

Goede voornemens: hoe organisaties ze dit jaar écht kunnen waarmaken

Jos Breas & Leo van de Vorst

Op de grens van Oud & Nieuw wordt het glas geheven op de goede voornemens voor het nieuwe jaar. Meer bewegen, gezonder eten en jezelf ontwikkelen. Zomaar een greep uit de populaire voornemens van driekwart van de Nederlanders (RTL, 2016). Wat blijkt, slechts een op de vier houdt ze tot het einde van het jaar vol (ING, 2015; RTL, 2016). Een vergelijkbaar ritueel is te zien bij de zakelijke goede voornemens. Vanaf het vierde kwartaal worden ambities verwoord in allerlei jaarplannen. Helaas zien we ook dat de zakelijke voornemens eind januari alweer vergeten of verdrongen zijn met als gevolg dat 70 tot 90% van de geplande doelstellingen niet gehaald gaat worden (Candido & Santos, 2015; Bustin, 2014). In dit artikel belichten we waarom veel plannen vanaf het begin al een moeizame start beleven en geven we tips hoe zakelijke goede voornemens toch gerealiseerd kunnen worden.

Vele gezichten

De goede voornemens van organisaties komen in verschillende vormen. Van visie tot beleid, van strategie tot actielijst. De rode draad is dat het altijd om een plan gaat: er is een ambitie die (hopelijk) in de toekomst gerealiseerd gaat worden. Vanuit onze praktijk herkennen we drie planniveaus, met ieder overlappende en eigen ambities. Ten eerste is er veelal een organisatiejaarplan waarin de koers voor het nieuwe jaar beschreven wordt. Een niveau lager zien we jaarplannen voor een organisatorische eenheid, zoals een businessunit, afdeling of team. Tot slot kennen organisaties een persoonlijk jaarplan, waarin medewerkers prestaties en ontwikkelambities kenbaar maken. Uit onderzoek onder onze klanten blijkt dat organisatieplannen vaker gemaakt worden dan teamplannen. Vervolgens komen teamplannen frequenter voor dan persoonlijke plannen. Een oorzaak hiervan is dat het functioneringsgesprek veelal als synoniem wordt gezien en daarmee een persoonlijk plan overbodig maakt. Onze ervaring uit de praktijk is dat dit veelal te kort door de bocht is. Als er al een verslag gemaakt wordt, heeft het meestal onvoldoende “body”. Het geeft namelijk veelal te weinig houvast tijdens de uitvoering.

Vervolgens breekt een periode van uitvoering aan, waarbij het opgestelde plan in meer of mindere mate een rol speelt. Sommige organisaties monitoren de voortgang en sluiten af met een evaluatie. In grote lijnen is bij veel van onze klanten de PDCA-cyclus te herkennen. PDCA niet alleen als “financial control” instrument, zoals het vroeger veelal gebruikt werd, maar een leercirkel die verbetering aanwakkert. Echter het consequent volgen van deze cyclus en de vruchten er van plukken, valt nog niet mee.



Figuur 1: PDCA als leercyclus

Nog niet zo makkelijk

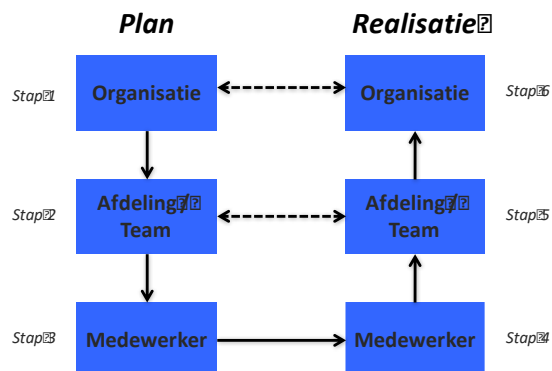
Organisaties schakelen ons veelal in tijdens de planvormingsfase. Niet omdat ze geen idee hebben welke richting de organisatie op moet, maar omdat het maken van een plan waar de organisatie echt wat aan heeft, nog niet zo eenvoudig is. Ten slotte is papier geduldig en de praktijk weerbarstig. Enerzijds moet het plan een leidraad zijn in de praktijk, maar tegelijk moet het geen keurslijf worden. Er zijn dus verschillende uitdagingen. Steeds weer in een andere markt en omgeving, maar in essentie vergelijkbaar.

Handvatten voor de planvorming

- Maak 1 lijst met doelen en inspanningen en beschouw die lijst als de waarheid.
- Maak top-down zo SMART mogelijke doelen.
- Maak bottom-up zo concreet mogelijke inspanningen.
- Benoem op het koppelvak maximaal 3 speerpunten.

Het borgen van de realisatie

Hoe zorg je er nu voor dat plannen gaan “leven” en niet in de vergetelheid raken in een mapje op de C-schijf? Redenerend vanuit de PDCA-cyclus zien we dat de Check-fase van cruciaal belang is voor het laten slagen van de goede voornemens. Daarbij spelen de drie niveaus (organisatie, team en medewerker) een cruciale rol. In onderstaand figuur, die we zelf de U-bocht noemen, is die onderlinge samenhang zichtbaar.



Figuur 3: U-bocht

Erst werden vanuit de missie en visie top-down kaders bepaald voor de hele organisatie (stap 1). Dit geeft sturing aan teams (stap 2), wat uiteindelijk richting geeft aan medewerkers (stap 3). Nadat op drie niveaus plannen zijn ontstaan, breekt een periode van realisatie aan. Nu is de redenering bottom-up. Medewerkers gaan aan de slag en monitoren de realisatie van hun plannen gedurende het jaar (stap 4). De realisatie op teamniveau wordt inzichtelijk door de realisaties van de teamleden bij elkaar op te tellen (stap 5). Tot slot wordt de realisatie op organisatieniveau bekend door de teamrealisaties bij elkaar op te tellen (stap 6). Het plannen, uitvoeren, evalueren en bijstellen op meerdere niveaus zorgt voor betrokkenheid en draagvlak gedurende het jaar. Hierdoor wordt er geleerd op drie niveaus en kunnen verbeteringen doorgevoerd worden. Op deze manier kan de koers van de organisatie bijgesteld worden en ontstaan er slimmere of goedkopere manieren om de huidige ambities waar te maken.

Handvatten voor de check

- Plan alleen wat je gaat meten.
- Zorg voor actuele stuurinformatie op alle niveaus.
- Koppel de check van alle niveaus.
- Heb het over de betekenis achter de cijfers.

De paradox van goede voornemens in onzekere tijden

Om goede voornemens dit jaar waar te maken, wordt van organisaties, teams en medewerkers gevraagd om de jaarcyclus onder de loep te nemen. SMART geformuleerde doelen in onderlinge samenhang bevorderen de synergie in organisaties. Tegelijk worden organisaties uitgedaagd om keuzes te maken. Niet alles tegelijk doen, maar juist focussen op het belangrijkste. Daarmee moeten organisaties niet in de val trappen om te lang in de planvorming te blijven hangen. Durf te doen! Het waarmaken van goede voornemens gebeurt veelal met de voeten in de klei, niet achter de tekentafel. Tegelijkertijd wordt gehoopt dat de gestelde doelen waargemaakt worden door het harde werken. Een frequente Check stimuleert het goede gesprek en geeft inzicht hoe de doelrealisatie verloopt. Dit stelt de harde werkers in de gelegenheid om tijdig bij te sturen zodat goede voornemens gehaald worden.

Gelet op onze praktijkervaringen durven we de conclusie aan dat “goede voornemens en onzekere tijden” prima samengaan. De vermeende tegenstelling is juist een paradox. Een gedegen planning met check zorgt voor een wendbare organisatie die haar goede voornemens realiseert door mee te bewegen in een woelige omgeving. Laten we daarmee zorgen dat we onze goede voornemens voor het nieuwe jaar echt gaan waarmaken!

Overkoepelende handvatten

- Doe het samen. Meervoudig kijken zorgt voor rijkere informatie en vergroot de betrokkenheid.
- Leer het proces steeds beter te doen. PDCA is een leercirkel die verbetering en wendbaarheid aanwakkert.

Over de auteurs

De Sherpa's van Proven Partners maken organisaties wendbaar vanuit het gedachtegoed Sturing & Ruimte.



Jos Breas Leo van de Vorst

Voor het volledige white paper met vele praktijkvoorbeelden verwijzen wij u graag naar www.provenpartners.nl.