



BSC in de praktijk (III)

Coachen met de balanced scorecard

Over de balanced scorecard is al veel gezegd en geschreven. Opvallend is dat de nadruk daarbij vooral ligt op de wijze waarop dit instrument moet worden geconstrueerd en geïmplementeerd. Minder aandacht is er voor het leiderschap en de benodigde managementvaardigheden om de balanced scorecard tot een succes te maken. Zo blijkt bijvoorbeeld dat een directieve leiderschapsstijl het werken met een balanced scorecard eerder belemmert dan stimuleert. Een coach als leider is de beste remedie voor een werkende balanced scorecard.

HARRY HUIZING

Ons hele leven bestaat uit presteren. Bewust of onbewust zijn wij daar dagelijks mee bezig. Hierbij geldt het motto 'hoe eerder, hoe beter'. Een baby die na een maand 's nachts doorslaapt en een kind dat met drie jaar al kan fietsen, worden enthousiast begroet en beloond.

Praten over presteren op het werk daarentegen is vaak nog eng. Bij het elkaar aanspreken op prestaties begeven we ons op glad ijs, want stel eens voor dat het consequenties heeft. Eén kritische opmerking naar de manager en weg zijn de promotiekansen. Het kan je zelfs de kop kosten. Andersom kan het aanspreken van medewerkers leiden tot demotivatie en/of verloop. De manager bewaart liever de lieve vrede. Of hij heeft alleen aandacht voor zichzelf, voert het hoogste woord en is resultaatgericht, want hij wil scoren en laten zien dat hij een goede manager is. Binnen zo'n werkklimaat kan de balanced scorecard natuurlijk nooit gedijen. Managers die het goed aanpakken, weten medewerkers te stimuleren tot betere prestaties, zonder dat dit ten koste gaat van het plezier in het werk.

Voor vrijwel iedere organisatie is het belangrijk goed zicht te hebben op de motivatie van medewerkers, omdat dit vaak de prestatiemotor (*lagging indicator*) is voor het bereiken van het

Op kop met de balanced scorecard

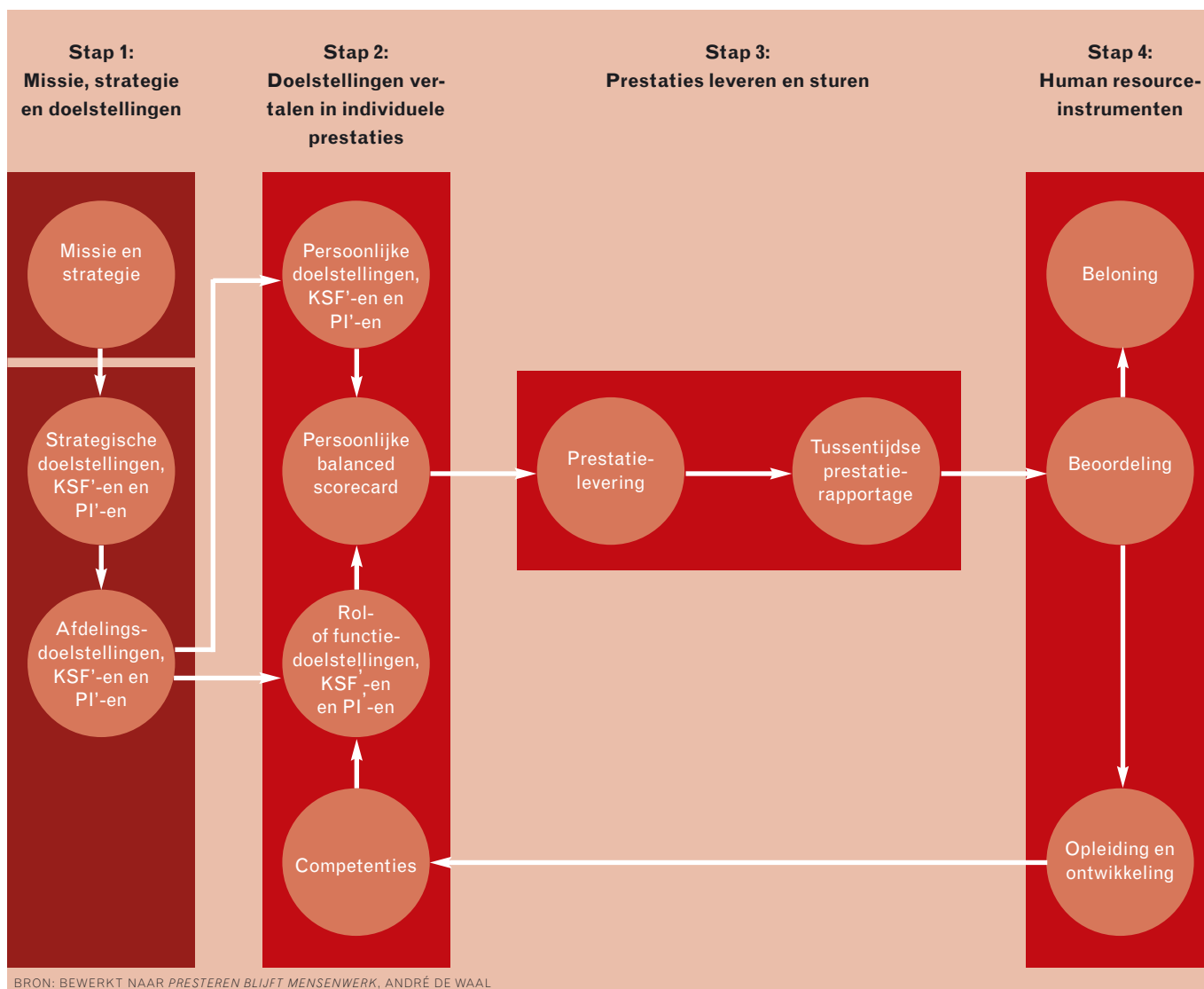
De balanced scorecard is meer dan een hype. Veel bedrijven en instellingen zijn inmiddels overgegaan tot de introductie ervan. Toch blijft het concept vooralsnog omringd met vooroordelen en halve waarheden. De balanced scorecard is daardoor zeer bekend, maar dat wil nog niet zeggen dat iedere financial weet hoe hij nu feitelijk werkt en wat erbij komt kijken om het instrument in te voeren. In een serie artikelen gaan auteurs uit de praktijk concreet in op de implementatieproblemen.

succes. In het artikel *Loon naar werken met de balanced scorecard*, (zie *Tijdschrift Controlling*, maart 2002, p. 50 e.v.) werd reeds gepleit voor een combinatie van een (persoonlijke) balanced scorecard en HRM-instrumenten. In dit artikel staan nieuwe inzichten centraal (zie figuur 1).

De organisatie begint met het formuleren van haar missie en strategie (stap 1). Wat willen wij als organisatie bereiken? en

figuur 1:

Stappenmodel combinatie persoonlijke balanced scorecard en HRM-instrumenten



BRON: BEWERKT NAAR PRESTEREN BLIJFT MENSENWERK, ANDRÉ DE WAAL

Hoe willen wij onze missie bereiken? Een afdeling kan de strategie en het bereiken van de missie ondersteunen door de strategische doelstellingen te vertalen naar de eigen afdeling, uitgedrukt in kritische succesfactoren (KSF'-en) en gemeten met prestatie-indicatoren (PI'-en), die specifiek zijn voor de betreffende afdeling.

In stap 2 worden de afdelingsdoelstellingen vertaald in doelstellingen voor de medewerkers binnen de afdeling (organisatiegebonden) en in doelstellingen voor de verschillende rollen of functies binnen de afdeling (competentiegebonden). De persoonlijke doelstellingen zijn doelstellingen die moeten passen binnen en afgestemd zijn met de doelstellingen van de organisatie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan ziekteverzuim, bezettingspercentages, klanttevredenheid, et cetera. De rol- of functiedoelstellingen zijn de vereisten waaraan een rol of functie moet voldoen. Voor elke rol- of functiedoelstelling wordt vastgesteld welke

competenties een medewerker nodig heeft om deze met succes te kunnen behalen. De competenties worden uitgedrukt in kennis, vaardigheden en gedrag. De doelstellingen worden vertaald in KSF'en en prestatie-indicatoren. Voor deze prestatie-indicatoren worden persoonlijke normen vastgesteld die de medewerker dient na te streven. Bij het bepalen van de normen zal rekening moeten worden gehouden met de leeftijd, het huidige competentie- en ambitieniveau van de medewerker. Afhankelijk van het niveau van de medewerker wordt een persoonlijke norm vastgesteld, waarbij ook duidelijk wordt gemaakt wanneer de prestaties afwijken van de norm. Dan ontstaan er geen verrassingen bij de evaluaties en de beoordeling. De competentiegebonden PI'en kunnen bijvoorbeeld worden afgeleid uit de klanttevredenheid, waarin diverse aspecten, zoals zorgvuldigheid, vriendelijkheid, tijdigheid, luistervaardigheid, et cetera worden gemeten. Ook de zogenoemde 360 graden-feedback-methode geeft informatie over bekwaamheden van de medewerker. Stap 2 resulteert in een persoonlijke balanced scorecard.

figuur 2

Voorbeeld persoonlijke balanced scorecard

	Januari t/m maart	April t/m juni	Juli t/m sept.	Okt. t/m dec.	Totaal
Financiën					
Bezettingsgraad					
Norm is meer dan 75 procent					
Aantal uren per jaar					
Norm is 1.600 uur per jaar					
Aantal verzuimuren					
Norm is 100 uur per jaar					
Processen					
Debiteurentermijn					
Norm is binnen dertig dagen					
Foutloos geregistreerde facturen (in%)					
Norm is 99 procent					
Vastgestelde kostenverlaging					
Norm is meer dan 5.000 euro per jaar					
Overlegtijd					
Norm is 100 uur per jaar					
Klant					
Realisatie van de planning					
Norm is meer dan 90 procent					
Gemiddeld rapportcijfer klant					
Norm is acht op schaal van tien					
Leren en groeien					
Opleidingsbudget					
Norm is vijf procent van brutojaarsalaris					
Variatie in het werk					
Norm is zeven op schaal van tien					
Aantal nieuwe ideeën per jaar					
Norm is meer dan vier per jaar					

 = realisatie
 = norm

Een goede manager hoeft niet zelf te scoren

In stap 3 gaat de medewerker aan de slag. In een periodieke tussenrapportage wordt aangegeven hoe ver de medewerker staat met het behalen van de doelstellingen vermeld in de persoonlijke balanced scorecard. Als de prestaties achterblijven, kan de medewerker samen met de manager verbeteracties vaststellen. In stap 4 vindt de jaarlijkse beoordeling plaats, waarin de prestaties van de medewerker worden besproken. Belangrijk is niet te vergeten vooraf aan te geven welke beloning in het verschiet ligt als de normen worden gerealiseerd. Zo wordt vroegtijdig duidelijkheid gegeven over wat men van iemand verwacht en hoe dit wordt beloond. Op basis van de beoordeling volgt al dan niet een aanpassing in de beloning. De hoogte van de aanpassing is uiteraard afhankelijk van het beloningssysteem van de organisatie. De beoordeling geeft ook belangrijke input voor het maken van een plan voor verdere ontwikkeling van de kennis en vaardigheden van de medewerker. Overigens hoeft hiermee niet te worden gewacht tot het beoordelingsmoment. Ook in tussentijdse evaluatiegesprekken kan dit aan de orde worden gesteld. De cirkel wordt gesloten en geeft weer input voor stap 1 door bij de evaluatiegesprekken en de beoordeling de nieuwe persoonlijke doelstellingen voor het komend jaar gezamenlijk vast te stellen.

Spin in het web

Voor managers betekent de invoering van een persoonlijke balanced scorecard een taakverzwaring; zij zijn de spin in het web. De manager dient het instrument te laten werken. De eerste taak van de manager is de doelstellingen van de organisatie of de afdeling te formuleren en dit te communiceren met de medewerkers (stap 1 in figuur 1).

De motivatie van de medewerkers om beter te presteren is hoger als zij hierbij worden betrokken en hen duidelijk is wat persoonlijk van hen wordt verwacht. Voor het bepalen van de doel-

De 10 regels voor coachend leiderschap

1. NIET DICTEREN

Een coach dicteert niet, maar 'leert' de medewerkers leren. Managers boeken betere resultaten als zij voorwaarden schep- pen waaronder hun medewerkers hun werk kunnen doen dan wanneer zij hun mensen vertellen wat zij moeten doen.

2. OP DE MEDEWERKERS RICHTEN

Een coach is gericht op openheid en feedback. Sommige mana- gers zien zichzelf als dé deskundige en horen zichzelf graag. Een goede manager hoeft niet zelf te scoren, maar helpt de medewerkers op weg in hun ontwikkeling. Het etaleren van kennis is niet het doel, maar het overbrengen van de bood- schap.

3. STEL VRAGEN

Een goede manager stelt vragen en zoekt naar oplossingen. Zo af en toe de advocaat van de duivel spelen helpt de medewer- kers aan het denken te zetten, bijvoorbeeld door een ander standpunt in te nemen dan bedoeld of door het uitlokken van een discussie.

4. DUIDELIJK EN HELDER ZIJN

Een goede manager weet complexe ideeën en strategieën in heldere woorden uiteen te zetten. Duidelijk en concreet zijn is belangrijk. Een goede manager zorgt dat de boodschap ook daadwerkelijk overkomt.

5. LUISTEREN

Een coach luistert naar wat de medewerkers zeggen, opmerken of vragen. De manager die een boodschap wil overbrengen, houdt geen monoloog maar een dialoog.

6. GEEN BAAS SPELEN

Veel managers spelen nog steeds graag de baas. Maar com- manderen en controleren werkt niet meer. Motiveren en inspi- reren is het motto. Hoe meer vrijheid een medewerker krijgt om de talenten te etaleren, hoe meer initiatieven hij zal nemen en hoe vaker hij zelf zijn oplossingen zal bedenken.

7. JUISTE METHODE KIEZEN

Coachen is maatwerk. Niet elke medewerker heeft dezelfde leerstijl. Sommigen zijn visueel ingesteld, anderen analytisch en weer een ander leert het beste door informatie te lezen. Kies daarom niet voor een methode, maar zorg dat de boodschap op maat wordt gepresenteerd.

8. VAN ELKAAR LEREN

Een goede manager stimuleert het creatieve vermogen van de medewerkers. De manager weet dat de medewerkers niet alleen van hem leren, maar ook van elkaar. Een manager die ideeën serieus neemt, stimuleert daarmee niet alleen de creati- viteit en de motivatie van de medewerkers, maar krijgt er ook betere prestaties voor terug.

9. UITNODIGEN

Een manager hoort de medewerkers de ruimte te geven tot het nemen van initiatief. Dit leidt tot grotere bevoegdheden, die uit- nodigen tot het nemen van meer verantwoordelijkheden en uit- eindelijk tot betere prestaties.

10. BLIJF LEREN

Een manager blijft leren. De taak van de coach is om de doel- stellingen van de organisatie in de gaten te houden en over te brengen op de medewerkers. Die doelstellingen worden voort- durend aangescherpt en bijgesteld.

stellingen maakt de manager aan het begin van het jaar met de medewerker concrete afspraken over de te leveren prestaties. Daarin komen vragen aan de orde als: hoe staan we er nu voor?, wat willen we de komende jaren met elkaar realiseren en welke prestaties worden dit jaar gehaald? Deze prestaties wor- den vertaald in indicatoren, individueel genormeerd en opgeno- men in een persoonlijke balanced scorecard (stap 2 in figuur 1). Vervolgens moet de manager hierop sturen (stap 3 in figuur 1).

Even een 'babbeltje maken'
doet soms wonderen

Hiervoor houdt de manager in de loop van het jaar diverse eva- luatiegesprekken. In deze gesprekken kunnen de afgesproken en gemeten PI'en en de afwijking daartussen aan de orde worden gesteld en verbeteracties worden afgesproken. De afgesproken

verbeteracties moeten periodiek blijken uit de meting van de prestatie-indicatoren, bijvoorbeeld per kwartaal.

Een andere taak is op basis van de uitkomsten van de persoon- lijke balanced scorecard de medewerker te beoordelen (stap 4 in figuur 1). Nieuw in de gespreksvoering is nu dat het gesprek moet gaan over de geleverde prestaties en op basis hiervan een oordeel uit te spreken over het salaris. Maar aangezien van te voren duidelijkheid is gegeven op basis waarvan de beoordeling en salariëring plaatsvindt, wordt de onzekerheid bij de beoorde- ling aanzienlijk gereduceerd. Bijkomend punt is dat door fre- quenter de prestaties te analyseren en te evalueren, de uitkomst aan het einde van het jaar minder verrassingen oplevert.

Dit proces kost tijd, maar verdient zich terug door beter gemoti- veerde medewerkers. Even een 'babbeltje maken' doet soms wonderen, maar frequent aandacht geven aan de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers is een must voor betere prestaties. Veel managers hebben daar geen tijd voor en com- municeren met medewerkers alleen over de inhoud van het werk. Tijd vrijmaken om met de medewerker te praten over de persoonlijke ontwikkeling is er nauwelijks (meer) bij. Het is omdat het moet, maar één keer per jaar is toch voldoende? Met

de persoonlijke balanced scorecard wordt de manager echter min of meer gedwongen tijd te nemen om te praten over de ontwikkeling van de medewerker, niet alleen bij de beoordeling, maar ook in tussentijdse evaluatiegesprekken. Naast de prestaties wordt in deze gesprekken ook aandacht gevraagd voor de actualiteit van de functie-inhoud, het bijbehorende competentieprofiel en de benodigde opleidingen, zaken waarvoor dan ook meer aandacht wordt gevraagd.

De huidige manager is nog teveel een baas die niet luistert

De baas spelen werkt averechts

Uit onderzoek blijkt dat veel hoger opgeleide werknemers ontevreden zijn over hun manager. De ondervraagden vonden hun bazen te autoritair en te taakgericht. Ze zijn op zoek naar een leidinggevende die hen meer coacht en persoonlijke aandacht schenkt. De belangrijkste kritiek luidt: matige of slechte begeleiding (64 procent) en onvoldoende feedback (59 procent). De medewerkers raken dus enthousiast en gemotiveerd als zij feedback en waardering krijgen op de inhoud van het werk en de persoonlijke ontwikkeling. De huidige manager is nog teveel een baas die niet luistert. Hij of zij weet wel wat goed is voor de medewerkers. Als medewerkers tekort schieten, probeert de manager het zelf op te lossen of zegt alleen hoe het werk moet worden gedaan. Dit zal de kracht van de persoonlijke balanced scorecard als instrument sterk doen afnemen. Een dergelijke stijl van leidinggeven werkt averechts. Managers die (bijna reflexmatig) geneigd zijn om datgene waarin de medewerker tekortschiet, aan te vullen of, erger nog, over te nemen, geven medewerkers geen kans zelf van de eigen fouten te leren. Zij luisteren amper naar het verhaal waarom prestaties niet zijn gehaald en trekken klussen onder het mom van 'laat mij dat maar even oplossen' naar zich toe. Op de korte termijn werkt deze aanpak sneller en effectiever, maar het leidt niet tot leerpunten en verbeteracties, waarvoor de medewerker zich verantwoordelijk voelt. Het leereffect is dan nul komma nul en de kans op herhaling van dezelfde fouten groot. De prestaties worden hiermee niet verbeterd.

Verder hebben veel managers de neiging zelf met oplossingen te komen. Hierbij wordt de status ontleend aan het feit dat de manager over een bepaald onderwerp veel afweet. Hieraan blijft de manager vaak ook vasthouden als er minder een beroep wordt gedaan op de vakinhoud. Hij laat toch vaak ongevraagd blijken dat hij nog steeds kennis van zaken heeft. Dit is begrijpelijk, maar als hij zijn medewerkers beter wil laten presteren en ondersteunen in hun ontwikkeling is dit toch een verkeerde houding.

Ook wordt vaak de fout gemaakt snel te reageren en te weinig tijd uit te trekken om te werken aan een soort vertrouwensrelatie. De manager kent tijdgebrek en heeft daarom geen tijd voor gesprekken waarin niet binnen een paar minuten het probleem is geanalyseerd en opgelost. Niet investeren in het wel en wee

van medewerkers is een voedingsbodemp voor toenemende desinteresse en demotivatie. Als de manager de verantwoordelijkheid van de medewerker ontnemt, kan de manager de medewerker ook niet aanspreken op die verantwoordelijkheid en op de prestaties die (nog) niet bereikt zijn. Niet luisteren is uit den boze, want dit leidt tot een gedrag van 'de baas weet alles toch beter, laat hij het maar oplossen'.

Coach

De stijl van de manager zal een coachende stijl moeten zijn, wil een persoonlijke balanced scorecard werken, temeer als hieraan een beoordeling en beloning is gekoppeld. Coachend leidinggeven (zie kader) houdt in dat de manager de medewerker waar nodig faciliteert en ondersteunt om goed te kunnen presteren. Tegelijkertijd wordt in de vrijheid die de medewerker krijgt de medewerker aangesproken op de behaalde prestaties. Een coach luistert naar de medewerkers en geeft ze verantwoordelijkheden. Hij motiveert en inspireert. Hij is resultaatgericht en richt zich op de verbetering van de prestaties. Ook openheid, heldere feedback en vooral het geven van zelfinzicht aan medewerkers, zijn belangrijke kenmerken van coachen. Feedback maakt het mogelijk om corrigerend op te treden en na te gaan of de correctie effectief is. Terugkoppeling is nodig om medewerkers zelf het inzicht te geven dat ze iets moeten leren om hun doelstellingen te bereiken. De coach is ervoor om de medewerkers dit inzicht zelf te geven. Feedback is meer dan alleen controle. Een goede manager helpt de medewerker op weg en leert 'te leren leren', zodat zij op basis van commitment hun zelfgestelde doelen kunnen realiseren. Hij faciliteert zijn medewerkers om in zichzelf te geloven en hun eigen verantwoordelijkheid te leren kennen.

Feedback is meer dan alleen controle

Daarnaast heeft of neemt de manager de tijd om zich te verdiepen in de persoon die tegenover hem zit, biedt een luisterend oor en creëert zo langzaam de noodzakelijke vertrouwensband. Samen achterhalen zij de redenen waarom bepaalde prestaties niet worden gehaald. De coach stelt hierover vragen, waarmee de problemen aan het licht worden gebracht. Met zijn vragen probeert de manager te achterhalen hoe de medewerker heeft gepresteerd en waarom geleverde prestaties afwijken van de vooraf gestelde norm. Vragen stellen en confronteren laten de medewerkers hun eigen onbekwaamheden inzien en is een effectieve, maar minder harde aanpak dan iemand een spiegel voorhouden wat er allemaal fout is gegaan. Waak ervoor in de valkuil te trappen door direct de helpende hand te bieden en te vertellen hoe het dan wel moet. Hoewel voorzeggen sneller en effectiever is, zal de medewerker hiervan niks opsteken en de volgende keer weer met dezelfde vragen komen. De manager zet met doorvragen de medewerker aan het werk. Als de manager zich een duidelijk beeld van de situatie heeft gevormd, is hij aan zet. Leren is en blijft de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf en niet van de manager...