

Efficiënt managementoverleg: hoe effectief wordt uw organisatie geleid?

Sandra van den Brom en Ellen Fikke

Managementoverleg neemt veel tijd in beslag en blijkt lang niet altijd even effectief. Onderwerpen komen onvoldoende aan bod of worden door de verkeerde personen besproken. Dit artikel schetst een raamwerk op basis waarvan een heldere overlegstructuur neergezet kan worden waarin onderwerpen tijdig door de juiste personen behandeld worden, rekening houdend met de specifieke leiderschapsstijl van de manager.

Een besturingsmodel maakt het verband zichtbaar tussen het strategisch plan van een organisatie en de doelstellingen, middelen en processen. In het strategisch plan wordt aangegeven op welke onderwerpen tactische plannen nodig zijn, wat de doelstellingen van die plannen zijn en hoe zij 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. Over de kpi's is dus meestal veel informatie beschikbaar. De uitdaging is nu om de controle van de bereikte resultaten ten opzichte van de strategie te borgen, inspelend op de specifieke leiderschapsstijl van de betreffende manager.

Kpi's en managementcockpit

De kpi's zijn meetbare vertalingen van de kritische succesfactoren: factoren die constant aandacht van het management moeten krijgen. Met de kpi's kan de prestatie van de organisatie in relatie tot de strategie worden afgebeeld in een 'managementcockpit'. Met kleuren wordt hierin aangegeven hoe de indicator presteert. Dit wordt mede bepaald door de bandbreedte van de kpi, het aantal onderliggende indicatoren en de zwaarte per onderliggende indicator. Zo krijgt het management precies de benodigde stuurinformatie.

Op basis van de prestaties kunnen periodieke overleggen gepland worden. Meestal worden de prestaties op strategisch niveau maandelijks besproken in het overleg van een strategisch manager en de betrokken tactisch managers. De tactisch manager overlegt wekelijks met de betrokken operationele managers. De operationele managers en medewerkers overleggen dagelijks over de operationele indicatoren.

De managementcockpit geeft input voor het betreffende overleg. Kpi's die buiten hun bandbreedte komen, moeten altijd op de vergaderagenda komen. Het is de taak van de voorzitter om in de gaten te houden welke kpi's besproken moeten worden. Ook de verantwoordelijke medewerker moet zelf zijn kpi's in de gaten houden. 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 overleggen moeten plannen en leiden. Daarbij blijkt dat sommige overleggen wegvallen en andere ontstaan. De oorzaak hiervan is te vinden in de leiderschapsstijl van de manager.

Invloed leiderschapsstijl

Een bekend model voor leiderschapsstijlen is dat van Hersey en Blanchard, dat vier stijlen van leidinggeven onderscheidt. De gebruikte stijl heeft grote invloed op de mate waarin medewerkers zich betrokken voelen en medeverantwoordelijkheid willen dragen. Ook is de leiderschapsstijl sterk van invloed op de invulling en het gebruik van het overlegmodel.

Kenmerken per leiderschapsstijl

Instruerend leiderschap	Coachend leiderschap	Ondersteunend leiderschap
<ul style="list-style-type: none">• Geeft gedetailleerde instructies en stelt kwaliteitseisen• Houdt scherp toezicht op prestaties	<ul style="list-style-type: none">• Bespreekt hoe en wat van de taken• Bepaalt en bewaakt uitvoering• Licht besluiten en instructies toe	<ul style="list-style-type: none">• Beslist samen met medewerkers hoe het werk wordt uitgevoerd• Laat ruimte voor eigen inbreng
<ul style="list-style-type: none">• Voert operationele werkzaamheden uit	<ul style="list-style-type: none">• Stelt vragen• Voert operationele werkzaamheden uit	<ul style="list-style-type: none">• Is volwaardig gesprekspartner• Voert samen overeengekomen werkzaamheden uit

Paul Hersey en Kenneth H. Blanchard (1968), *Management of Organizational Behaviour*

Zo wil de instruerende manager steeds vinger aan de pols te houden wat resulteert in veelvuldig overleg. 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 de delegerende manager het grootste risico om controle over de resultaten te verliezen, omdat ze ertoe neigen deze pas in het overleg te bespreken als ze onder het gestelde target liggen. Door de beperktere contactmomenten hebben de medewerkers minder 'feeling' met de resultaten. Tegenvallende resultaten worden pas besproken na het opmerken van de dalende trend.

Presentatie resultaten

Het is mogelijk om de wijze waarop management-informatie gepresenteerd wordt aan te passen aan de stijl van de manager. Een delegerende leider is, over het algemeen, beter gediend met rapportage in de vorm van een managementcockpit waarmee hij/zij in enkele seconden de status van zijn kpi's kan beoordelen. De instruerende leider daartegen heeft

meer informatie nodig om zijn gewenste mate van controle te vervullen. Hij kan uitgebreide rapportages gebruiken, of zelf analyses willen uitvoeren. Afhankelijk van de technische mogelijkheden kan de organisatie hieraan invulling geven bij de inrichting van de rapportagevoorziening. Als geavanceerde prestatie-managementsoftware aanwezig is, is het mogelijk managementcockpits te voorzien van 'drill down'-mogelijkheden 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 kpi's niet toereikend. Minstens zo belangrijk is de controle van indicatoren en 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 leiderschapstijl van managers. ■

Best practices voor een efficiënte overlegstructuur:

- Breng de overlegstructuren in uw organisatie in kaart.
- Borg de controle van de bereikte resultaten ten opzichte van de strategie, inspeland op de specifieke leiderschapstijl van de betreffende manager.
- Stel algemene spelregels voor vergaderingen op. Train medewerkers in effectief vergaderen. Beleg de monitoring en kwaliteitsbewaking.
- Bepaal het soort informatie dat wordt besproken. Pas de inrichting van de rapportagevoorziening aan de leiderschapstijl van de manager aan.
- Gebruik de managementcockpit voor input voor het betreffende overleg en om te bewaken dat buiten hun bandbreedte tredende kpi's op de juiste vergaderagenda komen.
- Evalueer het overleg periodiek.

