. Tussentijdse evaluaties hebben het voordeel dat men sneller mogelijke problemen kan opsporen, bv. onduidelijkheden in opdrachten, communicatieproblemen, familiale moeilijkheden, enz. Bovendien mag men bepaalde aspecten zoals de socialisering in de organisatie, teamwerk en leerresultaten niet vergeten bij de beoordeling en de algemene evaluatie. Het is dus nuttig een doordacht systeem van resultaatmeting op te zetten en de consequenties te bepalen voor ingeval de overeengekomen targets niet of onvoldoende werden bereikt.

Het meten van de effecten van telewerk op de productiviteit van de medewerkers kan de manager helpen het topmanagement te overtuigen van de positieve invloed van telewerken zowel op de organisatie als op de levenskwaliteit van de telewerkers. Merk hierbij op dat de steun van het topmanagement een kritische succesfactor is voor het welslagen van telewerk binnen de organisatie.

#### **Metten is weten: Enkele soorten metingen**

De schrik van de individuele werkgevers van de tuinierende of babysittende thuiswerkers, die met vertrouwelijke informatie aan de haal gaan, is vaak overdreven. Toch vormt de mentale omschakeling de grootste drempel om telewerk in de organisatie in te voeren. Het loslaten van de werknemers, het niet kunnen observeren maar het managen op basis van vertrouwen en het opvolgen van de resultaten.

Er bestaan verschillende kwalitatieve en kwantitatieve metingen. Hieronder vindt u een aantal voorbeelden van metingen en hulpmiddelen:

- *meten van begrip*: Een manager moet weten in welke mate de telewerker de doelen heeft begrepen. De telewerker is verantwoordelijk voor het bereiken van het verwachte resultaat. Het is dus belangrijk dat hij weet wélk resultaat. De uitleg van de manager, ongeacht de middelen die hij gebruikt om de boodschap over te brengen, is gericht op het scheppen van een goed begrip bij de telewerker. De meting zal aan het licht brengen of de telewerker de opdracht goed begrepen heeft.
- *meten van de vooruitgang*: De manager waakt erover dat de resultaten op peil blijven en niet onder een aanvaardbaar minimum komen. Hij zorgt er bovendien voor dat enige tijd na een eventuele correctie een opgaande lijn zichtbaar wordt.
- *meten van het resultaat*: De manager zal permanent moeten toetsen of de output voldoet aan de gestelde eisen. Enerzijds zijn er de objectieve grootheden zoals omzet, winst, productievolume, enz. Anderzijds zijn er subjectieve indicatoren zoals klantentevredenheid, kwaliteit, enz.
- *meten van externe grootheden*: Over het meten van externe grootheden bestaat er veel literatuur met waardevolle meetinstrumenten. De meeste van deze meetinstrumenten brengen een situatie ‘voor’ en ‘na’ een bepaalde activiteit of periode in kaart. Deze metingen richten zich hoofdzakelijk op het beoordelen van de prestaties van de professionele organisatie als geheel. Enkele goede voorbeelden zijn onder meer de Balance Score Card en het benoemen van kritische succesfactoren met de daaraan gerelateerde “key performance indicators”.

Om te toetsen of doelen goed geformuleerd zijn, kan u gebruik maken van de checklist in onderstaande tabel.

<i>Grootheden</i> , datgene waarop beoordeeld wordt. De te meten grootheden zijn bv. productievolume, winst, omzet, rendement en klantentevredenheid.
<i>Meeteenheid</i> , welke maatstaf wordt gebruikt. Vb. aantal stuks, euro en de score in een klantentevredenheidsonderzoek.
<i>Meetsysteem</i> . Voor objectieve grootheden is de technische of financiële administratie een goede bron van informatie. Voor subjectieve grootheden, zoals klantentevredenheid, zal een meetsysteem moeten worden opgezet waarbij o.a. gebruik kan worden gemaakt van interviews, klantenanalyses en enquêtes. Het te gebruiken systeem moet gedurende lange tijd op dezelfde wijze gehanteerd worden om vergelijkingen tussen de verschillende metingen te kunnen maken.
<i>Meetmoment</i> . De periodiciteit van de metingen worden vastgelegd om een zuivere vergelijking tussen de verschillende metingen mogelijk te maken. Jaarlijks, maandelijks, wekelijks of om het uur. Zelfs wanneer besloten wordt om ‘na verwerking van elk order’ een meting te doen, is het mogelijk de metingen onderling te vergelijken en hieruit relevante informatie te bekomen.
<i>Nulmeting</i> . Zeker wanneer de doelen relatief van aard zijn (vb. meer winst,

hogere klanttevredenheid) is het van belang eerst te bepalen hoe groot de oorspronkelijke waarden zijn. Deze moeten met hetzelfde meetsysteem op een vastgesteld meetmoment worden bepaald om een vergelijking mogelijk te maken.
<i>Termijnen.</i> Wanneer start en eindigt het (verbeter)proces, wanneer moeten de doelen bereikt zijn?
<i>Verslaggeving.</i> Op welke manier wordt de vooruitgang vastgelegd, door wie en aan wie wordt gerapporteerd?
<i>Waarden, marges en grenzen.</i> Al de genoemde zaken krijgen pas waarde wanneer de te bereiken waarden gespecificeerd zijn. Ook worden marges aangegeven waarbinnen de voortgang zich moet bewegen zodat afwijkingen tijdig kunnen worden gesignaleerd. Vervolgacties kunnen vooraf worden vastgesteld.

Figuur 25: Checklist om doelen te formuleren.<sup>3</sup>

- *Werken met prestatie-indicatoren.* Als voorbeeld verwijzen we naar Mastenbroek W. met een test die 40 vragen bevat aangaande:<sup>4</sup>
  - Is de organisatie echt bezig met resultaatverbetering?
  - Is er voldoende betrokkenheid en actiegerichtheid?
  - Sturen en stimuleren managers het proces van prestatieverbetering?
  - Beschikt het team over eigen prestatie-indicatoren en worden ze gebruikt?

*Een klassiek voorbeeld van een eindevaluatie* (na proefproject) halen we uit *Le guide pratique de télétravail*. Het betreft eerder een “controlerende” versie van telewerken.

### 1. Les questions

- *Le temps passé au travail à distance, est-il supérieur/inférieur au temps passé au travail au bureau. Lesquels sont les raisons pour expliquer les différences avec les objectifs? (par exemple: absence du matériel, interaction d' équipes trop difficile, supervision non solidaire, pas assez de travail, difficile de se déconnecter du travail).*
- *Les travailleurs à distance (TAD), ont-ils rencontré des problèmes spécifiques avec: les frais généraux, la gestion du temps, assistance technique, consultation des supérieures et des collègues, l'aptitude à apprendre des nouvelles spécialités, l'oubli de matériel nécessaire, les interruptions, sentiment de solitude, un surcroît d'heures de travail, le début du travail le matin.*
- *Quels ont été les avantages pour le travailleur à distance?*
- *Divers autres questions à posées, concernant les conséquences pour la société, des recommandations, etc...*

### 2. Agendas

<sup>3</sup> CEVAT, M.P., 2000, Hoe krijg je professionals in beweging?, p. 127-128.

<sup>4</sup> [www.managementsite.net/content/articles/380/38/.asp](http://www.managementsite.net/content/articles/380/38/.asp).

*De même qu'elles recouvrent des questionnaires et des discussions en groupe pour évaluer le programme de travail à distance, beaucoup de sociétés se servent aussi des agendas individuels des télétravailleurs, afin de contrôler et d'analyser en permanence leur évolution et leur capacité d'adaptation au TAD.*

*La gestion du temps et le contrôle du travail sont les deux questions les plus importantes qu'il faut étudier afin de convaincre les managers que le travail des télétravailleurs est réalisé efficacement et de manière satisfaisante. Les TAD doivent, encore plus qu'avant, organiser leur temps et leur planning. Les agendas sont utilisés au lieu des fiches standards de travail ou d'heures pour l'affectation du projet. Ils peuvent associer une liste d'activités à accomplir, le journal des heures, le journal des activités, un agenda des tâches et des rendez-vous.*

*Ils sont également prévus pour contrôler le bien-être du TAD, en identifiant les symptômes précoces de stress et/ou d'isolement avant qu'ils ne deviennent trop graves, tout en évaluant la productivité et l'efficacité du télétravailleur. Les difficultés rencontrées avec le matériel, le travail, la famille, etc. sont enregistrées dans les agendas par les travailleurs. Ils sont ensuite présentés et discutés avec le manager de l'employé, une fois par mois.*

*Les agendas devraient aussi indiquer les autres événements auxquels prennent part les télétravailleurs, par exemple, les activités effectuées à la maison ou au bureau comme les visites au bureau, chez les clients, les contacts avec d'autres télétravailleurs, etc...*

### *3. Mesures prises pour rester en contact avec le monde extérieur*

*Une partie du processus d'évaluation, tant pour les coûts que pour la formation, devrait indiquer la façon dont les TAD utilisent les systèmes de communications mis à leur disposition pour lutter contre les problèmes potentiels d'isolement. Les points suivant seront couverts :*

- Relevé détaillé du temps passé à travailler (enregistré dans l'agenda).*
- Appels effectués (en dehors du travail au bureau normal).*
- Temps passé au bureau chez soi par rapport au temps passé à l'extérieur, comme par exemple avec des clients, etc...*
- A combien de réunions ont-ils assisté et avec qui?*
- Quels systèmes utilisent-ils et à quelle fréquence?*
- La fréquence des pauses.*

*La société doit enregistrer tout problème technique rencontré par les télétravailleurs et comment le problème a été résolu, à qui les télétravailleurs se sont-ils adressés pour se faire aider, est-ce qu'ils ont fait appel à une aide informelle (collègue, famille, etc...) ou à une aide formelle? Ont-ils résolu le problème? Combien de temps cela a-t-il pris?*

Figuur 26: De evaluatie van een telewerkpilotproject.<sup>5</sup>

Een andere vorm van meten bestaat uit *het toepassen van projectmanagement*.

Starten met telewerk begint met het invoeren van een telewerkpilotproject, meestal geleid door een telewerkprojectmanager die nauw in verbinding staat met de manager van de

<sup>5</sup> GUATTHIER C. en DORIN P., Le guide pratique du télétravail, CATRAL, Agence Régionale pour l'Aménagement du Temps, p. 57- 58.

afdeling. Veranderingsplannen (en telewerk is een verandering in de manier van werken en werkorganisatie) leiden nooit tot de verwachte resultaten als er niet zeer omzichtig mee wordt omgegaan. Het kan dus interessant zijn voor uw eigen organisatie een test te doen vooraleer projectmanagement op te zetten.<sup>6</sup>

Dit kan bijvoorbeeld aan de hand van een vragenlijst waarop telkens twee maal een antwoord dient te worden gegeven; één over de huidige toestand en één over de gewenste toestand. In uw antwoord kan u de huidige, respectievelijk gewenste toestand als volgt beschrijven:

- Chaos: Er is geen standaardaanpak. Het gebruik van methodes, processen, technieken en tools is onbestaand of inconsistent.
- Er is een interne basis om projecten aan te pakken maar het gebruik ervan hangt grotendeels af van de individuele betrokkenheid van medewerkers.
- Er is een volledig gedocumenteerde methode voor projectbeheer met verplicht gebruik van projectplanning en rapportering templates.
- Portfolio management: Er is een geïntegreerde planning en controle van meerdere projecten.
- Continue verbetering: Data, kennis en informatie uit vorige projecten en benchmarking worden gebruikt om de projectprocessen te verbeteren.

Zowel strategie, perceptie, methode, scope, kost, tijd en kwaliteit, risico, mensen, communicatie, informatie/kennis, innovatie als tools, dit alles wordt ondervraagd in het globaal geheel van de organisatie.

Onderstaande tabel geeft een omschrijving van Project Manager Attitudes door PWC PriceWaterhouseCoopers.

<i>Challenge the process</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Search out challenging opportunities to change, grow, innovate and improve.</li> <li>- Experiment, take risks and learn from the accompanying mistakes.</li> <li>- Challenge the system, champion ideas, support their adoption and push others as well to exceed accepted limits.</li> <li>- Keep things moving forward.</li> </ul>
<i>Inspire a shared vision</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envision the future.</li> <li>- Enlist others in a common vision by appealing to their values and interests.</li> </ul>
<i>Enable others to act</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foster teamwork by promoting cooperative goals and building trust.</li> <li>- Strengthen people by giving power away, providing choice, developing competence, assigning critical tasks and offering visible support.</li> </ul>
<i>Model the way</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Setting the example by behaving in ways that are consistent with shared values.</li> </ul>

<sup>6</sup> Een voorbeeld kunt u vinden op [www.projectmanagementbelgië.be](http://www.projectmanagementbelgië.be)- PMB vzw ann.vanherrewegheprojectmanagementbelgië.be, Pretoriastraat 78, 2600 Berchem.

	- Achieve small wins that promote consistent progress and build commitment.
<i>Encourage the heart</i>	- Recognize individuals' contribution to the success of the project. - Celebrate team accomplishments regularly.

Figuur 27: Project Manager Attitudes van PriceWaterhouseCoopers.

## 2 Management by Objectives = Management by output

*“Kun je me alsjeblieft vertellen welke kant ik op moet? Dat hangt er helemaal van af waar je heen wilt, zei de Kat. Dat kan me niet zoveel schelen, antwoordde Alice. Dan maakt het ook niet uit waar je heen gaat, zei de Kat. Als ik maar ergens uitkom, voegde Alice eraan toe, bij wijze van uitleg. O, maar dat gebeurt ook wel, zei de Kat, als je maar lang genoeg doorloopt.”*

Uit De avonturen van Alice in Wonderland.

### 2.1 De oorsprong van MBO

Met zijn publicatie *Practice of Management* kreeg managementgoeroe Peter Drucker bekendheid voor zijn ‘harde’ principes van Management by Objectives.

Hij onderscheidde als eerste een aantal algemeen gangbare managementprincipes:

- het vastleggen van een strategie voor de lange termijn en het vertalen van deze strategie in korte-termijndoelstellingen;
- het verschil tussen het topmanagement die de strategie van de onderneming bepaalt en een niveau van meer gespecialiseerde managers;
- het vastleggen van duidelijke doelen, zowel voor de manager als voor de onderneming;
- het principe van ‘*structuur volgt functie*’. De organisatie is geen doel op zich, maar een middel om de vastgestelde resultaten te bereiken.

Eén van de grote verdiensten van Peter Drucker is dat hij het vakgebied van het management volledig in kaart heeft gebracht. Er is vrijwel geen aspect waarover Drucker niet geschreven heeft of waarvan hij niet aan de oorsprong heeft gestaan. Alle delen van de managementwetenschap zijn ofwel aan zijn grote geest ontsproten ofwel sterk door hem beïnvloed. Dat wil niet zeggen dat Druckers werk onomstreden is. Zoals voor zo veel pioniers geldt, heeft hij ook oorspronkelijke gedachten geformuleerd die pas na vele jaren ingang vonden of beredeneerd aan de kant werden geschoven. Druckers oorspronkelijke werk *The end of Economic Man* (1932) en *The Future of Industrial Man* (1942) bevatten al elementen die de managementwetenschap pas na decennia herontdekte. Drucker stelt dat organisaties niet enkel een *economische dimensie* hebben maar ook een *sociale*. In die tijd stuitte dergelijke denkbeelden echter op enorm verzet uit de gevestigde orde. Velen deden zijn werk dan ook af als een populistische vermenging van economie en onsamenhangende aspecten uit diverse sociale wetenschappen.

In zijn meest bekende werk *The Concept of the Corporation* legt Drucker het fundament voor een aantal organisatieaspecten die menige managementconcepten van latere datum hebben beïnvloed, met name:

- *Empowerment*: het afstaan van verantwoordelijkheid aan de personeelsleden en de creatie van de zelfsturende onderneming.
- *Kenniswerkers*: het principe dat er medewerkers in de organisatie zijn die worden beloond voor wat er in hun hoofd zit, niet voor wat zij met hun handen doen.
- *Decentralisatie*: de spreiding van macht, besluitvorming en beslissingen over verschillende, min of meer autonome organisatiedelen (die eventueel, maar niet noodzakelijk, over verschillende locaties verspreid kunnen zijn).

Wat in historische zin het meest verbaast is dat, ondanks Druckers gepassioneerde betoog voor humane vormen van organiseren en op menselijke behoeften gebaseerde arbeidsverhoudingen, deze organisatieaspecten pas in de jaren zeventig algemeen doordringen tot organisaties. Helemaal bijzonder is dat *The Concept of The Corporation* reeds aandacht vraagt voor arbeidsvreugde en andere redenen voor de werknemers om trots te zijn op hun producten en prestaties, want juist die aspecten bleken later belangrijke stimuli in professionele organisaties te zijn.

De gedachtegang achter bovengenoemde managementprincipes van Drucker is dat wanneer de strategie zich in doelen laat vertalen, iedereen inzicht krijgt in de lange termijn doelen van een organisatie. Wanneer alle leden van de organisatie weten wat van hen wordt verwacht en wanneer de medewerkers de samenhang van de activiteiten doorzien, kunnen zij allen bijdragen tot het bereiken van de doelen van het grotere geheel.

Strategische plannen, beleidsstukken en planningsen volgen deze redenering frequent. Veel van de moderne managementmethoden zijn op deze manier van beleidsvoorbereiding en vorming gebaseerd. In professionele organisaties is het sturen op doelen de meest gangbare manier van organiseren: het management acht de professional in staat de gekende doelen te vertalen in handelingen die bijdragen tot de realisatie van de strategische doelen.

Door onduidelijkheden en irrelevantie van de doelen voor de betrokkenen, slaagt deze aanpak niet altijd. Ook omdat de doelen geformuleerd zijn in termen van processen en handelingen (input) is de realisatie van de doelen niet waarschijnlijk. Het formuleren van de strategie en het vaststellen van doelen aan de top van de organisatie leidt onbedoeld tot een bevelstructuur en centralisatie van de macht die bij veel bedrijven een autoritaire manier van sturing tot gevolg heeft gehad, en die tot verstarring van de top, lijdzaamheid (en dus initiatiefloosheid) bij de medewerkers en zelfs tot regelrechte anarchie heeft geleid.

De overtuiging dat de doelen 'nu toch eindelijk wel eens een keertje duidelijk moeten zijn' leidt ertoe dat (project)managers stoppen met het uitdragen van de doelstellingen en dat vervolgens deze doelen ter discussie worden gesteld, zeker wanneer deze strijdig met elkaar lijken. Men gaat ervan uit dat de professionals de centraal gedefinieerde doelen zullen realiseren en producten leveren met behulp van de middelen die daarvoor door de centrale organisatie ter beschikking zijn gesteld. Dat de professional over het algemeen beter weet hoe hij het werk kan organiseren dan de toplaag, wordt kennelijk volledig genegeerd. Empowerment wordt dan snel een loos begrip.

Drucker wil ons laten zien dat de concentratie van de managers op de doelstellingen en strategie, gecombineerd met het verleggen van de beslissingsbevoegdheid over de manier van werken naar de uitvoerenden, een efficiënte organisatie oplevert. Wanneer managers zich bemoeien met de manier van werken, lijken ze de einddoelen uit het oog te verliezen en komen de uitvoerenden niet tot volledige ontplooiing.

Doelstellingsmanagement (MBO) wordt in de praktijk te vaak op de werkwijze en niet op het beoogde resultaat toegepast.

Drucker heeft een belangrijke rol gespeeld in de discussie die volgde op de publicatie van *The Practice of Management*, met empowerment en het doorbreken van de hiërarchie als voornaamste thema's. In de *Post-capitalist Society* gaat hij zo ver, dat hij het aannemelijk maakt dat er op afzienbare termijn zelfs geen enkele vorm van centrale macht meer zal zijn, maar dat de kenniswerkers en dienstverleners de enige klassen zullen zijn. In zijn denkbeelden zijn managers dan coaches en facilitators die ten dienste van de kenniswerkers staan. Hij laat zien dat deze verschuiving naar de kennismaatschappij al in gang is gezet en spoort ons daarom aan in actie te komen.

De principes van Management by Objectives zijn aldus wijd en zijd verspreid en hebben al hun nut bewezen. Het is ook zo dat er golfbewegingen bestaan, al dan niet modieus ingekleed, van toepassingen van zijn theorieën. Deze toepassingen worden ingekaderd in trainingen van het management en studenten.

Hiermee wil ik aangeven, wat ook reeds in RGM duidelijk naar voren kwam, dat de output, het resultaat het hoofdaccent is van onze bezigheden en dit in het bijzonder bij telewerken!

Hoe moeten die doelstellingen er dan uitzien, wat zijn goede afspraken van prestatiedoelen en welke zijn de kenmerken, criteria daarvan?

## 2.2 De elementaire bouwstenen van het stellen van doelen

De doelen en doelstellingen, zowel persoonlijke als beroepsmatige, zijn een aanvulling op de visies die we ontwikkelen voor onszelf en van de organisatie die we kiezen. Functioneel is het stellen van doelen meestal tactisch. De grootste nadruk ligt op het uitvoeren en in praktijk brengen van deze doelen in een taakstellende planning. Het bevat dus een proces. Dit proces omvat:

- formuleren van specifieke doelstellingen, doelen of quota's;
- ontwikkelen van een actieplan en het vaststellen van specifieke stappen om gestelde doelen te realiseren;
- opstellen van een schema dat aangeeft wanneer specifieke activiteiten worden gestart en/of voltooid;
- opstellen van een budget en middelen;
- opzetten van een organisatie/project om het besluit ten uitvoer te brengen;
- opstellen van maatstaven waaraan prestaties zullen worden gemeten. (bizzmailer).

Als manager die de toelichtingen en instructies moet geven, moet u er voor zorgen een maximum resultaat te bekomen met een minimum aan inspanningen. Daarom moeten doelen en doelstellingen zeer goed gedefinieerd en specifiek zijn.

Wil u resultaten en een goede output bereiken dan zijn *consistentie en duidelijkheid* en het bepalen van doelen en oplossingen nodig.

Wij willen echter stilstaan bij het definiëren van doelstellingen, die dikwijls onduidelijk en onsamenhangend zijn, waardoor heel wat problemen ontstaan en de output sterk beïnvloed wordt.<sup>7</sup>

Om professionals in staat te stellen activiteiten te ontwikkelen die in verband staan met 'haalbare doelen', moeten zij het vertrouwen hebben dat datgene wat zij doen ook *daadwerkelijk in relatie* staat met de doelen. Daarom moet de nodige aandacht gaan naar het formuleren van doelen die betekenis hebben en uitnodigen tot actie. Dus: *duidelijke, consistente en haalbare doelen zijn een vereiste. En wanneer zijn deze zo? Wanneer doelen concreet zijn.*

Mensen kunnen alleen doelen realiseren wanneer ze concreet iets kunnen doen. Een goed plan zal daarom een onderscheid maken tussen de algemene doelen van de organisatie en de doelen waar medewerkers concrete invulling aan kunnen geven. Zo heeft het bv. geen zin een individu te vragen efficiënter te werken; de organisatie als geheel kan dat wel als doel hebben! Efficiency is geen doel op zich, terwijl effectiviteit dat wel kan zijn. Het is zinloos te vragen om vb. de kosten en baten beter met elkaar in overeenstemming te brengen, zonder te vertellen wat iemand moet doen om dat te bereiken... Medewerkers zullen vaak duidelijk laten merken dat zij beter weten hoe iets moet gerealiseerd worden dan het management. Het is daarom belangrijk de doelen duidelijk te maken waaraan ze moeten voldoen om een organisatie in beweging te zetten.

Welke technieken kunnen we gebruiken om de formulering van doelen te beoordelen en dubbelzinnigheden of ineffectieve doelen te elimineren?

### 2.2.1 Stel doelen die actie vereisen

Abstracte doelen hebben geen directe betekenis voor het dagelijks handelen van medewerkers. Werknemers kunnen zelf afdelingsdoelen vertalen in concrete acties. Deze acties zullen onmiddellijk zichtbaar bijdragen aan de effectiviteit van de taakuitvoering. Betekenisvolle doelen vereisen actie. Benoem concrete activiteiten die bijdragen aan de doelen, bv. het verminderen van administratieve rompslomp, het vereenvoudigen van de communicatie, het verminderen van de duur van vergaderingen, enz.

Er moet een duidelijk verband bestaan tussen de problematiek en de gekozen oplossingen:

Zij moeten steeds voor alle betrokkenen op een *logische manier met elkaar in relatie staan*.

Om er zeker van te zijn dat uw actie doeltreffend is, dat alles goed georganiseerd verloopt én perfect aansluit bij de visie, kan u uw initiatief toetsen aan 5 stappen die David Allen in de *Getting Things Done-tactiek* uitstippelt:

---

<sup>7</sup> CEVAT, M.P., 2000, Hoe krijg je professionals in beweging ?, Business Contact, p. 113-129.

- Bepaal uw doel (purpose), het 'wat' te realiseren of te 'zijn' of/en welke waarden u verkondigt.
- Uw doel en waarden helpen u een visie (vision) te formuleren: het 'wat' van uw project, een concrete voorstelling van het te bepalen doel.
- Een denksessie of een brainstorming (reflection) helpt u het 'hoe' te bepalen: idee, middelen, instrumenten, methodiek, vereiste informatie en tools, meetinstrumenten.
- Vervolgens structureert u het geheel (organisation), ontleedt het proces en legt u prioriteiten vast van de verschillende fasen die naar de verwezenlijking van uw doel leiden.
- NU pas gaat u tot actie over (action), in een vooraf vastgestelde volgorde en volgens de geplande methode.<sup>8</sup>

### 2.2.2 Stel realistische doelen in duidelijke, concrete termen

De personen waarvan verwacht wordt dat ze de doelen gaan realiseren, moeten deze als haalbaar zien. Onrealistische, onduidelijke en te algemeen geformuleerde doelen, maken deze doelen betekenisloos. Té hoog gestelde doelen of doelen die in grote woorden zijn gesteld, leiden tot onbegrip en verwerping. Door gebruik van concrete termen is veel duidelijker welke actie nodig is om de doelen te bereiken.

Druk doelen uit in absolute aantallen en bedragen. Druk ook de gewenste resultaten uit in concrete termen of eventueel in vergelijking ten opzichte van ten minste één concrete term, vb. een verhoging met 25%. Vermijd termen die relatief zijn (meer, minder, beter). Deze termen vragen nog bijkomende uitleg.

Het is niet mogelijk doelen in actie te vertalen wanneer die in termen van een streven, een organisatievorm of een houding zijn gesteld. Vb. een klantgerichte organisatie, een kwaliteitsbewuste opstelling en een resultaatgerichte houding krijgen alleen vorm wanneer daar concrete handelingen aan ten grondslag liggen waardoor de gehele organisatie een dergelijke houding gaat uitstralen. Alleen training, bewustwording, coaching en voorbeeldgedrag maken het subtiele verschil in houding duidelijk. Vermijd ook modieus jargon.

### 2.2.3 Stel consistente doelen

Laat de doelen in een begrijpelijke onderlinge relatie staan en maak deze relatie nadrukkelijk zichtbaar.

Zorg ervoor dat zowel de formulering van de doelen als alle informatie daaromheen dezelfde betekenis hebben.

Bovenstaande suggesties brengen al een groot deel van de consistentie in doelen aan.

Juiste formuleringen zullen onbedoelde effecten voorkomen. Wees helder in de redeneringen door afgeleide doelen direct te koppelen aan hoofdoelen. Vb. efficiënter werken door het verminderen van de administratieve rompslomp, effectiever werken door het geven van meer aandacht aan foutpreventie.

---

<sup>8</sup> [www.davidco.com](http://www.davidco.com)

Managementprincipes die tegengestelde gedragingen teweegbrengen, vormen een bron van inconsistentie. Vb. mijn deur staat altijd open versus een afspraak moeten maken met de manager met een overvolle agenda.

Managers onderschatten vaak de effecten van hun voorbeeldrol. Afspraken nakomen, professionaliteit, eerlijkheid, zelfkritiek en inhoudelijke deskundigheid zijn wapens van de moderne manager. Goed voorbeeld doet goed volgen en dat geldt zeker wanneer het gaat om gedrag en houding. De roep om aandacht voor kosten en baten is niet te rijmen met de duurdere auto van de manager, of het vervangen van het meubilair in de kamer van een pas aangestelde manager.

Werk niet met twee maten en gewichten. Verwijt de medewerkers niet wat u zelf ook doet, zoals het niet volgen van de afgesproken procedures of regels, het niet nakomen van beloftes, niet in discussie willen treden of zich uitspreken over zaken die niet onder uw bevoegdheid vallen, enz. (Bizzmailer – Roularta)

#### 2.2.4 Stel doelen die betekenis hebben voor de personen waarop ze betrekking hebben

Stel doelen in termen die in een duidelijk verband staan met de missie en visie en die alle personen waarvoor de doelstelling geldt tot actie uitnodigen. De doelen moeten een zinvolle betekenis hebben voor de mensen waarop ze betrekking hebben.

### 3 **Stel alleen doelen die binnen de mogelijkheden liggen**

Stel alleen doelen die binnen het bereik van de organisatie liggen. Besteed concrete aandacht aan de beïnvloeding van gedragingen en niet van persoonlijkheden. Soms dient u aandacht te eisen voor een actiegerichte, positieve, open en eerlijke houding en mentaliteit van de betrokken medewerkers. Zelfs als dit nauwkeurig beschreven is, zijn dat *geen* doelen waarnaar de betrokkenen zich zonder meer zullen richten. Beïnvloeding van gedrag en gedragingen vereist gerichte aandacht. Waar gedragingen zich op korte termijn nog wel laten veranderen, zijn mentaliteit en cultuurveranderingen, trajecten van vele jaren.

Pas op voor 'hoe'-doelen en structuuroplossingen.

Een procedure is geen onderdeel van de einddoelen. Een procesplan bv. dient om de richting aan te geven! Wanneer het een doel op zich vormt zal de eindsituatie waarschijnlijk niet optimaal zijn.

### **STUREN OP RESULTATEN !**

De doelen voor de professionele organisatie moeten uiteindelijk zo geformuleerd zijn dat sturing niet enkel op inzet, maar ook op resultaten mogelijk is. Doelstellingenmanagement (MBO) eist van de omgeving dat er juist niets anders dan doelen bekend zijn.

Het behalen van een resultaat, of meer dan het verwachte resultaat, is de enige grondslag voor het beoordelen van de prestaties (zolang het behalen van dit resultaat binnen het gestelde ethische kader plaatsvindt).

Van een medewerker in een professionele functie kan wel worden verwacht dat hij over alle benodigde vaardigheden beschikt, (of die in zich heeft en tot ontwikkeling brengt), maar niet

dat hij alle technieken kent. Het is aan het management om dit te onderkennen en te duiden in de doelstellings- en de evaluatiegesprekken.

Goed geformuleerde en geschreven doelen en prestatiedoelstellingen kunnen dienen als hoeksteen van een goed MBO-systeem. Kennis en vaardigheid zijn hierbij een vereiste. Men kan het stellen van doelen en doelstellingen verbeteren door gebruik te maken van de SMART-techniek:<sup>9</sup>

- Specific - Specifiek: Gericht op presteren, verbeteren op een specifiek gebied, werkafspraken maken die voldoende duidelijk en concreet zijn (vb. dossier abc, offerte xyz), niet vatbaar voor verschillende interpretaties, het ondubbelzinnig formuleren van het toepassingsveld, beperkingen en verplichtingen.
- Measurable - Meetbaar: Een indicator waarmee vorderingen kunnen gemeten worden, wordt vastgesteld. In de mate van het mogelijke moet u de verwachte resultaten uitdrukken in meetbare eenheden. Bv. x-aantal brieven, facturen. Om de uitgangspositie te vergelijken met het resultaat, kan er in de loop van het uitvoeringsproces gemeten worden hoe ver men staat. Bv. Gestructureerde en gestandaardiseerde opdrachten kunnen gemakkelijker gemeten worden.
- Achievable - Agreed - Aanvaard: De werkafspraken zijn het resultaat van overleg tussen manager en telewerker waarbij beiden instemmen met datgene wat is overeengekomen. Is de doelstelling realistisch voor de telewerker? Kan deze volledig worden bereikt binnen een redelijke termijn en met normale inspanningen? Is het een inspirerende uitdaging of is het eerder een onbereikbaar ideaal?

De beide partijen moeten bekrachtigen dat ze instemmen met de overeenkomst! Men gaat er vaak van uit dat het akkoord van de andere persoon een evidentie is.

Het is aangewezen een individu of groep aan te wijzen die verantwoordelijk wordt gesteld voor het behalen van het doel.

- Realistic - Relevant - Realistisch: Vaststellen wat op realistische wijze, met de beschikbare middelen, kan worden bereikt. Men moet er zich voor behoeden om activiteiten af te spreken die in de praktijk helemaal niet haalbaar zijn. Bovendien moet men zich de vraag stellen of de doelstelling zinvol is in de bredere context van de (bedrijfs-) afdelingsdoelstellingen? Hebben de betrokken personen de capaciteiten en bevoegdheden om een actie tot een goed einde te brengen?
- Time-based - Time-Bound - Tijdgerelateerd: Specificeren wanneer de doelstellingen kunnen en moeten volbracht worden. Is er een einddatum vastgesteld voor het behalen van dit doel? Is er een stapsgewijze planning (milestones) zodat men tussentijds kan nagaan hoe ver men staat ?

Tot slot brengen we een methode om persoonlijke doelstellingen vast te leggen voor mensen die een hekel hebben aan het vastleggen van persoonlijke doelstellingen. De LAMP-methode:

- Lock on: Focus op een welbepaald doel en zie dat doel als het gevolg van één of meer oorzaken die u moet bewerkstelligen.

---

<sup>9</sup> Quinn, R. E., 2003, Handboek Managementvaardigheden, p. 234.

- Act: Realiseer één voor één alle oorzakelijke elementen die u naar uw doel moeten brengen.
- Manage your progress: Evalueer de resultaten van uw handelingen. Versterk ze of stuur ze desnoods bij zodat u mooi op koers blijft en naar uw doel blijft toewerken.
- Persist: Maak af wat u begonnen bent, zet door tot het einde.

Kortom, een doelstelling vastleggen is als een wens doen, u moet er gewoon in geloven!<sup>10</sup>

### **Nawoordje**

Het is belangrijk medewerkers niet enkel als instrumenten voor bedrijfsdoelstellingen te zien maar uw medewerkers voor hen zinvolle opdrachten te geven, te zoeken hoe zij de opdrachten zinvol kunnen invullen of zelf grenzen te stellen aan het steeds sneller en flexibeler werken. Een cultuur van wantrouwen moet absoluut vermeden worden om het betere in zichzelf en de medewerkers aan bod te laten komen (schouderklopjes geven, bevestiging geven in succesresultaten, op zoek gaan naar ongekend talent).

Motiveren doet u niet “volgens” het boekje maar uit overtuiging voor een medewerker waar u een zekere verantwoordelijkheid voor draagt.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> KEITH ELLIS, The Magic Lamp? [www.keithellis.com](http://www.keithellis.com).

<sup>11</sup> Moraaltheoloog professor Johan Verstraeten beschrijft *leiderschap en motiveren* in zijn boek *Leiderschap met hart en ziel*. (ZO-magazine 25 juni 2004).