



# Het managen van ideeën en problemen

In organisaties spelen issues: problemen en ideeën die nog moeten worden besproken en vertaald in concrete acties. Maar vaak komen ideeën niet van de grond en worden problemen niet opgelost. Hoe is dit in uw organisatie? Kan het allemaal veel beter, maar komen de juiste zaken niet aan de orde tijdens een vergadering? In dit artikel een aantal concrete tips die u helpen uw issues beter en efficiënter te managen.

Er wordt heel wat afvergaderd, maar niet altijd even succesvol. Hoe komt de agenda van uw vergaderingen tot stand? Brengt iedereen vooraf agendapunten en stukken in of verzint u een uurtje voor de vergadering zelf een paar punten? Hoe weet u dat alle ideeën en problemen die besproken zouden moeten worden ook werkelijk aan de orde komen? En dat u zich niet, als iedereen de vergadertafel net heeft verlaten, realiseert dat u iets belangrijks bent vergeten en dat dan maar per e-mail aan de orde stelt. Herkenbaar?

## Vang het issue

We hebben het hier in de meeste gevallen over problemen: zaken die je vanzelf weer tegenkomt. Veel vluchtiger nog zijn ideeën. Je bedenkt ze, maar er hoeft maar iets te gebeuren en ze zijn uit het gezichtsveld verdwenen, om in meestal nooit meer terug te keren. Issues, problemen en ideeën die aandacht behoeven, zijn vluchtig. De eerste activiteit waaruit het managen van issues bestaat, is dan ook het vangen ervan.

**Tip 1** Zorg ervoor dat mensen hun problemen en ideeën kwijt kunnen op de plek waar ze werken en op het moment dat ze optreden. Zorg bijvoorbeeld voor een ideeënbus en/of een opvallend formulier op intranet, die uw medewerkers uitnodigt hun verbetermogelijkheden vast te leggen. Het vastleggen van issues – zowel problemen als ideeën – is de eerste, onmisbare stap voor het aanpakken ervan.

## Wij hebben geen problemen maar uitdagingen

Vastleggen is niet genoeg. Het is belangrijk om het issue duidelijk en uitdagend te verwoorden. De manier waarop het papieren of digitale formulier is opgezet vormt hierbij een belangrijke leidraad. We zijn in ons feminie Nederland jarenlang geïndoctrineerd om alle problemen vooral als uitdagingen te verwoorden. Deze positiviteitsnorm heeft echter behalve voor- ook nadelen. Het blijkt dat een negatieve boodschap ongeveer twee keer zoveel kracht heeft om mensen op gang te brengen als een positieve. Daar staat tegenover dat een negatieve boodschap als nadeel heeft dat deze weinig richting geeft. Je wilt wel van je plek, maar je weet niet waarheen. Een positieve boodschap heeft een stuk minder aandrijvend vermogen, maar je weet wel welke kant je op wilt.

De parabel van de stok en wortel illustreert dit goed: stelt u zich eens een rijdier voor dat u op gang wilt brengen. U kunt dit doen door met een stok op het achterste van het dier te slaan of door het een wortel voor te houden. Slaat u met een stok dan komt het dier ongetwijfeld op gang. Het is echter vaak volkomen onvoorspelbaar waarheen. Mogelijk zal het steigeren en ligt u op de grond. Een wortel voorhouden heeft, zeker als het dier geen trek heeft, weinig impact. Maar het dier zal – als het gaat bewegen – waar-

### In minder dan 50 woorden

- In dit artikel krijgt u een aantal concrete tips voor het vormgeven van effectief issuemanagement.
- Het laat zien hoe u de issues vastlegt en door de juiste mensen, in de juiste setting laat bespreken.
- Ook laat het zien hoe u komt tot acties en de uitvoering daarvan bewaakt.

schijnlijk de richting van de wortel kiezen. Een goede ruiter geeft zowel aan welke activiteit wordt verwacht als aansporing om die activiteit daadwerkelijk te gaan uitvoeren. Bedrijven waar alle problemen worden verwoord als uitdagingen hebben waarschijnlijk een serieus probleem (én een grote uitdaging). U hoeft echter helemaal niet te kiezen. Beschrijf zowel in negatieve bewoordingen wat er zal gebeuren als het issue niet wordt aangepakt als in positieve bewoordingen wat de voordelen van wel aanpakken zijn. Er ontstaat dan een optimale mix van energie en richting.

**Tip 2** Zorg voor een duidelijke formulering van het issue. Geef hierbij aan wat er zal gebeuren als het niet wordt aangepakt (urgentie), en wat de positieve effecten zijn die zullen optreden bij het wel aanpakken ervan (de te verwachten beloning). De kans dat het issue de aandacht krijgt die het verdient wordt hiermee enorm vergroot. Ook wordt de oplossingsrichting al enigszins duidelijk.

## De afvalbak

De hoeveelheid issues die in moderne organisaties speelt is enorm. Het is niet voor niets dat wij soms bijna de helft van onze werktijd aan het vergaderen zijn. Natuurlijk verliezen we wat tijd doordat vergaderingen niet altijd even efficiënt verlopen, maar er is gewoon ook heel veel te bespreken. De uitdaging is dan ook om de mensen die het issue kunnen aanpakken om de tafel te krijgen. Dit gaat niet vanzelf. Ter illustratie: stel u de organisatie als een afvalbak voor waarin issues, eigenaren van issues, oplossingen en oplossters, door elkaar drijven en elkaar af en toe vinden. U kunt issues natuurlijk in de afvalbak gooien, maar dan is de kans groot dat ze op de plek terecht komen waar ook het meeste afval eindigt: op de grote hoop.

Wilt u dat issues daadwerkelijk worden opgepakt door de mensen die het issue kunnen oplossen – kennishebbers én beslissers – dan zult u dat moeten organiseren. U moet zorgen dat de issues worden toegewezen aan groepjes oplossters: vergaderingen. Dit kunnen bestaande periodieke vergaderingen zijn, maar ook ad-hocvergaderingen rondom een bepaald issue. Naast de kwaliteit van het vastgelegde issue is het samenbrengen van de juiste mensen een tweede belangrijke succesfactor. Hierbij hoeft u zich niet te houden aan de vaste bezetting van de vergadering en kunt u desgewenst ook putten uit kennis, kunde en

vaardigheden van buiten de organisatie. Het bewust toewijzen van issues aan groepjes mensen is een stap die in veel organisaties ontbreekt. Als er al issues worden vastgelegd, worden deze vaak ad hoc toegekend aan een enkele persoon die maar moet zien hoe hij het issue oplost.

**Tip 3** Manage issues centraal, dus vanuit een enkele database of Excelsheet. Op die manier houd je als manager het overzicht over wat er allemaal speelt. Issues hebben bijna nooit betrekking op een enkele afdeling. Er moet dus vooraf worden nagedacht wie erbij moeten worden betrokken. Soms kan het toekennen van issues bij het indienen al gebeuren door de indiener van het issue. Voor gevallen waarin niet direct duidelijk is wie er precies bij betrokken zouden moeten worden, is een beoordeling door een manager of vergadering van 'wijze mannen' (bijvoorbeeld het Kwaliteit Arbo en Milieu-overleg) nodig. En deze allocatie moet worden geborgd in de organisatie. Alleen dan bent u er zeker van dat issues goed zijn geformuleerd en daadwerkelijk door de juiste mensen worden opgepakt. Waar in het afvalbakmodel (het model staat in de Amerikaanse bedrijfskundige literatuur bekend als het *garbage can model*) issues en oplossingen elkaar min of meer toevallig vinden, bouwt u op deze manier voor elk issue een reactorvat waarin precies de juiste ingrediënten bij elkaar worden gebracht om tot een goede reactie te komen.

## De juiste vorm

U hebt nu de ingrediënten voor een goede reactie en bent toe aan het plannen van het proces. Vergaderingen zijn er in verschillende vormen. Afhankelijk van het soort issue moet daarom een vorm worden gekozen die aansluit bij de behoefte. Veel mensen denken bij een vergadering aan een grote tafel met daaromheen de deelnemers en aan het hoofd de voorzitter. Maar dit hoeft helemaal niet. Bij issues waarbij creativiteit vereist is, kunt u ook denken aan een open lichte ruimte met een groot digitaal whiteboard aan de muur en veel post-its in allerlei kleuren en een begeleidend coach. En bij politieke issues werkt een informeel samenzijn in de bar van een conferentiecentrum vaak weer goed. Of een gezamenlijke wandeling op de hei of langs het strand. Daar waar het gaat om persoonlijke problemen is een veilige omgeving en een luisterend oor essentieel.

**Tip 4** Denk vooraf niet alleen na over de inhoud, maar ook over de vorm (setting en aanpak). Het resultaat bestaat uit de inhoudelijke kwaliteit van de oplossingsrichting, vermenigvuldigd met de acceptatie daarvan. De vorm heeft grote invloed op de acceptatie en daarmee op de motivatie om de issues daadwerkelijk aan te pakken. Een perfecte inhoudelijke aanpak zonder motivatie van degenen die het issue daadwerkelijk moeten gaan aanpakken leidt tot... niets.

## Vergaderen is de motor van verbetering

Herkent u de situatie in de inleidende tekst dat u een uur-tje voor de vergadering niet weet wat er aan de orde moet komen en u snel even wat agendapunten op papier zet? Dat weet u nu hoe het anders kan: de issuelijst bevat alle ingrediënten die u nodig hebt om uw vergadertijd zinvol te besteden. De issues die – vaak door anderen – zijn toegekend aan uw vergadering, vormen het leeuwendeel van de agenda. De vergadering kan vervolgens worden gezien als een issue-oplosmachine. Daar waar aan het begin van de vergadering nog niet duidelijk is hoe met de ideeën en problemen moet worden omgesprongen, zijn deze aan het eind van de vergadering vertaald in concrete actiepunten en besluiten. En voor de complexe vraagstukken wordt een projectvoorstel gemaakt. Het issue zal in veel gevallen dan nog niet zijn opgelost, maar er is wel besloten hoe dit precies gaat gebeuren en wie dit gaan doen. Dit wordt vastgelegd in een actiepunten- en besluitenlijst, waarin ook staat beschreven wie een eventueel projectvoorstel (plan van aanpak) moet uitwerken.

**Tip 5** Leg de vergadermethode vast in een procedure waarin alle logische stappen worden uitgelegd, zoals het maken van het vergaderschema, plannen van vergaderingen, maken van de agenda, uitnodigen van deelnemers, voeren van het overleg, vastleggen van afspraken en evalueren van de vergaderingen. Zorg voor een vergaderschema waarin de vaste vergaderingen staan weergegeven, inclusief frequentie, bemensing en te informeren medewerkers. Let er specifiek op dat zowel beslissers als kennishebbers aanwezig zijn, want een inhoudelijk goed besluit dat niet wordt overgenomen is waardeloos! Borg dat dit schema jaarlijks wordt geëvalueerd, want de te bespreken onderwerpen veranderen door de tijd: misschien moet een vaste vergadering worden opgeheven, moet er een vergadering worden toegevoegd of moeten er andere mensen zitting nemen. Zorg ook dat actiepunten en besluiten van ad-hocvergaderingen worden geborgd! Alle issues worden dus afgedekt, waarbij een issue meerdere actiepunten, besluiten en projecten kan hebben. En omgekeerd kan een actiepunt, besluit of project ook meerdere issues afdekken. Zo kan een issue soms worden opgelost door het toe te voegen aan een bestaand project, of kan een enkel besluit meerdere issues uit de wereld helpen.

## Het echte werk

In de vergadering is besloten welke acties worden ondernomen en wie dit gaat doen. Maar hoe realiseer je dat dit ook daadwerkelijk gebeurt? Het antwoord is eenvoudig: in de volgende vergadering. Het opvolgen van de actiepuntenlijst zou, net als het afwerken van de lijst van openstaande en nieuwe issues, een vast agendapunt van elke vergadering moeten zijn. Net als het nemen van het besluit of de notu-

len moeten worden uitgewerkt en de vraag aan het eind van de vergadering of er nog nieuwe issues zouden moeten worden toegevoegd (de rondvraag). Bovendien – en dat is in de meeste organisaties minder gangbaar – zou in de

en doordat zij systematisch met actuele issues bezig zijn, wordt de kans dat een vergadering uitmondt in een ellenlange stuurloze bedoening, sterk verkleind. Waar een gebrek aan duidelijke agendapunten vaak leidt

## Het bewust toewijzen van issues aan groepjes mensen is een stap die in veel organisatie ontbreekt

vergadering moeten worden geëvalueerd of projecten die een issue afdekken na oplevering het issue daadwerkelijk hebben opgelost. Is er geen of onvoldoende voortgang, dan besluit de vergadering hoe hiermee moet worden omgegaan. Het kan bijvoorbeeld zijn dat de actiehouder extra wordt aangespoord of dat het probleem wordt 'geëscaleerd' (aangekaart bij de baas van de actiehouder). Ook dit zijn acties en besluiten die moeten worden vastgelegd.

**Tip 6** Zorg ervoor dat van elke vergadering een actiepunten- en besluitenlijst wordt bijgehouden. Neem de openstaande actiepunten elke vergadering door en bespreek de voortgang. Dit houdt de vaart erin. Bepaal elke vergadering, afhankelijk van de besproken issues, of er genotuleerd moet worden. Blijkt steeds weer dat de vergadertijd te kort is, prioriteer dan de issues en las waar nodig extra vergaderingen in. Ga niet door met vergaderen 'tot je erbij neervalt'. Gezonde stress is prima, maar het is niet de bedoeling elkaar af te matten. Plan liever een extra overleg in.

tot achterover hangende, lethargische deelnemers en lange monologen van enkelingen om de tijd te vullen, leidt een lijst van punten die aan de orde moeten komen vaak tot concrete vooruitgang. Zeker als daarbij ook nog eens de juiste beslissers en kennishebbers worden betrokken. En dat heeft een belangrijk positief effect op de sfeer in de organisatie. Bovendien zal het commitment om daadwerkelijk tot actie over te gaan na zo'n actieve vergadering groot zijn: mensen zijn gemotiveerd en het is duidelijk wat er moet gebeuren en wie dat gaat doen. Issuemanagement: doen dus!

**Tip 7** Analyseer en evalueer de behaalde resultaten en geniet! Zorg voor goede KPI's, zoals het aantal binnen de geplande tijd afgeronde actiepunten en het aantal succesvol afgesloten issues. Vergeet niet om af en toe de behaalde resultaten te vieren. Haal taart, ga samen uit eten of doe iets anders waar iedereen plezier aan beleeft. Vergeet vooral niet om samen te genieten van het succes van uw issuemanagement.

### De oogst

Organisaties die issues actief managen zullen meer uit de ideeën van hun medewerkers halen en zullen beter in staat zijn problemen daadkrachtig te lijf te gaan. Het verbeteren wordt als het ware geïmplementeerd in de organisatie. Bovendien wordt de vergadertijd veel efficiënter en effectiever benut. De juiste mensen praten over de juiste zaken

### Auteur

Drs. ing. Mattheijs Vermoolen is directeur van Vitalent en auteur van diverse publicaties op het gebied van organisatieontwikkeling, waaronder het boek 'Vat op Vitaliteit'. Contact: mattheijs.vermoolen@vitalent.nl. www.vitalent.nl

*Dit artikel verscheen eerder in Management Tools, nr. 3, 2009. Kluwer, Deventer.*



Meer informatie?  
Kijk op [www.kmo.nl](http://www.kmo.nl)  
Of bel met **055-5383400**

### Documentbeheer

Al uw handboeken eenvoudig beheren. Revisies eenvoudig starten, bewaken en doorvoeren. Elk document kan uit tekst, een stroomschema en een gekoppeld bestand bestaan.

### Ook op intranet

De informatie is met een druk op de knop ook in HTML beschikbaar. Klaar om opgeroepen te worden in een webbrowser. De informatie is vanuit veel invalshoeken te raadplegen en is met hyperlinks verbonden.

### Kwaliteits-, arbo- en milieuregistraties

Denk hierbij aan afwijkingen/klachten, werkplekinstructiekaarten voor chemische producten al dan niet in combinatie met Toxic.nl

