

EQ DIGIDOC

de
EENVOUD
principes

het meest effectieve sturingsmodel

EENVOUD

Paul van der Vlist
18 januari 2012
versie 1.2

Inhoudsopgave

1	Eenvoud	1
2	Vrijheid	2
3	Organisatie	3
4	Sturingsparameters	4
5	Beslissingsrechten	5
6	Prestatiemeting	6
7	Beloningssystem	7
	Bijlage I: Versiebeheer document	8

1 Eenvoud

Het eenvoudprincipe: eenvoud in het sturen van onze organisatie.

Het kan allemaal eenvoudiger. De wijze waarop we onszelf organiseren. De spelregels die we hanteren. De wet- en regelgeving die wordt opgelegd. Het beloningssysteem dat we hanteren. Enzovoort. Met elkaar hebben we het allemaal erg complex gemaakt. Toch is het goed mogelijk om tot een eenvoudig sturingsmodel te komen. Dat kan grotendeels binnen de huidige wet- en regelgeving, ofwel we kunnen er direct mee beginnen. Doordat we met veel minder regels toekunnen, kan de regeldruk sterk worden teruggebracht.

De meest eenvoudige organisatievorm is de eenmanszaak, ofwel de zelfstandige zonder personeel. Het meest eenvoudige beloningssysteem is betaling per productief uur. Belangrijk is dat dit voor iedereen van toepassing kan zijn, van de koffiejuffrouw tot aan de hoogste baas van Philips. Ook als je niet zo ver wilt of kunt gaan om iedereen kleine zelfstandige te laten worden, ofwel met personeel in loondienst, is het gedachtegoed achter het eenvoudprincipe grotendeels toepasbaar.

Het eenvoudprincipe omvat het sturen op slechts drie grootheden: beslissingsrechten, prestatiemeting en beloningssysteem. De eenvoud bereik je door je te houden aan de metafoor van de drie poten van de kruk. Valt één van de poten weg, dan valt de kruk om. Kortom, de kruk(s) is dat je alle drie grootheden benoemt en in hun samenhang definieert. Daar moet je dus wel even en goed over nadenken. In beginsel kan je alle beslissingsrechten bij jezelf leggen. Uiteindelijk ben en blijf je zelf verantwoordelijk. Toch moet je nadenken waarover, gegeven je vak en/of functie, je zelf beslissingen neemt en wat je uitbesteed. Uitbesteden betekent dat je bepaalde taken maar ook de daarbij behorende beslissingsbevoegdheden bij een ander neerlegt, ofwel dat je die inhuurt.

Bij iedere opdracht die je accepteert, ofwel waarvoor je ingehuurd wordt, moet je vaststellen welke taakstelling gerealiseerd moet worden en welke beslissingsrechten daarbij horen om een en ander adequaat uit te kunnen voeren. Hierbij kan je gelijk bedenken hoe de geleverde prestatie gemeten kan worden. Dit betekent dat je de eenheid waarop je afgerekend c.q. beloond wordt duidelijk definieert. Tenzij er sprake is van levering van tastbare producten lijkt betaling per productief uur het meest eenvoudig. De definitie van productief biedt onderhandelingsruimte.

Het eenvoudprincipe is gebaseerd op vertrouwen, met name in jezelf. Het helder definiëren van genoemde grootheden gaat niet vanzelf. En dat moet misschien ook niet, want voorkomen moet worden dat teveel regels bedacht gaan worden om alles weer dicht te spijkeren.

2 Vrijheid

Het eenvoudprincipe: stel een minimale set aan regels vast, vanuit de gedachte dat minder regels wel duidelijker regels dienen te zijn en strak gehanteerd moeten worden.

Individuele vrijheid zou het kernbegrip moeten zijn in ons denken en handelen. Kennis, ervaring, gevoel en creativiteit worden optimaal benut wanneer er evenwicht is tussen individuele vrijheid en onderlinge afspraken. Vanuit het perspectief van vertrouwen en respect. Vrijheid betekent verantwoording, nemen en afleggen. Meer vrijheid betekent meer verantwoording. Vrijheid vraagt ook om afspraken.

Met de eenmanszaak als organisatievorm creëer je individuele vrijheid. Je bepaalt zelf hoeveel en wanneer je werkt, mits de opdracht daartoe ruimte geeft. Dit hangt af van de mate van afhankelijkheid van en met anderen, met de daarbij behorende beslissingsrechten. En het hangt af van de wijze waarop je prestatie gemeten wordt, op basis van inspanning ofwel gemaakte uren, of naar resultaat ofwel geleverde producten.

Het is evident dat de beste prestaties geleverd worden als je uitgedaagd wordt om je kennis en ervaring in te zetten. Dit krijgt een extra dimensie als ook je gevoel en creativiteit benut wordt. De combinatie van je persoonlijke succes en welbevinden bepaalt in belangrijke mate het succes van de organisatie waarvoor je werkzaam bent.

Naarmate je meer risico neemt, kan je meer beslissingsrechten opeisen. Ingeval van een resultaatsverplichting is er minder zekerheid over je mate van inzet. Veelal zal je beter omschrijven welke prestatie geleverd gaat worden en hoe dat te meten is. Je kunt en moet echter niet alles dichtspijkeren, uitgaand van zelfvertrouwen. Dit mede om de (spel-) regels tot een minimum beperkt te houden. Hoe meer vrijheid, des te meer verantwoording neem je en moet je ook afleggen. Ten aanzien van dit laatste is het van belang je te realiseren dat verantwoording afleggen een sturingsmechanisme is waarmee je ook 'naar boven' stuurt, ofwel aandacht opeist van je opdrachtgever. Verantwoording afleggen moet leiden tot tweerichtingsverkeer. Het is derhalve zeker niet vrijblijvend en vraagt om het strak hanteren van de regels, of anders gezegd: betrokken partijen zich laten houden aan gemaakte afspraken.

Een metafoor voor vrijheid is de vlieger. Vrij zwierend in de lucht en toch met een dunne draad verbonden met de aarde. Belangrijke vraag is hoe dun de draad kan zijn.

3 Organisatie

Het eenvoudprincipe: huur kwaliteiten en capaciteiten in naar wat op enig moment door de organisatie verlangd wordt om haar producten en/of diensten te leveren.

De rol van persoonsgebonden kennis neemt toe. Deze kennis is eigendom van de persoon, niet van de organisatie. Dit vraagt om een nieuwe kijk op de inrichting van organisaties en een wezenlijke verandering in de organisatiecultuur. Het succes en welbevinden van het individu bepaalt in belangrijke mate het succes van de organisatie. Dit is optimaal ingeval individu en organisatie één zijn. Om haar doelen te bereiken, kan een organisatie meerdere kwaliteiten en capaciteiten nodig hebben. Over een langere periode bezien, zullen dat in de tijd verschillende kwaliteiten en capaciteiten zijn.

Meer dimensies dan alleen omzet en winst gaan de kansen van de organisatie bepalen. Meer en meer concentreren individuen zich op de prestaties van de gehele organisatie in plaats van op de eigen positie. Uitgangspunt wordt meer van "dat heb ik bijgedragen" in plaats van "daar ga ik over". Ingeval van de eenmanszaak is dit laatste, de machtspositie, binnen de 'eigen' organisatie al helemaal niet meer aan de orde. Dat bespaart enorm veel energie. Energie die gestoken kan worden in het bijdragen aan de verwezenlijking van de zakelijke doelen van opdrachtgever.

Kennis behoort het individu toe dat daarover beschikt. Als betreffend individu de organisatie verlaat, ben je die kennis en ervaring kwijt. Regels in de vorm van boeteclausules bij 'vroegtijdig' vertrek uit de organisatie helpen daar niet of nauwelijks bij. Iemand op dusdanige wijze dwingen te blijven, bevordert niet het welbevinden en kan eerder nog andere individuen negatief beïnvloeden. Het verwerven van kennis moet veel meer gezien en ingezet worden als een beloningscomponent. Indien betreffende persoon dit niet zo ervaart, is het zonde van de investering. Drijvende kracht moet derhalve betreffend individu zijn. Ingeval van kleine zelfstandigen vinden we dat logisch.

Het laten samenwerken van zelfstandige individuen geschiedt vaak in meer projectgeoriënteerde structuren. Argumentatie is veelal dat het tijdelijke inzet betreft en dat we daarvoor – logisch toch - geen vast personeel in dienst nemen. We zijn derhalve al wel vertrouwd met het werken in tijdelijke verbanden. Boeiend ook is om te zien dat we dan in het voortraject veel meer tijd besteden om de afspraken helder te krijgen (projectplan) en de aandacht en betrokkenheid te organiseren (projectorganisatie). Vraag is waarom we onze organisatie niet structureel in deze vorm zouden kunnen en moeten inrichten.

4 Sturingsparameters

Het eenvoudprincipe: ieder individu moet in staat zijn om minimaal drie en maximaal vijf parameters te benoemen op basis waarvan beslissingen genomen worden.

De energie die we (nog gaan) steken in kwaliteitssystemen kan sterk teruggebracht worden. De regedruk die ontstaan is door kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en vergelijkbare mechanismen, kan verminderd worden. Het jaarplan, het projectplan, en vergelijkbare plannen kunnen vereenvoudigd worden door alleen de meest essentiële sturingsparameters vast te stellen. Voorwaarde daarbij is dat resultaten binnen een periode van negen maanden behaald worden.

We ontvangen allemaal de nodige rapportages, overzichten en dergelijke. Voor het verkrijgen van enig beeld omtrent de stand van zaken is dit nuttig. Vraag aan willekeurig iemand waarop zij of hij besluit en het antwoord daarop blijft schuldig of vergt lang nadenken. Komt er nog een antwoord dan is het aantal parameters veelal op één hand te tellen.

Voor de eenmanszaak zijn belangrijke sturingsparameters het aantal te declareren uren of het aantal geleverde producten, de vaste en variabele kosten, de orderportefeuille en de potentie tot orderverwerving (meest concreet: omzetvolume van uitstaande offertes). De vraag is of dit, met enige variatie in benamingen, niet ook de essentie omvat voor zelfs de meest grote organisatie.

Niet zelden omvat een jaarplan een (te) groot aantal speerpunten. Minstens de helft daarvan stonden het jaar of, erger nog, meerdere jaren daarvoor ook al in het jaarplan. Dat betekent dat het te behalen doel ver in de toekomst ligt of dat het onvoldoende realistisch geformuleerd is. Ook hier geldt dat drie tot vijf speerpunten al wel voldoende is. Zeker als je de voorwaarde hanteert dat ze ook binnen betreffend jaar te realiseren moeten zijn.

Doelen moeten geformuleerd worden in meetbare parameters. Het op deze wijze uitwerken van doelen vergt wel enig denkwerk en zorgvuldige definitie. Deze goede voorbereiding betekent echter dat betrokkenheid georganiseerd en daarmee de succeskans aanmerkelijk vergroot wordt.

Het realiteitsgehalte wordt vergroot door de doorlooptijd voor het bereiken van een doel te maximeren op negen maanden. Veel verder in de tijd kunnen we niet goed plannen. Met daarbij de beperking in het aantal speerpunten blijft het allemaal nog te overzien. Vraag is derhalve hoe de sturing op ons handelen eenvoudig te houden.

5 Beslissingsrechten

Het eenvoudprincipe: beslissingsrechten moeten zo 'laag' mogelijk in de organisatie belegd worden. Ieder individu heeft beslissingsrechten. Deze rechten hoeven niet verder te gaan dan betekenisvol is voor uitoefening van de functie of uitvoering van de opdracht. Het nadenken over deze rechten dwingt tot een helder zicht op en duidelijke definitie van functie of opdracht. Door alle direct betrokkenen te laten participeren in dit voorbereidende traject worden onderlinge verantwoordelijkheden inzichtelijk en onderlinge verplichtingen vastgesteld.

Ook de koffiejuffrouw heeft rechten tot het nemen van beslissingen. Dat hoeven er niet meer of minder te zijn dan de beslissingsrechten van de baas. Het zijn vooral andere rechten. En deze rechten zijn betekenisvol als ze gebaseerd zijn op de sturingsparameters op grond waarvan het resultaat van functie of opdracht getoetst wordt.

Beslissingsrechten, sturingsparameters en prestatie-indicatoren liggen dicht bij elkaar. Het is in feite kijken naar dezelfde aspecten vanuit verschillende invalshoeken. Belangrijk is dat dit onderlinge 'verband' onlosmakelijk aanwezig is. Het vraagt om een helder zicht op wat we willen bereiken met invulling van beoogde functie of uitvoering van betreffende opdracht. Als dat beeld scherp is, is duidelijke definitie van functie of opdracht eenvoudig. Ingeval van inzet van de kleine zelfstandige of inhuurkracht besteden we hier veelal meer aandacht aan dan ingeval van invulling door een eigen medewerker. Reden om altijd een en ander te beschouwen vanuit de gedachte dat voor de uitoefening of uitvoering een kleine zelfstandige ingehuurd wordt. Beter nog is om daadwerkelijk een kleine zelfstandige in te zetten en dat structureel te doen. Om de slagkracht en de succeskans te vergroten, is betrokkenheid en verplichting van alle direct betrokkenen essentieel. Door deze personen alle te betrekken bij het nadenken over en definiëren van de beslissingsrechten wordt gewenste betrokkenheid en verplichting indirect, maar in feite heel direct verkregen. Ook wanneer het gaat om betrokkenheid en verplichting zie je dat ingeval van een project we dit als vanzelfsprekend zo benaderen en organiseren. Bij uitvoering van taken binnen een 'lopende' organisatie zouden we hetzelfde principe kunnen en (structureel) moeten toepassen. Vraag die voorligt is derhalve waarom we niet altijd projectmatig te werk zouden gaan en gebruik maken van kleine zelfstandigen, wetende dat we dan vanzelfsprekend aandacht besteden aan een duidelijke definitie van beslissingsrechten en direct daaraan verwante zaken als sturingsparameters en prestatie-indicatoren.

6 Prestatiemeting

Het eenvoudprincipe: laat eenieder haar of zijn eigen drie tot vijf indicatoren benoemen op grond waarvan de eigen prestaties gemeten worden.

In Nederland gaan we wat verkrampd om met het begrip "controle". Een belangrijke stap is te maken door 'controle' in te zetten als communicatievehikel en niet als afrekenmechanisme. Cultuurverandering is te bewerkstelligen door ieder individu in eerste fase zelf vast te laten stellen welke indicatoren van belang zijn om het eigen werk te waarderen. Door er met elkaar over te praten ontstaat geleidelijk aan een beweging waarin onderling vergeleken gaat worden. Om verkramping te verminderen is voorwaarde dat de prestatie daadwerkelijk gemeten wordt op basis van de overeengekomen indicatoren.

We vinden het altijd lastig als iemand anders iets gaat vinden over ons werk. Veelal is dat omdat het gevoel overheerst dat we er vroeg of laat op afgerekend worden. Dat komt mede omdat we te weinig tijd vrijmaken om inhoudelijk over ons werk te spiegelen. Alleen het eindejaarsgesprek, voor zover dat al niet een jaartje overgeslagen wordt, is onvoldoende en meestal te laat.

Door ieder individu zelf te laten nadenken over de indicatoren waarop de eigen prestatie gemeten wordt, analyseert deze persoon nog eens heel goed de eigen functie of opdracht. Daar het resultaat daarop gewaardeerd wordt, kan ook de leidinggevende of opdrachtgever zich er niet makkelijk van afmaken. Daarnaast is nog te overwegen om met alle direct betrokkenen te praten over alle genoemde indicatoren. Kortom, er wordt overleg georganiseerd waarbij het werkelijk ergens over gaat en waar iedere betrokkene persoonlijk belang bij heeft. Ook de onderlinge afhankelijkheden, of anders gesteld: verplichtingen, worden inzichtelijk.

Als het serieus genomen wordt, wordt er niet lichtvaardig mee omgegaan. Door de indicatoren door ieder individu zelf te laten vaststellen, kom je er niet makkelijk mee weg. Door het niet van bovenaf op te leggen, wordt de betrokkenheid en, als gezegd, de verplichting vergroot. Ook kan het leiden tot geheel nieuwe gezichtspunten en optimaliseert en stimuleert het de benutting van de persoonlijke kwaliteiten en talenten.

Door prestatiemeting te richten op de inhoudelijke aspecten van het werk en uitsluitend daartoe in te zetten, valt het dreigement van afrekenen weg. Dat betekent geenszins dat er niet stevig gediscussieerd mag en kan worden. Vraag is vooral hoe we elkaar op een open wijze kunnen aanspreken teneinde de doelen met elkaar te realiseren.

7 Beloningsysteem

Het eenvoudprincipe: beloon iedereen op basis van gemaakte productieve uren tegen een integraal tarief.

Als we iemand inhuren, dan vinden we het veelal vanzelfsprekend te betalen op basis van gemaakte uren. Het is denkbaar dat betaling plaatsvindt op geleverd product. Maar ook dan is door de uitvoerder vaak gekeken naar de mate van inzet die gepleegd moet worden. Het begrip "productief" is gebaseerd op onderlinge afspraak en derhalve onderhandelbaar. Het integrale tarief omvat alle componenten: het salaris, de sociale lasten, verzekeringen en belastingen. Dit houdt in dat het individu zelf verantwoordelijk is voor juiste afdrachten, de leidinggevende of opdrachtgever is slechts verantwoordelijk voor tijdige betaling van uren maal tarief.

Hier geschetste model betekent in wezen dat iedereen kleine zelfstandige is die ingehuurd wordt, zowel de koffiejuffrouw als de hoogste baas. Zowel de wegebouwer als de minister-president. Variatie in de beloning wordt bepaald door de definitie van productieve uren en het afgesproken uurtarief. Ook ingeval van betaling op basis van geleverd product heeft uitvoerder gekeken naar te maken kosten en uren. Zowel kosten als uren zijn makkelijk te verantwoorden.

Het integrale uurtarief zou een vastgestelde bandbreedte moeten hebben, ergens tussen minimaal € 15 en maximaal € 175. De laagstbetaalde moet na alle afdrachten toch een redelijk nettobedrag overhouden. De hoogste baas van Philips mag wellicht ook de vlieguren als productief definiëren en zal ongetwijfeld op het hoogste uurtarief betaald worden. De minister-president is ook zeven dagen per week met zijn functie bezig, maakt dus net als de hoogste baas van Philips veel uren en zou ook betaald moeten worden op het hoogste uurtarief.

De mate van geleverde inzet (productieve uren) en het integrale uurtarief bepalen de hoogte van het netto salaris. Wil je het eenvoudig houden dan zou je ook niet moeten beginnen aan prestatiebeloning en bonussen. Voor de kleine zelfstandige geldt dat goede prestatie uiteindelijk beloond wordt door een beter tarief.

De administratie voor de kleine zelfstandige is betrekkelijk eenvoudig. In dit beloningsysteem is de administratie van opdrachtgever ook eenvoudig. Het consequent doorvoeren hiervan betekent voor iedereen eenvoudig inzicht, er is geen ruimte voor ondoorzichtige betalingen in bizarre constructies. Ook voor overheden en verzekeraars is het transparant. Vraag is dus waarom we niet zouden overgaan op beloning als ware iedereen een kleine zelfstandige.

Bijlage I: Versiebeheer document

versie	datum	wijziging door:	omschrijving wijziging:
0.1	31 december 2010	Paul van der Vlist	Eerste opzet document.
1.0	2 januari 2011	Paul van der Vlist	Document vrijgegeven als EQ-digidoc.
1.1	14 september 2011	Paul van der Vlist	Kleine verbeteringen en aanvullingen.
1.2	18 januari 2012	Paul van der Vlist	Titel document gewijzigd