

To direct or to manage; that's the question...

De beslissing is genomen!

Hoe (lang) leeft de beslissing?

Als facilitator begeleid ik organisaties om de processen naar gestelde doelstellingen in kaart te brengen. Vaak struikelen organisaties over het behalen van hun doelstelling omdat zij de processen niet in kaart hebben en dus het proces niet kunnen managen. Het is dan mijn taak om die organisaties te helpen met het uitwerken hiervan en met de leidinggevendende beleid en actieplannen te definiëren die met gevoel gedragen en uitgevoerd worden. En dan niet als notulen en actieopsummingen die van vergadering naar vergadering gaan. Mijn toegevoegde waarde is om het proces – en alleen het proces – te begeleiden en de betrokkenen naar hun eigen succes te leiden.

Mission statement

Geregeld hebben deze organisaties een mission statement opgesteld. Het hebben van een mission statement is op zich een felicitatie waard. Immers: een mission statement is een 'uitspraak waarin de taakopvattingen en de doelstellingen van een organisatie zijn samengevat' (bron: Van Dale). Sommige organisaties hebben het verwoord en afgedrukt in brochures, andere weten het te formuleren.

Het wonderbaarlijke is dat als ik vervolgens aan de medewerkers in diezelfde organisatie vraag of ze weten dat ze een mission statement hebben dan wel of ze weten wat die is, het grootste deel geen idee heeft waar ik het over heb. Op operationeel/uitvoerend niveau hoeft dat nog geen probleem te zijn. Echter, ook de leidinggevendende in alle disciplines of zelfs management-teamleden weten vaak niet wat ze moeten zeggen.

De kernwaarden van de organisatie leven dan niet op het richting- en leidinggevend niveau binnen de organisatie. Maar kernwaarden behoren verankerd te zijn in een organisatie. Leidinggevendende hebben die waarden als handvest en kaders nodig om erbinnen te managen en elkaar te kunnen coachen. Het opstellen van beleid en doelstellingen heeft echter alleen zin als iedereen zich houdt aan de gemaakte afspraken.

Overtuiging kan niet zonder gevoel

Het proces van het definiëren van visie, het bepalen van de doelstellingen en het opstellen van het beleid is vergelijkbaar met het bouwen van een bedrijfspan.

1. De beslissing om te gaan bouwen wordt genomen.
2. De verantwoordelijken krijgen de mogelijkheid om hun wensen te formuleren.
3. De optimale situatie wordt geschetst.
4. Een architect wordt ingehuurd om het vorm te geven.
5. Bouwbedrijven worden uitgenodigd om te offrenen.
6. Vergunningen worden verkregen.
7. De bouw begint en wordt begeleid en gemanaged binnen de gestelde kaders.

De componenten komen samen als in een trechter en komen er gekanaliseerd uit. Heel voorstelbaar en duidelijk; de vorderingen zijn tastbaar. Deze tastbaarheid is, als het om sales gaat, niet of minder aan de orde. Voelbaar des te meer. Tintelend als het succes wordt behaald, pijnlijk als afspraken niet nagekomen worden.

In de weg naar succes zit een brug

Als er geen overtuiging met gevoel wordt gedeeld bij het bepalen van de doelstellingen; zal het proces van het behalen van die doelstellingen een lange moeizame weg zijn die veel tijd en energie gaat kosten. Een dag op de hei en een middag paintballen zullen daar geen verbetering in brengen. Behalve als het onderdeel is van het proces; als afsluiting van een succes-

volle dag of om de juiste sfeer vooraf te creëren. Dan zal het een verankering van het resultaat zorgen. Het terughalen van het gevoel van gemeenschappelijk succes en gedeelde verantwoordelijkheid zal hierdoor eenvoudiger worden.

- Gevoel hoort tijdens het gehele proces van besluitvorming aanwezig te zijn.
- Gevoel van ruimte stimuleert vrij denken.
- Gevoel van veiligheid stimuleert vrij spreken.
- Gevoel van vrijheid creëert dilemma's.

Deze onzichtbare brug zal opgezocht en 'overbrugd' moeten worden als er resultaat geboekt dient te worden. Deze brug is voor elke director en manager gelijk. Maar... als de brug niet door de beslissers wordt opgezocht; zal de organisatie altijd achter de feiten aan blijven lopen. En zullen de managers doelloos managen... om te overleven.

De neuzen, handen en de voeten in dezelfde richting

Er is geen handboek 'How to direct my company in 15 steps'. Er is wel het moment van stilte voordat de persoon met het laatste woord zijn uitspraak moet doen:

- ... onzekerheid
- ... bezinning
- ... angst
- ... ja of nee?

Herkenbaar? Troost uzelf; iedere verantwoordelijke overkomt dit. Ongeacht of dit de verkoop, productie, logistiek of financiën betreft. Elke verantwoordelijke zal over zijn vakgebied met passie en enthousiasme vertellen over de successen en met kloppende aderen over de frustraties. Met name dat laatste is de intrigant in elk besluitvormingsproces. Het is de voedingsbodemp voor terughoudendheid, voorzichtigheid, gedoseerde waarheden en de dubbele agenda.

Menselijk en begrijpelijk, maar als een organisatie vooruit wil; dan moet dat soort patronen doorbroken worden. Als de doestelling concrete actie is:

- ga dan niet te lang door over de plannen die onvoorstelbaar zijn (bijvoorbeeld zeven jaar na nu), vijf jaar is enigszins te bevatten, drie jaar is voor iedereen voorstelbaar;
- creëer geen lijsten van 20+ to-do-punten;
- creëer overzicht en leg maximaal vijf of zes acties bij één persoon neer;
- zorg ervoor dat (belemmerende) patronen doorbroken worden.

Dit is niet eenvoudig en gaat niet ineens; maar is niet onmogelijk en het zal helpen. Schuw niet om te investeren in iemand die u kan helpen met het bereiken van uw doelen. Doe dit vanaf het moment dat de besluiten worden genomen. Dit is een andere manier van besluitvorming, een andere manier van denken en de basis voor een andere manier van managen.

Energy – Action – Results ©



Ton Oosterwijk
Buffin Leadership International

www.buffin.com - bcoi@buffin.com