

Van missie en visie naar gedrag

door: dr. Alex Klein

Veel organisaties hebben geen flauw benul waarom ze werken, wat hun 'raison d'être' is. Ze hebben wel jaardoelen, maar wie of wat zij over vijf tot tien jaar willen zijn.... geen idee. Robert Quinn schrijft in zijn boek: "Veel mensen uit de top hebben geen idee hoe ze een visie moeten ontwikkelen en vinden het hoogst pijnlijk om er telkens weer aan te worden herinnerd dat hun onderneming geen toereikende visie heeft."ⁱ

Aan de andere kant zijn er genoeg bedrijven die niet snappen hoe ze hun jaardoelstellingen moeten bereiken, anders dan door 'gewoon hard te werken'. Wat ze moeten doen en vooral wat ze moeten laten, daarover is geen duidelijkheid. En dus doet het personeel maar wat ze altijd al deed, waardoor de benodigde verbeteringen achterwege blijven. Als je doet wat je altijd deed, waarom zou je dan andere resultaten krijgen dan je altijd kreeg?

Terwijl als het gedrag (op de werkvloer) wordt gekoppeld aan de lange termijn doelen van de organisatie, kan veel meer bereikt worden dan nu gebeurt. Personeel raakt meer betrokken, de zingeving achter werken wordt weer gevonden, de passie komt terug in de uitvoering. Klanten zullen het verschil ervaren, de productiviteit van de organisatie gaat omhoog, de (financiële) resultaten worden beter. Maar hoe doe je dat in de praktijk? Door gedrag te koppelen aan een nobel streven.

Ik ga met bedrijven en organisaties graag op zoek naar hun 'Nobele Streven'. Ik heb gekozen voor deze bewoording, juist omdat de missie en visie vaak platgetreden paden zijn, die nauwelijks nog een verhoging van de hartslag veroorzaakt. And let's be real: de meeste medewerkers kennen de visie en missie van hun bedrijf toch niet eens? Een bondige omschrijving waartoe de organisatie op aarde is, werkt vaak beter. Een inspirerend doel om samen met uw collega's na te streven is een goede reden om iedere ochtend vóór de wekker wakker te worden.

Tussenvraag: *Weet u de missie/visie van uw organisatie uit het hoofd?
En, motiveert die u om iedere ochtend geïnspireerd aan het werk te gaan?*

Als vervolgens duidelijk is waaruit de organisatie haar bestaansrecht ontleedt, ga ik met het MT of DT aan de slag om drie speerpunten voor de aankomende paar kwartalen te bepalen. Waarom? Om duidelijkheid te scheppen. Waarom slechts drie speerpunten? Naast de hectiek van alledag is het niet mogelijk om écht aandacht te besteden aan meer dan drie speerpunten. Of zoals Bossidy en Charan het zeggen: een leider die tien doelen heeft, begrijpt zelf niet waar die mee bezig isⁱⁱ.

A leader who says "I've got ten priorities" doesn't know what he's talking about - he doesn't know himself what the most important things are. You've got to have these few, clearly realistic goals and priorities, which will influence the overall performance of the company.

Hoe worden die speerpunten bepaald? Door de volgende vraag te stellen: "Als er in de aankomende maanden één ding is, waar we écht aandacht aan moeten besteden om ons doel te bereiken, wat zou dat dan zijn?" Ervaring leert dat er vervolgens een stuk of vijf tot zeven punten worden genoemd, waaruit eenvoudig de belangrijkste drie kunnen worden geselecteerd.

Tussenvraag: *Weet u wat de drie belangrijkste aandachtspunten voor de aankomende zes maanden zijn?*

Op zich is dit niets nieuws, behalve dat het voor het MT en DT vaak moeilijk is om keuzes te maken. Het is veel gemakkelijker om niet te hoeven kiezen en alles te willen nastreven, waarschijnlijk om dat de confrontatie met wat écht belangrijk en wat minder belangrijk is, te gevoelig ligt.

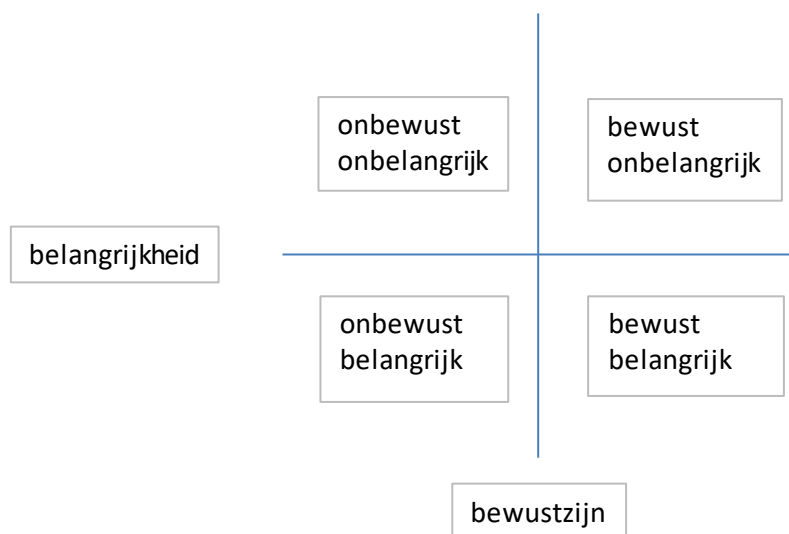
Het grote voordeel van focus is echter dat de benoemde speerpunten nu wél de aandacht krijgen die ze nodig hebben en daardoor waarschijnlijk wél behaald worden.

Meestal stopt het hier. De meeste bedrijven geven het personeel de opdracht mee om hard aan het werk te gaan om deze doelen te bereiken. Succes er mee en door.... Ga nou eens één stap verder. In plaats van het bepalen van louter de speerpunten, vraag de verantwoordelijke managers welke concrete gedragingen bijdragen aan het behalen van die speerpunten. Dit is wél vernieuwend; juist door de koppeling te maken met het dagelijkse en wekelijkse handelen, wordt het steeds gemakkelijk om te sturen op verandering en verbetering.

De manager weet zelf prima welke handelingen horen bij het behalen van de doelstellingen. Vraag hem of haar welke dagdagelijkse uitvoeringen sterk gecorreleerd zijn met het behalen van de speerpunten. Het voordeel van sturen op gedrag is de eenvoud ervan; je doet een gedraging wél of je doet een gedraging niet. En als je de gedragingen niet doet, dan zal je de gestelde doelen dus ook niet behalen. Zo simpel is het echt...

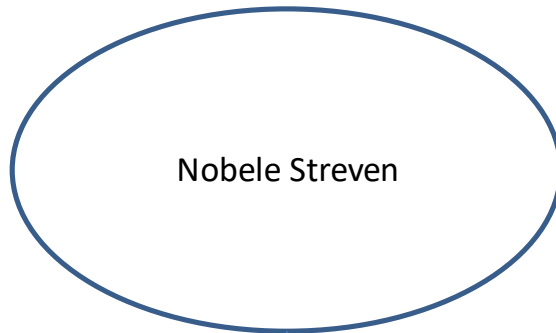
Tussenvraag: *Doe je wat je moet doen om te behalen wat je behalen wilt?*

Een eye-opener voor mij was de volgende wijsheid: 'Je huidige gedrag toont je huidige prioriteiten!' Je doet wat je doet, omdat je dat het belangrijkste vindt. Je doet niet wat je niet doet, omdat je andere dingen belangrijker vindt. Misschien doe je dingen wel of niet onbewust, maar daar zit nou juist het probleem! De kans is groot dat door het stellen van nieuwe speerpunten ook de prioriteiten verlegd moeten worden. En dus dat onbewust (on-)belangrijk gedrag getransformeerd wordt naar bewust belangrijke gedragingen.

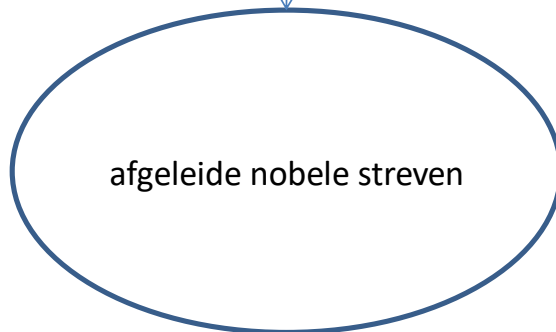


De nieuwe bewust belangrijke prioriteiten qua gedragingen zullen bijdragen aan het bereiken van de gestelde speerpunten. Het bereiken van de drie speerpunten binnen enkele maanden of kwartalen zal bijdragen om de (meerjaren)doelstellingen te bereiken om uiteindelijk het (afgeleide) Nobele Streven te bereiken.

inspiratie



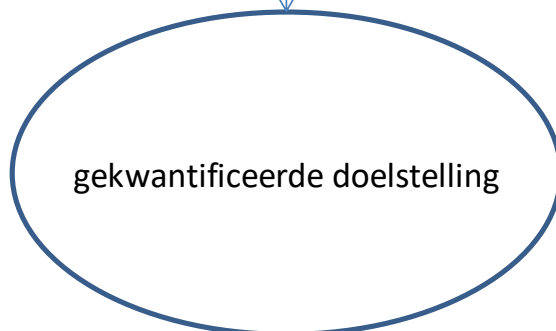
10 tot 15 jaar



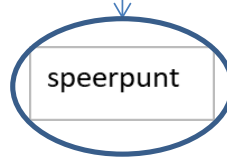
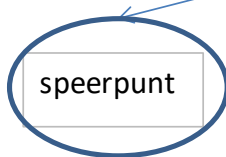
4 tot 8 jaar



SMART



1 tot 3 jaar



Jaar

Halfjaar

Kwartaal

Maand

Week

Dag

Ik nodig u van harte uit om bovenstaande schema in te vullen.

Wat is het nobele streven van uw organisatie over 4 tot 8 respectievelijk 10 tot 15 jaar (inspiratie)?

Welke concrete jaardoelen komen daaruit (SMART) en welke drie speerpunten gaan bijdragen om dat doel te bereiken? En dan vervolgens: welk gedrag hoort er bij de invulling van die speerpunten?

Wat gaat u dagelijks, wekelijks en maandelijks (anders) doen om die speerpunten te bereiken?

Het klinkt allemaal heel simpel, maar doe het maar eens in de praktijk.

Maar vooral: doe het! Want daar gaan gedragingen over...

Doe je wat je moet doen om te bereiken wat je bereiken wilt?

ⁱ Quinn, R.E., 1996 (2003), *Diepgaande verandering; ontdek de leider in jezelf*, ISBN 90-5261-228-5

ⁱⁱ Bossidy, L. & Charan, R.2002 (2009), *Execution; the discipline of getting things done*, ISBN 978-1-847-94068-1