



State-of-the-art

Vlerick Leadership Day

25 November 2010

Rapporteren van performance en risico aan de raad van bestuur

Prof. dr. Marc Buelens en Prof. dr. Regine Slagmulder

Vijf niveaus van rapporteringsrijpheid

- Een groeimodel.
 - 'Groeien is niet evident' (extra energie nodig)
- Niet iedereen moet zich op elk moment op hetzelfde niveau bevinden
- Er is een olympisch minimum, niet echt een olympisch maximum (niet iedereen moet op hetzelfde niveau geraken)

Russell's Turkey



- De kalkoen wordt elke dag om 9:10 gevoed; hij ontwikkelt weldra een theorie van het helaal: de mens is er om kalkoenen te voeden
- Het jonge haantje is op verkenning gegaan en heeft een boek 'coq au vin' gevonden
- De kalkoen heeft al dat soort informatie niet nodig, en vindt probleemloos argumenten genoeg om die af te wijzen (boekenwijsheid ...) en bovendien: elke dag krijgt hij gelijk en ... hij wordt dikker (zelfgenoegzamer) dan ooit.
- De kalkoen is het dikst en het meest zelfzeker ... de dag vóór Kerstmis. Als zijn kop op het blok ligt, beseft hij dat hij wat meer informatie had moeten registreren

Niveau 1

- Ad hoc selectie
- Vaak met grote tijdsdruk
- Onvolledige en onoverzichtelijke informatie
- Informele communicatie, geen structuur
- Nauwelijks focus, nauwelijks aandacht voor strategische aspecten
- Regelmatig 'correcties' tijdens het besluitvormingsproces (tijdens de meetings)
- 'Blind varen'
- Zelfs de sterktes worden niet gestuurd

Niveau 1

- Incompetentie of onwil (manipulatie)
- Lang stilstaan bij onbenullige informatie
- Gevoel dat er 'ergens' belangrijke informatie ontbreekt
- Wie iets zegt is belangrijker dan wat hij/zij zegt
- Men communiceert expliciet over de goede (of slechte) relatie
- Clans, geen coalitiemanagement
- Kan succesvol zijn bij zeer grote machtsafstand en zeer kleine onzekerheid
- Het niveau wordt in stand gehouden door 'personen', door inteelt

Potentiële disfuncties bij niveau 1

- Moeizame leerprocessen, zelfs bij manifeste fouten
- Fouten worden genadeloos afgestraft of ...
geminimaliseerd
- Het is een 'gesloten potje', zonder raam op de wereld
- De stoelen worden herschikt op het dek van de Titanic
- Zeer kwetsbaar voor allerlei vormen van fraude

De eerste stappen naar niveau 2

- De machtsverhoudingen blokkeren alles, dus moeten eerst en vooral de machtsstructuren worden gewijzigd (bijvoorbeeld nieuwe aandeelhouders). Er moet veel meer onafhankelijkheid komen bij de leden van de raad van bestuur.
- De bewustwording van het probleem is veel te zwak. Een crisis kan die bewustwording veroorzaken maar is een 'gevaarlijke' strategie, omdat crisissen vaak gewoonweg een ander niveau 1 installeren.
- Zo mogelijk kan een extern iemand die het vertrouwen geniet van de 'blokken' aan de bewustwording werken.

Niveau 2

- Uitgebreide stroom van data, die slechts af en toe 'informatie' worden
- Er wordt bijna uitsluitend aandacht besteed aan de cijfers
- Informatie wordt niet op uniforme wijze gestructureerd, elk departement creëert zijn eigen versie van de waarheid

Niveau 2

- Informatie blijkt plots macht te zijn en de bronnen van macht worden zichtbaar
 - Positiemacht
 - Expertmacht
 - Psychologische macht
- Er wordt enorm veel ‘gepleit op dossier’
- Vergaderingen zijn vaak uitputtingsslagen
- Kan succesvol zijn bij vrij grote machtsafstand en relatief beperkte onzekerheid (die via experts kan worden weggewerkt)

Potentiële disfuncties bij niveau 2

- Als de expertmacht verliest van de andere machtsbronnen ...
- More of the same! Kapitein van het grote gelijk. Wie het zou kunnen veranderen, zal het zeker niet veranderen.
- Geen brede kijk.
- Wie wint de uitputtingslagen?
- Introvert, eigen departement.
- 'Garbage can besluitvorming'
 - Wisselende participanten
 - Gescheiden door niet-triviale afstanden
 - En onduidelijke 'technologie'
- Veel informatie is de facto geen relevante informatie meer; veel cijfers, weinig analyse! Er is een 'illusie van rapportering'.
- Veel te weinig personen betrokken bij de rapportering.

De eerste stappen naar niveau 3

- Als de persoon die over (alle) expertmacht beschikt meewil, is de eerste stap zeer eenvoudig: open de ramen voor de omgeving. Een eenvoudige SWOT-analyse, die rustig besproken wordt, zal wonderen verrichten. De rapporteringssystemen zullen dan wel volgen.
- Maar als die persoon niet meewil, als er een heel groot ego achter niveau 2 ligt, dan krijg je de facto een mogelijk afglijden naar niveau 1, en moet je dus stappen vanuit dat niveau zetten (ingrijpen in de machtsstructuur).
- Voldoende sterke, kritische figuren in de raad van bestuur.

Niveau 3

- Marktgerichte en financiële informatie zijn goed uitgebouwd, maar niet echt op elkaar en op andere informatiebronnen afgestemd
- Moeilijk om het verband te zien tussen de financiële cijfers en de onderliggende strategie
- Weinig uitwisseling van informatie tussen verschillende afdelingen

Niveau 3

- “Death by bullet point”: zeer gesofisticeerde presentaties met vele moderne media
- Informatie is gericht op optimalisatie van deelstructuren
- Bij fouten doet men aan ‘damage repair’
- Relatief succesvol bij gemiddelde onzekerheid en relatief beperkte machtsafstand

Potentiële disfuncties bij niveau 3

- Silo's
- If only Siemens knew what Siemens knows
- Elke informatie die iets toont, lijkt ook iets te verhullen, maar je krijgt er geen vat op (“defensieve routine”)

De eerste stappen naar niveau 4

- Integratie staat centraal. Een missie-visie-strategie oefening kan de samenhang sterk bevorderen. Afstemming KPI's, rapportering, nog meer toekomstgericht
- De figuur van de CEO moet ervoor zorgen dat de integratie 'op één A4-tje' wordt neergepend
- De risicorapportering moet goed worden afgestemd op relevante risico's

Niveau 4

- Informatie over performance en risico's wordt op overzichtelijke wijze geordend
- De link met de strategie is duidelijk voor het management
- De verschillende rapporteringssystemen zijn goed op elkaar afgestemd
- De rapportering laat toe om de oorzaken van problemen op te sporen en te analyseren

Niveau 4

- Zorgvuldig voorbereide vergaderingen zorgen ervoor dat de relevante feiten en cijfers op tafel komen
- Informatie is gericht op 'weten'
- De communicatie is zakelijk
- Fouten worden zonder veel emotie bijgestuurd en het systeem dat de fout heeft gegenereerd wordt aangepast
- Relatief succesvol bij relatief beperkte machtsafstand en relatief grote onzekerheid

Potentiële disfuncties bij niveau 4

- Een typische kloof tussen diegenen die het begrijpen en diegenen die het niet begrijpen
- Zolang het goed gaat een vruchtbare samenwerking met consulenten, maar als het minder goed gaat zit er heel veel knowhow bij de consultants en niet bij bedrijf
- Bij radicale verandering stort de piramide soms volledig in

De eerste stappen naar niveau 5

- De CEO moet ervoor zorgen dat een aantal centrale waarden niet in het gedrang komen (fun, ondernemerschap, risicobereidheid), en moet de waarden voldoende centraal houden: passie, klantgerichtheid ...
- Het is belangrijk dat men een aantal relevante ‘monitoring’ systemen ook naar buiten brengt, met het oog op reacties van belegger, klanten, partners

Niveau 5

- Relevante informatie
- Focus op een beperkt aantal kerngetallen
- Verspreid aan alle betrokkenen, met versterking op zowat alle vlakken

Niveau 5

- Er is duidelijke sprake van leiderschap: er is visie, die visie wordt gedeeld op bijna alle niveaus.
- De informatie is gericht op inzicht, wijsheid, tijdige bijsturing.
- De communicatie is soms visionair, de feiten en cijfers worden in relevante perspectieven geplaatst, er is veel plaats voor ethiek.
- Veronderstelt 'wijze' 'dienende' machtsafstand en is in staat heel grote onzekerheid te registreren.

Potentiële disfuncties bij niveau 5

- Het geheel kan instorten samen met het verdwijnen van een charismatische figuur
- Succes is vaak geen goede leermeester

Leerpunten en takeaways

- Machtsafstand is de eerste variabele
- In dalende volgorde van 'onheil'
 - brutale macht (dwangmacht)
 - psychologische macht
 - referentiemacht
 - positiemacht
 - expertmacht
- Maar afwezigheid van machtsafstand is niet het ideaal; vanaf een bepaald niveau heb je 'leiderschap' nodig, inspiratie, perspectief waarbinnen de betrouwbare cijfers moeten worden geplaatst

-
- De tweede variabele is 'onzekerheid'. Onzekerheid is het rechtstreeks gevolg van nieuwe markten, nieuwe concurrenten, nieuwe technologieën, veranderingssnelheid. De mate waarin het systeem informatiebronnen moet afstemmen draagt ook bij tot een intensere rapporteringsbehoefte.
 - Elke stap die bijdraagt tot complexiteit verhoogt de onzekerheid en doet de behoefte ontstaan aan een hoger maturiteitsniveau.
 - Onzekerheid moet eerst en vooral worden geregistreerd. Naast formele registratie via de gekende 'systemen', is er ook informele registratie: vinger aan de pols, verhalen, rijpe intuïtie.

-
- Het hoogste niveau wordt pas bereikt als beide registraties (het formele en het 'waardegedreven') als het ware naadloos in mekaar schuiven.
 - Maar op het moment dat er te veel informatie is geregistreerd, is er behoefte aan 'beperking' 'focus'. Dat is dan weer een uitdrukkelijke taak voor de leider. Dat kan geen 'systeem' overnemen.