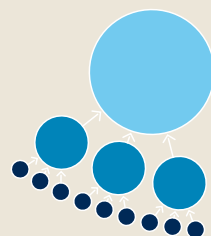


DE ALIGNMENT PUZZEL WHITEPAPER

De geschiedenis en ontwikkeling van Management By Objectives (MBO)



1.	Het ontstaan van MBO	2
1.1	ROI	2
1.2	Zelfmanagement	3
1.3	Kernprincipes	3
1.4	Directie-Gestapo	3
2.	De ontwikkeling van MBO	5
3.	Critici van MBO: welke doelstellingen? Van wie?	6
3.1	Gevaarlijk	6
3.2	Menselijk karakter	6
3.3	Zinvol	7
3.4	Machtsbalans	7
3.5	Goals gone wild	8
4.	iMBO oftewel Objectives & Key Results (OKR)	9
4.1	Intel-MBO	9
4.2	Flexibeler	10
5.	Alignment in de boardroom betekent nog geen alignment op de werkvloer	11

1. Het ontstaan van MBO

Een van de meest invloedrijke concepten voor het toewijzen van taken is Management By Objectives (MBO), dat in de jaren '50 van de 20ste eeuw werd ontwikkeld. Wat waren de basisideeën en veronderstellingen achter MBO, en hoe beïnvloedden die nog steeds de organizational alignment van vandaag de dag? In dit hoofdstuk gaan we daar dieper op in.

De man die algemeen wordt beschouwd als de vader van alle managementgoeroes, Peter Drucker (1909-2005), beschreef de basisconcepten van Management By Objectives (MBO) voor het eerst in 1954. Drucker publiceerde meer dan dertig boeken en werd geboren in Wenen. Hij ontvluchtte Europa toen de nazi's aan de macht kwamen, net als andere beroemde wetenschappers zoals Albert Einstein en Edgar Schein.

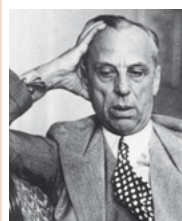
Drucker trad in 1943 in dienst bij General Motors (GM) waar hij sociaalwetenschappelijk onderzoek verrichtte door managers te interviewen en bestuursvergaderingen bij te wonen. GM was destijds het grootste bedrijf in de westerse wereld en produceerde niet minder dan zes verschillende automerken, met als bekendste Chevrolet en Cadillac.

1.1 ROI

De baas van GM was de legendarische Alfred P. Sloan (1875-1966), die nieuwe managementideeën introduceerde zoals de divisiestructuur met businessunits en prestatieingen zoals Return On Investment (ROI). Tijdens zijn bewind presteerde GM aanzienlijk beter dan belangrijkste concurrent Ford. Toen de jonge Henry Ford II in 1945 de leiding overnam van zijn vader, nam hij veel van de managementprincipes en -methoden over van GM en paste hij deze toe op de bedrijfsvoering binnen Ford.



Peter F. Drucker
(1909 - 2005)



Alfred P. Sloan
(1875 - 1966)

Peter Drucker had groot respect voor Alfred Sloan, maar hij kon zich zeker niet volledig vinden in zijn managementprincipes. Sloan hamerde sterk op een corporate bedrijfsstructuur met strenge afrekenmechanismes. Hij zag het bedrijf in de eerste plaats als een geldmachine die op een technische en rationele manier moest worden gemanaged door een rechtlijnige manager. Drucker zag niets in deze financieel-technocratische benadering. Hij beschouwde een bedrijf vooral als een systeem van mensen.

1.2 Zelfmanagement

Grotendeels gebaseerd op zijn ervaringen bij GM, presenteerde Drucker in zijn boek ‘The Practice of Management’ (1954)¹ een nieuwe ‘Philosophy of Management’. Management By Objectives (MBO) moest in de plaats komen van Management By Control (MBC). Managers hoefden niet meer op de ouderwetse manier door hun superieuren te worden aangestuurd, ze konden ook zichzelf wel managen, zolang de targets of objectives maar helder waren vastgelegd. Drucker was ervan overtuigd dat effectief zelfmanagement controle van bovenaf overbodig zou maken, en dat dit gepaard zou gaan met een enorme vooruitgang in effectiviteit en managementprestaties. Hij vond ook dat elke manager op welk niveau dan ook in de organisatie MBO en zelfmanagement moest toepassen, uitgaande van normaal menselijk handelen, gedrag en motivatie.

1.3 Kernprincipes

De kerngedachte achter MBO is om de stap te maken van een ‘afrekening op taken’ naar ‘afrekening op resultaten’, waarbij de managers zelf mogen bepalen op welke manier ze die resultaten willen realiseren. Peter Drucker beschreef de kernprincipes van MBO als volgt:

1. Alle managers, op elk niveau in de organisatie, hebben hun eigen duidelijke doelstellingen, die zorgvuldig worden bepaald in nauw overleg tussen de manager en de leidinggevende, en die volledig in overeenstemming zijn met het gemeenschappelijke doel van de organisatie.
2. Deze duidelijk omschreven doelstellingen bepalen:
 - voor welke prestaties de afdeling van de manager verantwoordelijk is,
 - welke bijdrage deze afdeling levert om andere afdelingen te helpen hun doelstellingen te bereiken, en
 - welke bijdrage de manager van de kant van andere afdelingen kan verwachten om zijn eigen doelstellingen te bereiken.
3. Zijn superieuren beoordelen de manager op zijn prestaties op basis van de doelstellingen en geven de manager de vrijheid om te beslissen hoe de gewenste resultaten worden bereikt, binnen de grenzen van de wet en geldende regels. Een dergelijk zelfmanagement kan niet anders dan leiden tot ‘echte vrijheid onder de wet’.

Bij het opzetten van een MBO-systeem moeten de objectives zo worden geformuleerd dat ze ‘SMART’ zijn (Specific, Measurable, Assignable, Realistic and Time-Related, oftewel: specifiek, meetbaar, toewijsbaar, realistisch en tijdgebonden)².

1.4 Directie-Gestapo

Om zelfmanagement effectief te kunnen maken, moet elke manager alle informatie verzamelen die nodig is om zichzelf en het team te meten. Zogenaamde ‘verborgen’ informatie die alleen

1 Peter F. Drucker (1955). *The practice of management*. Hoofdstuk 11 – Management by Objectives and Self-control (Butterworth-Heinemann).

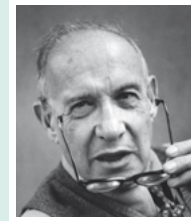
2 G. T. Doran (1981). There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives. *Management Review*. AMA FORUM. 70 (11): 35–36 (Wiley-Blackwell).

beschikbaar is voor het hoger management is uit den boze. Peter Drucker maakt een belangrijk punt van de openheid van informatie. Bij concurrent Ford ging het heel anders. Daar bestond een speciale controleafdeling die alleen aan de bestuursvoorzitter rapporteerde zonder de managers van de betreffende afdeling te informeren. Hoe die managers daarover dachten, wordt direct duidelijk door de bijnaam die zij gebruikten voor die speciale controleafdeling: de directie-Gestapo.

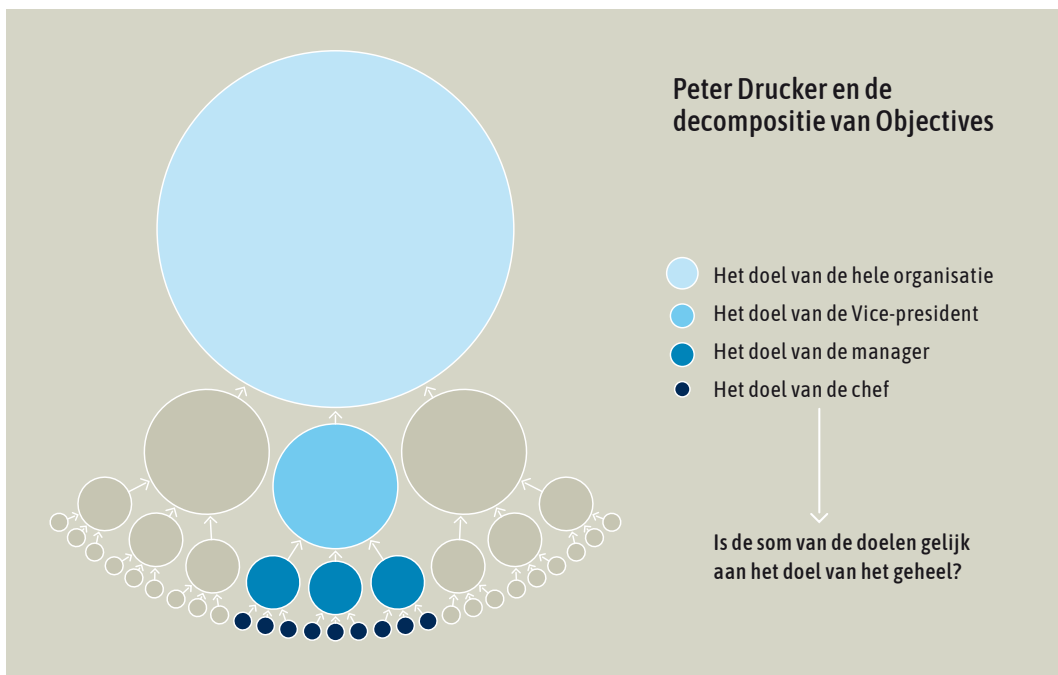
Peter Drucker en de decompositie van Objectives

“Each member of the enterprise contributes something different, but they must all contribute towards a common goal, and each manager’s job must be focused on the success as a whole”

– Peter Drucker (Wenen 1909 - 2005 Californië)



Drucker kon niet genoeg benadrukken dat alle doelstellingen van alle managers in het teken moeten staan van het gemeenschappelijke doel van de organisatie. In zijn hiervoor genoemde boek maakt hij dit punt op tientallen plaatsen op verschillende manieren. Zijn voornaamste zorg was het voorkomen van mismanagement door de baas en te zorgen dat er geen kleine op zichzelf staande koninkrijkjes binnen het bedrijf zouden ontstaan die zich alleen bekommeren om hun eigen doelen en zo de aansluiting met de rest van het bedrijf kwijtraken.



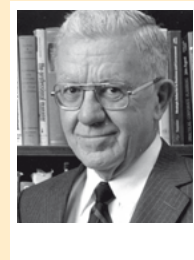
2. De ontwikkeling van MBO

Na publicatie in 1954 wordt het concept van MBO door verschillende andere auteurs verder ontwikkeld. Een van de bekendste onder hen is George S. Odiorne (1920-1992), een student van Peter Drucker in New York en geïnspireerd door zijn visie. Hij werd later hoogleraar in Michigan.

In 1965 beschreef Odiorne een praktische methode voor het implementeren van MBO³. Het systeem mag niet te ingewikkeld of filosofisch zijn en mag niet worden gedomineerd door mechanische overwegingen. Het moet begrijpelijk zijn en zoveel mogelijk zelfregulerend.

Voorbeelden van MBO Objectives

Algemene directie	Winst
Sales	Omzet, marge, contributie
Service	Stuksprijs voor geleverde service
Productie	Kosten per gemaakt product
Kantoor / Research	Beloofd budget / programma



Bron: George S. Odiorne (1965). *Management by Objectives* (Pitman Publishing).

Hij beschrijft ook de relatie van MBO met de beoordeling van de manager en de impact op zijn salaris en promoties. Zijn devies was dat ondergeschikten alleen succesvol kunnen zijn als ze hun superieur helpen om te slagen. Maar hij waarschuwde ook: 'Doelen kun je afrekenen op resultaten maar laat het niet de geur krijgen van ouderwetse prestatiebeloning.

George Odiorne besteedt net als veel andere auteurs niet veel aandacht aan het gevaar van zelfstandige rijkjes en lokale optimalisatie. Hij gaat ook niet in op de noodzaak voor managers om andere eenheden te helpen hun doelstellingen te bereiken, kortom de valkuil waar Peter Drucker zo nadrukkelijk voor waarschuwde.

3 George S. Odiorne (1965). *Management by Objectives – A system of managerial leadership* (Pitman Publishing).

3. Critici van MBO: welke doelstellingen? Van wie?

MBO leek in zijn beginjaren erg aantrekkelijk, maar helaas zijn er na de jaren '70 niet veel succesverhalen over MBO-implementaties bekend. In veel bedrijven ging het systeem ten onder door te veel vergaderingen, papierwerk en rapporten. Het systeem bracht veel gedoe met zich mee om het echt goed te implementeren. Bovendien werd het soms gebruikt om onrealistische doelen op het bordje te schuiven van managers. Dat leidde vanzelfsprekend tot frustratie en demotivatie. En omdat te vaak een sterke link werd gelegd met salaris en promotie bleef die 'geur van ouderwetse prestatiebeloning' er altijd aan hangen.

3.1 Gevaarlijk

William Edwards Deming, de geestelijk vader van Quality Management, betoogde dat een gebrek aan begrip van systemen leidt tot een verkeerde toepassing van doelstellingen. Een eenzijdige focus op de doelstellingen bij het gebruik van MBO is gevaarlijk. 'Wat wordt gemeten wordt gedaan en de rest wordt vergeten'. Het vaststellen van productiedoelen in termen van aantallen per dag zal werknemers bijvoorbeeld aanmoedigen om die doelen te behalen met alle middelen die nodig zijn, wat meestal resulteert in producten van slechte kwaliteit.

Het pleit voor Peter Drucker dat hij zelf de beperkingen van zijn geesteskind in de praktijk inzag. In de jaren '90 verklaarde hij zelf dat MBO geen wondermiddel is.

'MBO is gewoon een hulpmiddel. Het is niet het medicijn voor inefficiëntie van het management. MBO werkt als je de doelstellingen kent. Maar in 90% van de gevallen ken je die niet.'

3.2 Menselijk karakter

In 1970 toonde Harry Levinson, hoogleraar psychiatrie aan Harvard, nog overtuigender de kwetsbaarheid aan van het stellen van rechtlijnige doelstellingen en beoordelingssystemen van managers. Hij publiceerde een artikel over MBO waarvan de titel al voor zich spreekt: "*Management by whose objectives?*"⁴

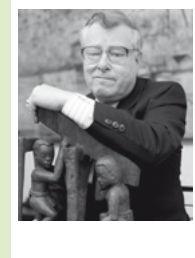
Volgens Levinson werkt MBO niet goed om één belangrijke reden: het systeem gaat voorbij aan het menselijke aspect. Zelfmotivatie ontstaat alleen als de behoefte van het individu en de eisen van de organisatie samenvallen. Hij adviseert iedereen die het MBO-principe hanteert om de managers regelmatig te laten beoordelen door zijn eigen ondergeschikten.

4 Harry Levinson (juli 1970). Management By Whose Objectives? *Harvard Business Review*, pagina 125-134 (Harvard Business Publishing).

Welke doelen? Van wie?

“Management by whose objectives? Management performance appraisal systems don’t take employees’ aspirations into account. Is it any wonder they fail?”

1970, Harry Levinson (1922 - 2012)



3.3 Zinvol

Linda Hill, ook hoogleraar aan Harvard, omschreef in 2010 de taak van een manager als ‘ondersteunende autonomie’⁵. Net als Peter Drucker wijst zij erop hoe belangrijk het is dat alle werknemers en managers goed doorhebben welk aandeel zij hebben in het bedrijfssucces en dat niemand dingen voor zichzelf gaat doen. Doelen moeten zinvol zijn en verbonden aan de missie en doelstellingen van de organisatie.

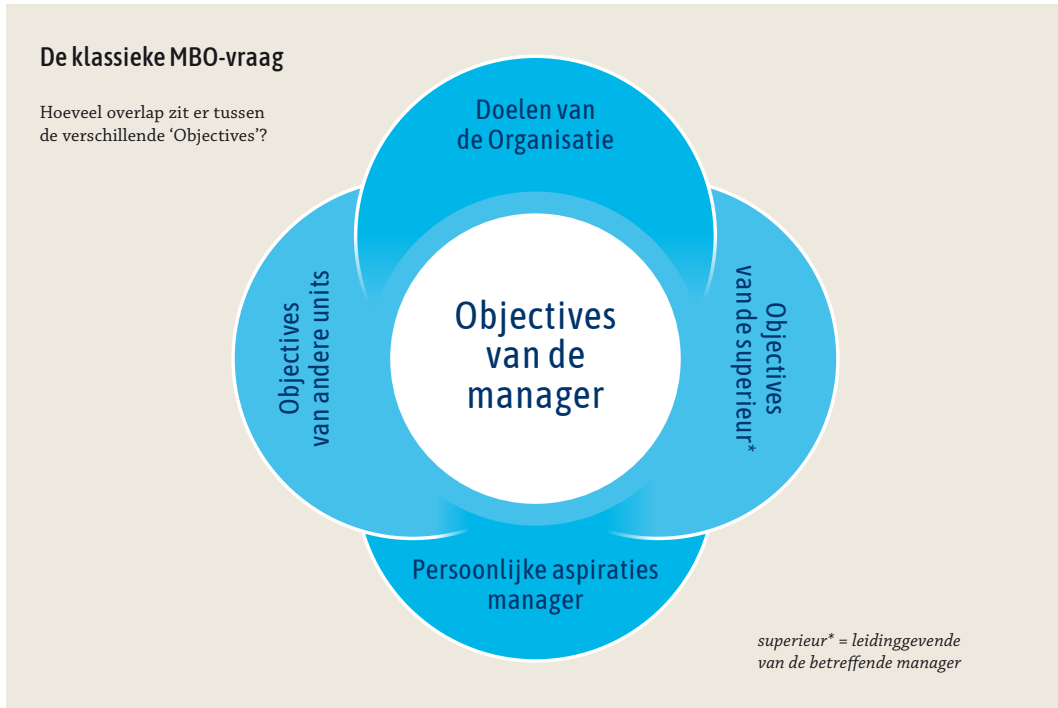
Hill waarschuwt ervoor dat de doelstellingen van de superieur niet de enige leidraad mogen zijn voor het formuleren van doelstellingen. Een interessante bevinding uit haar onderzoek is dat de persoonlijke ambities van jonge managers soms meer overlappen met het algemeen belang dan met de doelstellingen van de superieur van die jonge manager.

3.4 Machtsbalans

De machtsbalans tussen werkgever en werknemer is de afgelopen vijftig jaar veranderd. Werknemers verwachten van hun leidinggevendenden niet alleen meer dat ze beloningen uitdelen, maar ook dat ze problemen oplossen, hen beschermen en ondersteunen in hun persoonlijke groei. Kortom: om hen geven. Alleen goede bazen in goed geleide organisaties kunnen goede mensen vasthouden. Nieuwe medewerkers bij een bedrijf nemen meestal de baan aan omdat ze kiezen voor dat bedrijf. Maar medewerkers die weg gaan bij een bedrijf doen dat meestal omdat ze weg willen bij hun baas.

Al met al moet je concluderen dat het belangrijkste zwakke punt van MBO hem zit in de eerste stap: het bepalen en definiëren van de ‘Objectives’.

5 Linda A. Hill en Kent Lineback (2011). Being the boss – The 3 imperatives for becoming a great leader. *Harvard Business Review* (Harvard Business Publishing).



Iets te gemakkelijk gaan mensen ervan uit dat de manager en zijn of haar superieur in perfecte harmonie de koppen bij elkaar steken en dat ze vervolgens samen de doelstellingen bepalen die perfect de doelstellingen van het bedrijf dienen, plus de doelstellingen van de superieur, de doelstellingen van andere afdelingen en de persoonlijke ambities van de manager. In werkelijkheid gaat dat natuurlijk niet zo. Er blijven vrijwel altijd verschillen die kunnen leiden tot misalignments en onderlinge wrijvingen.

3.5 Goals gone wild

In 2009 publiceerde Harvard Business School een paper met de naam Goals Gone Wild⁶. Het bevatte een lange lijst van voorbeelden van problemen die ontstaan door gebruik van lokale doelstellingen, zoals beperkte focus, suboptimalisatie en zelfs onethisch gedrag. Als ludieke actie ontwikkelde het Harvard-team om een waarschuwingslabel, om te wijzen op de gevaren die gepaard gaan met het opstellen van doelen.



6 Lisa D. Ordóñez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky en Max H. Bazerman (februari 2009). Goals Gone Wild, *Academy of Management Perspectives* 23 (1) (Academy of Management, United States).

4. iMBO oftewel Objectives & Key Results (OKR)

Een meer eigentijdse versie van MBO werd in de jaren '80 ontwikkeld door Andrew S. Grove (1936-2016). Grove was een van de oprichters van Intel, 's werelds grootste fabrikant van halfgeleiders. Hij wordt wel beschouwd als de meest invloedrijke manager van de 20e eeuw. Wat de legendarische Alfred Sloan was voor de auto-industrie in de jaren '50 was Andrew Grove voor de IT-industrie in de jaren '90.

Op jonge leeftijd ontsnapte Grove in 1956 aan het communistische Hongarije om plaatsak in de VS aan te komen. In 2001 schrijft hij in zijn memoires:

“Tegen de tijd dat ik twintig was, had ik een Hongaarse fascistische dictatuur, een Duitse militaire bezetting, de Endlösung van de nazi's, het beleg van Boedapest door het Sovjet-Rode Leger en verschillende communistische regimes doorstaan plus een volksofstand waarbij ik onder vuur werd genomen. (...) Veel jonge mensen werden gedood, talloze anderen eindigden in de gevangenis. Ongeveer 200.000 Hongaren wisten te ontsnappen naar het Westen. Ik was een van hen.”⁷



4.1 Intel-MBO

Grove ontwikkelde als variant op Peter Druckers MBO een systeem om managers en medewerkers op één lijn te brengen en te laten samenwerken. Hij noemde zijn systeem eerst Intel-MBO of iMBO, maar veranderde de naam later in OKR, dat staat voor Objectives and Key Results (doelstellingen en sleutelresultaten).

Elke manager of medewerker moet 3 tot 5 doelstellingen hebben en elke doelstelling moet leiden tot 3 tot 5 sleutelresultaten. De OKR's zijn transparant en openbaar. Dat geldt ook voor de OKR's van het topmanagement. OKR's hebben een beperkte levensduur en kunnen op elk moment worden gewijzigd of verwijderd. Ze mogen niet worden gekoppeld aan een bonussysteem en ze mogen niet top-down worden opgelegd. Ze moeten juist bottom-up worden ontwikkeld en vaak ook zijwaarts, in overleg met collega's of andere onderdelen van de organisatie.

De essentie van een gezonde OKR-cultuur schuilt volgens Grove in de combinatie van meedogenloze intellectuele eerlijkheid, veronachtzaming van eigenbelang en toegewijde trouw aan het team.

⁷ Andrew S. Grove (2001). *Swimming Across* (Warner Books).

4.2 Flexibeler

Het belangrijkste voordeel van OKR tegenover MBO is dat het veel flexibeler is. Flexibiliteit is een absolute noodzaak in de snel veranderende en zeer volatiele wereld van de IT. Het is ook meer geschikt voor hoogopgeleide werknemers die graag worden uitgedaagd en verantwoordelijkheid willen nemen en wordt daarom makkelijker geaccepteerd.

Volgens John Doerr, een leerling van Grove en de man die het systeem later bij Google introduceerde, zijn de belangrijkste verschillen tussen klassiek MBO en OKR als volgt:

MBO	iMBO (=OKR)
Wat	Wat en Hoe
Jaarlijks	Maandelijks
Particulier en in silo's	Openbaar en transparant
Top-down	Bottom-up of zijwaarts
Gekoppeld aan een beloning	Meestal losstaand van beloning
Risicomijdend	Agressief en ambitieus

In 1999 stond John Doerr op het punt om 12 miljoen dollar te investeren in een startend bedrijfje met de naam Google. Hij was enthousiast over de geweldige technologie, de ondernemende energie en de huizenhoge ambities van de twee oprichters Larry Page en Sergey Brin. Maar hij zag een probleem in het feit dat er geen bedrijfsplan of managementsysteem was. Hij besloot een presentatie aan de jonge ondernemers te geven over OKR's en hoe die hadden gewerkt voor Intel. Later zei Larry Page hierover: 'John gaf ons een geweldig cadeau. OKR's hebben ons geholpen om tien keer sneller te groeien.'

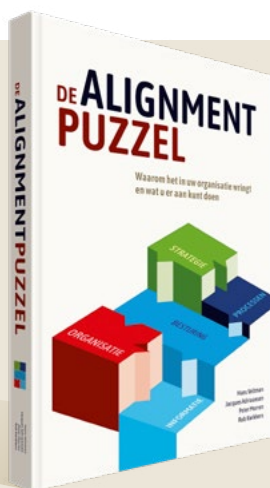
OKR is de 21ste-eeuwse versie van het klassieke MBO. Terwijl MBO werd ontwikkeld tegen de achtergrond van de assemblagelijnen van de Amerikaanse auto-industrie in de jaren '50, werd OKR ontwikkeld voor de IT-wereld van de jaren '80 en '90. Dat zijn twee hele verschillende werelden, kijk alleen al naar het gemiddelde opleidingsniveau van de medewerkers en de dynamiek in de productlevenscyclus. In die twee verschillende werelden horen ook twee verschillende managementstijlen.

ontstaan omdat de beide doelen in veel situaties tegenstrijdig zijn. Gebruiken we dure grondstoffen van hoge kwaliteit of goedkopere? Gaan we overwerken om een klant extra blij te maken? De vraag wanneer we welke goederen in welke hoeveelheid en welke kwaliteit moeten worden geproduceerd geeft een ander antwoord als je denkt vanuit een kostenbudget dan wanneer je denkt vanuit een omzettaarget.

Bij het toewijzen van targets voor omzet en kosten worden kunstmatig belangentegenstellingen gecreëerd over zaken als batchgroottes, productieplanning, levertijden, veiligheidsvoorraden, klantbeloftes en kwaliteitscontrole. Als de trade-offs op hoger niveau niet goed zijn gemaakt en er geen duidelijke grenzen en richtlijnen zijn voor het speelveld, dan ontstaat snel conflict en strijd. En die misalignments leiden tot verlies aan beide kanten: hoge kosten en negatieve gevolgen voor de klantenservice.

Peter Drucker voorzag dit probleem. Daarom bleef hij maar benadrukken dat de bijdragen die managers leveren aan het geheel (verticaal) net zo belangrijk zijn als de bijdragen die managers leveren om andere managers te helpen hun doelstellingen te bereiken (zijwaarts). Helaas kwam dit zelden goed uit de verf.

Onze conclusie is dat het onvoldoende is om op het hoogste niveau het eens te zijn over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Alignment is geen boardroom-verhaal, maar iets dat over de hele organisatie moet gaan. Je zult de vertaalslag moeten maken naar lager niveaus om te voorkomen dat daar allerlei belangentegenstellingen ontstaan die in de uitvoering tot problemen leiden.



Meer verfrissende inzichten en technieken:

Lees *De Alignmentpuzzel*, het nieuwe standaardwerk over alignment in organisaties

www.alignmentpuzzel.nl