

Is de werkelijkheid waar?

Over inputsturing en outputsturing

Bij het stellen van targets en het al dan niet halen ervan is iets wonderlijks aan de hand. Veel managers hechten meer waarde aan de output dan aan de input. Hieronder volgen in het kort twee voorbeelden om dit te illustreren.

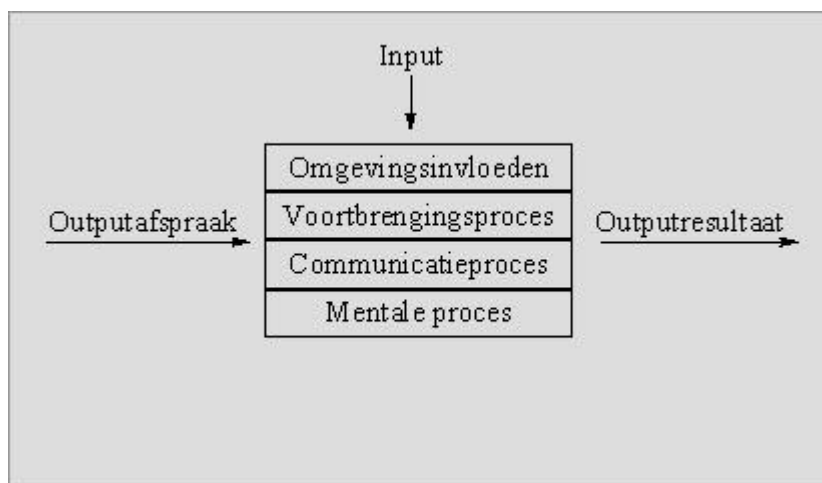
- Data. Bij het steeds verder aanscherpen van targets worden vaak data afgegeven. Als de datum niet gehaald wordt, is het doel dan niet gehaald? De vraag is hier of het gaat om de exactheid of om het van de grond krijgen van iets.
- Een bekend target is om binnen het gestelde budget te blijven. Wanneer iemand binnen het budget is gebleven wil dat zeggen dat dit automatisch goed voor de zaak is geweest.

Hoe waarderen wij de output? Leunen we soms niet al te zwaar opeen afreken-cultuur en een behoefte aan duidelijkheid?

Mijn stelling is dat de werkelijkheid ingewikkelder is. Om echt zicht te krijgen op de betrouwbaarheid van de prestatie en een realistische beoordeling te kunnen geven van die prestatie is het van belang zicht te krijgen op twee zaken:

- ?? het resultaat (de output);
- ?? de inzet en de wijze waarop dat resultaat tot stand is gekomen (de input).

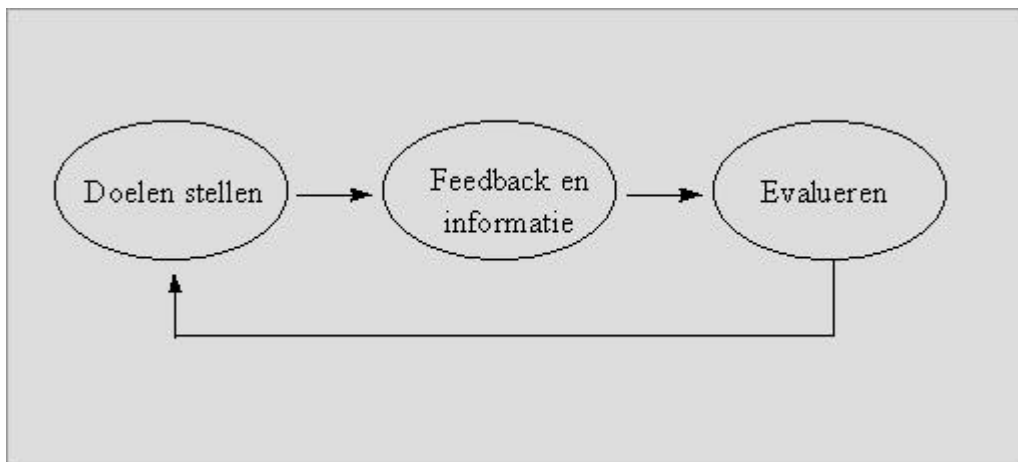
Het resultaat is vaak een getal, het geeft duidelijkheid. De wijze waarop het resultaat wordt bereikt, speelt zich af in een minder duidelijk en complexe werkelijkheid. Om die inzichtelijk te maken is het volgende model te gebruiken



Figuur1. Sturen op output isonvoldoende

Voor directie en controller is het van cruciaal belang te sturen op de input. Dit betekent een fundamenteel andere scoop dan de outputscoop. Voor sturen op input is het noodzakelijk dat de leiding in voortdurende dialoog is met zijn managers. De kwaliteit en de scherpte van deze dialoog bepaalt de kwaliteit van de aansturing. Hierbij blijken in de praktijk een aantal zaken van groot belang:

- ?? regelmatig samen doelen (bij)stellen;
- ?? het kunnen en willen begrijpen van elkaars denkwijzen;
- ?? feedback en informatie aan elkaar geven;
- ?? open staan voor elkaar, luisteren en de dingen zeggen;
- ?? regelmatig samen evalueren.



Figuur2. De dialoog tussen leiding en managers

Wanneer dit gebeurt, ontstaat betrokkenheid en scherpte. Resultaatgerichtheid zonder deze betrokkenheid is te eenzijdig. Het maakt mensen defensief en op hun hoede.

Stevige en open sturing op het proces (de input) moet gebeuren via het gezamenlijk doelen stellen, het organiseren van feedback en het regelmatig evalueren van het resultaat en de manier waarop aan dit resultaat is gewerkt. Dit heeft twee voordelen:

- ?? de resultaten zijn inzichtelijk, begrijpelijk en optimaal;
- ?? de wijze waarop aan de resultaten gewerkt is, is optimaal.

De eventuele zorg van de controller dat resultaten lijden onder te veel aandacht voor 'de manier waarop' is zo gezien ongegrond. Sterker, door aandacht voor het proces (de input) ontstaat pas echte outputsturing!

Door Niko Stammes

Controllersvizioer nummer 3 1996