



Md

jaargang 16 | nummer 4 | winter 2008

tijdschrift *voor*
Management Development
MD bij turbulentie

Waar is MD als het misgaat?

MD in eindfase van loopbaan

Met MD turbulentie de baas

Managers zijn struisvogels

We *moeten* keuzes maken!?



Matthijs Vermoolen

We moeten keuzes maken!?

RIGHT!

WRONG!

Hoe de kick van het kiezen goede besluitvorming voorkomt

Veel directeuren, managers en andere beslissers in organisaties leiden aan een fenomeen dat ik keuzemanie noem. Ze hebben het gevoel dat ze continu drastische keuzes moeten maken, ook als dat helemaal niet het geval is. De meeste managementbeslissingen vereisen het afwegen van mogelijkheden en combineren van relevante aspecten tot een coherent besluit. Maar niet voor de beslisser met keuzemanie: deze kiest bij voorkeur voor het één en tegen het ander; de mens òf de processen, de klant òf de aandeelhouder.

Deze beslissers maken het leven voor de MD'er er meestal niet gemakkelijker op: MD zit helaas vaak in de hoek waar de klappen vallen. MD-managers zullen daarom moeten leren om te gaan met keuzemaniakken.



Drs. Ing. M.H.J. Vermoolen [matthijs.vermoolen@vitalent.nl] is managing consultant bij Vitalent; hij helpt organisaties zich gebalanceerd en met minimale groeicrises te ontwikkelen; het benutten en ontwikkelen van het management-potentieel speelt hierbij een centrale rol. Hij is auteur van het boek *Vat op Vitaliteit* en diverse artikelen over leiderschap en organisatieontwikkeling.

Kiezen geeft een kick!

Keuzemanie wil zeggen dat je continu het gevoel hebt te moeten kiezen, ook als dat helemaal niet het geval is. En het kiezen voor iets leidt daarbij vaak onterecht voor een keuze tegen iets anders. Het is een manier van denken die we elkaar continu lijken aan te praten: iets dat niet optimaal werkt, moet overboord worden gezet en vervangen door iets anders en – zo lijkt het - bij voorkeur het tegenovergestelde. Helaas komt keuzemanie relatief vaak voor bij beslissers. Ondanks managers meestal wel weten dat het in de meeste gevallen beter is om te behouden wat je hebt en dit zorgvuldig en gebalanceerd uit te bouwen, voelt het kiezen voor iets en tegen iets anders beter. Het nemen van een drastisch besluit geeft een kick!

Ik kom keuzemanie elke dag in allerlei varianten tegen: “we moeten kiezen voor een mensgerichte benadering en eens ophouden met het eeuwige structuurdenken”, “*we moeten procesmatig gaan werken, niet projectmatig*”, “*het gaat om de klant, niet om de aandeelhouder*”, “*we moeten focussen op kwaliteit, niet op kosten*”, “*het gaat om de netwerken, niet om de hiërarchie*” en zo zijn er nog vele voorbeelden te bedenken. Beslissers hebben het gevoel te moeten kiezen, ook tussen zaken die niets met elkaar te maken hebben en elkaar bovendien prima kunnen aanvullen. En het probleem is reëel: veel beslissers roepen het niet alleen, maar doen het ook echt!

De manager in zijn omgeving

Het gevoel te moeten kiezen is ten dele een persoonlijkheidseigenschap. Sommige mensen hebben van nature de neiging om uitgebreid informatie in te winnen en op basis van een uitgebreide evaluatie daarvan te kiezen (perceiving) terwijl anderen voldoende hebben aan een minimum aan informatie om meteen tot een conclusie te komen (judging). Maar ook managers die vanuit hun persoonlijkheid geneigd zijn hun besluiten nauwkeurig af te wegen, voelen tegenwoordig – al dan niet terecht – vaak een grote druk om te kort door de bocht te moeten beslissen. Organisatieveranderingen – die een veelheid aan besluiten vereisen - zijn aan de orde van de dag, projecten en veranderingen moeten naast het ‘normale’ werk moeten gedaan, collega-managers zijn concurrenten geworden die je steeds een stap voor moet zijn, er zijn steeds meer brandjes te blussen en als de vaak al scherp gestelde targets nog net worden gehaald, gaat de lat een stukje omhoog. En bovendien worden managers steeds vaker beoordeeld op het behalen van korte termijn resultaten in plaats van visie en resultaat op de langere termijn. Het moet steeds beter, sneller en meer. En het aantal onafgewogen beslissingen stijgt daardoor exponentieel.

Managers die een kick krijgen van deze onrust – de keuzemaniakken - floreren in deze onrust en lijken een steeds dominantere positie te verwerven.



Gevaarlijke modetrend

Om te zien hoe groot de keuzemanie is, hoef je alleen de managementvakbladen maar te lezen. De ene dag staan deze vol met artikelen over het gebrek aan innovatie en de kansen die ondernemerschap biedt om onze economische voorsprong veilig te stellen, maar als we diezelfde bladen een paar maanden later lezen, blijken we vooral efficiënter te moeten gaan werken en moet er gesaneerd worden om ons te onderscheiden van de concurrentie. En het eerste dat de gehanteerde kaasschaafmethode wegsnijdt, is uiteraard het ondernemerschap dat net aan het ontstaan was. Vervolgens vinden we massaal dat er te weinig aandacht is voor kennisontwikkeling, organisatiecultuur en samenwerking en moeten we vooral aandacht schenken aan menselijke factor, om vervolgens weer met zijn allen vast te stellen dat je soms meer kunt bereiken door je als een rat te gedragen en manipulatief te werk te gaan, wat natuurlijk weer ten koste gaat van de menselijke factor.

34

Met elke nieuwe modetrend gooien we het kind met het badwater weg. We laten wat we net aan het opbouwen waren spontaan uit onze handen vallen en volgen massaal de nieuwe hype. Nog voordat onze geïnvesteerde tijd resultaat gaat opleveren, verleggen we de aandacht en beginnen opnieuw tijd en geld investeren in iets totaal anders, zonder eerst de reeds gedane inspanning te verzilveren. Het procedurehandboek is nog niet klaar, of het ligt al stof te vergaren op de kast, omdat we bezig zijn met de 'menschant'. En intussen lopen de klanten weg omdat we onze afspraken niet nakomen. Dat wat we met veel moeite en aandacht hebben opgebouwd valt voordat het werkelijk vorm krijgt als los zand uit elkaar.

Stilstand is achteruitgang

Het volgen van managementmodes is verleidelijk, maar voor de organisatieontwikkeling vaak uitermate destructief: doordat we ons richten op een enkel aspect van de bedrijfsvoering, verliezen we andere - even belangrijke - aspecten uit het oog. Datgene waarop we focussen ontwikkelt zich en behoudt zodoende een tijdje onze aandacht. Maar datgene waarop we niet focussen stagneert, valt steeds verder buiten het gezichtsveld en wordt langzaam een blinde vlek: een stukje van de organisatie waar - onbewust - geen aandacht meer voor is en stilstaat in de ontwikkeling. En helaas zorgt het volgen van de managementmode

er voor, dat dit fenomeen bij toerbeurt op elke essentiële bedrijfsactiviteit van toepassing is.

Jammer genoeg blijft niet bij stilstand. Volgens de wet van de entropie gaat alles wat niet wordt onderhouden langzaam - bijna onmerkbaar - achteruit. Stilstand wordt achteruitgang. De blinde vlek vervalt uiteindelijk tot niets. Onze keuzemanie leidt dus uiteindelijk tot...niets. Of anders gezegd: keuzemanie leidt er bijna automatisch toe, dat onze inspanningen nergens toe zullen leiden. Sterke, gezonde bedrijven kenmerken zich door niet toe te geven aan de keuzemanie. Uit onderzoek* naar succesfactoren bij gezonde organisatieontwikkeling, blijkt steeds weer hetzelfde: de leiders van deze organisaties kenmerken zich door een continue aandacht voor alle belangrijke aspecten tegelijk. Ze verdelen hun aandacht breed, maar interveniëren gericht. Het leiderschap bestaat in zo'n organisatie uit een serie van consistente keuzes, waardoor alle genoemde aspecten zich gelijktijdig en gebalanceerd ontwikkelen. Er is tegelijk aandacht voor de markt, de medewerkers, de structuren en alle stakeholders, wat er toe leidt dat de organisatie zich heel geleidelijk, langdurig, gebalanceerd en zonder onnodige horten en stoten ontwikkelt. Op alle gebieden tegelijk.

En-en, niet of-of

Als u iemand hoort zeggen dat het oude heeft afgedaan en moet vervangen door iets totaal anders, wees dan alert: er gaat waarschijnlijk een kind met het badwater worden weggegooid. Red dat kind! Dat er besloten wordt om de marketing te verbeteren, wil niet zeggen dat een organisatie moet stoppen met het ontwikkelen van nieuwe producten. En dat er aandacht is voor de behoeften van medewerkers, neemt niet weg dat procedures gewoon geldig blijven tot ze door betere afspraken worden vervangen. Onderhoud wat er al is zorgvuldig en bouw gestaag verder. Verbeter producten, werkwijzen, kennis, structuren en partnerships en vernieuw deze eventueel. Maar op het moment dat u denkt te moeten kiezen tussen deze zaken is er een goede kans dat u zich vergist: procedures worden niet vervangen door mensen en klanten niet door aandeelhouders. En netwerken en hiërarchieën bestaan ook prima naast elkaar. Het is geen kwestie van of-of, maar van en-en. Alle elementen zijn tegelijk nodig om als bedrijf succesvol te zijn en blijven. Weet dus wanneer u moet kiezen en vooral ook, wanneer niet.

* Er zijn verschillende onderzoeken naar de oorzaken van de verschillen tussen succesvolle en minder succesvolle ondernemingen gedaan. Good to Great van Jim Collins geeft een aantal interessante succesfactoren. In Nederland is onder meer een casestudie gedaan naar zeven snelgroeende organisaties door Brummelkamp en te Peele.

We moeten keuzes maken! Hoe de kick van het kiezen goede besluitvorming voorkomt

Plaats van MD

Management Developers kunnen een rol spelen door gebalanceerde beslissers aan te nemen. Uiteraard vereist elke managementpositie besluitvaardigheid, maar deze moet ondersteund worden – gecompenseerd zo u wilt – door voldoende analytische vaardigheid en gevoel voor mensen. Vooral sociale interesse wordt door echte keuzemaniakken vaak als een teken van zwakte beschouwd. De MD-er moet dit herkennen en zijn conclusies trekken bij het selecteren van managers voor de organisatie en promotie. Elk MD-programma zou bovendien aandacht moeten schenken aan de destructieve effecten van keuzemanie. Helaas wemelt het op dit moment van kelderende beurzen van de goede voorbeelden. Tevens zou elke manager moeten oefenen met besluitvormingstechnieken: besluitvaardigheid is tot op zekere hoogte te ontwikkelen en is uitgebreid onderzocht.

Wordt de organisatie geleid door een team waarin keuzemanie heerst, dan zit het Management Development vaak in de hoek waar de klappen vallen. MD vereist een langetermijnvisie en het is kenmerkend voor de meeste keuzemaniakale beslissers, dat deze bij hen nu juist ontbreekt. Een keuzemaniak heeft bovendien vaak weinig moeite met het nemen van beslissingen die eerdere beslissingen ongedaan maken: een beslissing die gisteren goed voelde kan vandaag niet meer relevant lijken en waarom zou je dan niet een tegenstrijdige beslissing nemen? Het moet steeds sneller en meer en dat kan strijdig zijn met een structurele en langdurige opbouw van het managementpotentieel in een organisatie. Keuzemaniakken trekken elkaar aan! Bovendien worden de resultaten van de meeste MD-programma's pas op langere termijn zichtbaar, zodat de beslisser zal de pijn van zijn beslissing over het algemeen niet direct – en soms helemaal niet – zal voelen.

Omgaan met keuzemaniakken

Excellente leiders weten vooral wanneer ze niet moeten kiezen, maar hoe ontwikkel je dit besef bij de keuzemaniak? Het antwoord is misschien teleurstellend, maar dit lukt in de meeste gevallen niet of nauwelijks! Het eerste wat een MD-er zich moet realiseren, is dat de keuzemaniak waarschijnlijk niet gaat veranderen. Elke poging daartoe gaat u energie kosten en de kans dat uw poging mislukt en bovendien uw positie beschadigd is levensgroot.

Maar er zijn wel degelijk manieren om met keuzemaniakken om te gaan: u kunt proberen de keuzemanie te beteugelen, of het besluitvormingsproces zelf te sturen.

Keuzemanie is soms te beteugelen, door de manager te confronteren met het – bij voorkeur toekomstige – effect van zijn handelen. Keuzemaniakken zijn vaak erg eergevoelig en willen scoren, maar zijn niet zelden gevoelig voor gezichtsverlies. Intervisie en 360° feedback kunnen hierbij nuttige instrumenten zijn. Ook kan het besluitvormingsproces in de organisatie zodanig worden vormgegeven, dat belangrijke beslissingen niet door een enkele manager kunnen worden genomen. Duidelijke besluitvormingsprocedures, inspraak- en toezichtorganen kunnen tegenwicht bieden.

U kunt ook het besluitvormingsproces zelf beïnvloeden: als iemand graag wil kiezen, bied daarvoor dan de mogelijkheid. Bedenk wat u wilt bereiken en welke beslissingen daarvoor moeten worden genomen. Bereid deze voor met duidelijke voors en tegens en zorg er voor dat de argumentatie goed in elkaar steekt. Bedenk bovendien, dat een keuzemaniak vooral wil scoren. Bedenk vooraf in hoeverre de keuze de positie van de beslisser beïnvloedt, deze kan helpen zich te profileren en zijn aanzien bij anderen erdoor kan worden vergroot. Creëer een win-win situatie voor de beslisser. Deze proactieve aanpak zal veel negatieve verrassingen voorkomen: u houdt het heft in handen. Bovendien verwerft u aanzien en zal men zich bij het nemen van beslissingen steeds vaker op uw oordeel baseren.

Niet alle MD-ers zullen zich hier gemakkelijk bij voelen. Boven genoemde strategie voelt voor sommigen onnatuurlijk en manipulatief. Dit is echter niet terecht. U heeft de grootste kans om iets van iemand gedaan te krijgen, als u aansluit bij de behoeften van deze persoon. U beschadigt niemand met de beschreven aanpak: de beslisser, de organisatie en niet in de laatste plaats uzelf, worden er tegelijk gelukkiger van. | M&I

Literatuur

- Brummelkamp, G en te Peele, A, *Succes in Nederland: casestudies van 7 succesvolle bedrijven*, Ando, Den Haag, 2007
- Collins, J. *Good to Great*, Business Contact, Amsterdam, 2004