

Inhoud

De expeditie kan beginnen	7
Inleiding	9
Hoofdstuk 1 Strategie	11
1.1 Durf te kiezen!	11
1.2 De juiste keuze	15
1.3 De cirkel van tevredenheid	24
1.4 Hoe word je marktleider?	32
Hoofdstuk 2 Urgentie	43
2.1 Pijn en noodzaak	43
2.2 Hoe inspireer je mensen?	52
2.3 Hoe blijf je bewegen?	63
Hoofdstuk 3 Mensen	71
3.1 De kracht van dienend leiderschap	71
3.2 Wie neem je mee?	80
3.3 Boeien en groeien	85
3.4 Benchmarking en afscheid nemen	93
Hoofdstuk 4 Middelen	101
4.1 Doe waar je goed in bent	101
4.2 Maximale ondersteuning	111
4.3 Richt je naar buiten	116
Hoofdstuk 5 Indicatoren	125
5.1 Meten is weten	125
5.2 De meetbaarheid van loyaliteit	138
5.3 Meten als cyclus	144
Hoofdstuk 6 Triomfen	159
6.1 Succes moet je vieren	159
6.2 Geen succes zonder communicatie	166
6.3 Op naar de volgende top	169

Kilimanjaro Expeditie – mijn reisverslag	173
SUMMIT	183
Noten	189

Inleiding

Iedere onderneming is een unieke entiteit die gedefinieerd wordt door het samenspel van haar stakeholders: medewerkers, aandeelhouders en klanten. Een onderneming kan slechts topprestaties leveren bij een optimale relatie tussen positief gestemde stakeholders. Om tot een optimale inzet van een stakeholder te komen, dient een onderneming maximaal aan de verwachtingen van deze stakeholder te voldoen. Zo zal een aandeelhouder concrete financiële verwachtingen hebben en deze afzetten tegen de financiële prestaties van het bedrijf. Een klant heeft verwachtingen op het gebied van prijs, kwaliteit en betrouwbaarheid en zet deze af tegen de daadwerkelijke prestaties van het bedrijf. Een medewerker heeft verwachtingen inzake zijn werkgever die wel of niet waargemaakt worden.

In de praktijk betekent dit dat als er geen kloof (*gap*) meer is tussen de verwachtingen van stakeholders en de werkelijke prestatie van de onderneming, er een continue positieve relatie tussen hen ontstaat. In de bedrijfsmatige relatie tussen de stakeholders blijkt bovendien dat zij elkaar onderling beïnvloeden en heeft het dichten van de gap bij de ene stakeholder dus een positief effect op de andere stakeholders. Zo zal het duidelijk zijn dat een tevreden medewerker een positieve indruk maakt op klanten en dat zijn gedrag zich uit in een betere financiële prestatie van het bedrijf.

Dit gegeven is een belangrijke drager van het SUMMIT-model. Alle hoofdstukken gaan over de drie stakeholders: de medewerkers, de aandeelhouders en de klanten.

Strategie

1.1 Durf te kiezen!

Ieder mens heeft dromen en ambities. We zijn allemaal gemaakt om inhoud te geven aan ons leven en persoonlijke groei door te maken. Het is dan ook niet te verkroppen dat we onze dromen maar al te vaak laten ondersneeuwen door de waan van de dag. Meestal hebben we vage ideeën over wat we willen, maar koppelen we daar geen concrete doelstellingen aan. Laat staan dat we daadwerkelijk actie ondernemen om deze doelen te bereiken. *Natuurlijk* willen we onze dromen verwezenlijken, en *eigenlijk* weten we ook dat dat alleen lukt als we er totaal voor gaan, maar we komen er *gewoon* niet aan toe. We werken niet structureel aan de realisatie van onze dromen. De een is nog drukker dan de ander met ad-hoc zaken die echt niet tot morgen kunnen wachten. Als we al nadenken over onze ambities, dan staan we meteen klaar met een uitleg waarom we die nu niet kunnen realiseren.

Ook leiders van bedrijven durven maar al te vaak geen concrete, ambitieuze doelen voor ogen te hebben. Deze mensen gedragen zich eerder als managers dan als ondernemers. Ze zorgen hoogstens ervoor dat de dingen die zijn uitgestippeld, daadwerkelijk worden uitgevoerd. Managers houden zich bezig met de dingen goed te doen zonder zich af te vragen of ze de goede dingen doen.¹ In werkelijkheid kan iedereen die zich als manager gedraagt, zich ontpoppen tot een ondernemer. Daarvoor heb je wel een andere basishouding nodig. Je moet concrete en ambitieuze doelstellingen bepalen. Want één ding is zeker: als je niet weet wat je doel is, zul je dat doel nooit bereiken. Met een doelgerichte strategie kom je ergens, zonder strategie kun je hoogstens ronddolen. Het is dus van belang dat je durft te kiezen voor succes. Als je overtuigd bent van je product of dienst, moet je ook geloven dat je daarmee een topprestatie kunt neerzetten. Je mag je niet verschuilen achter beperkingen die je door anderen zijn opgelegd. Of, erger nog, achter beperkingen die je jezelf hebt opgelegd.

Meer dan 70 procent van de mensen leeft niet bewust vóór iets, maar onbewust tégen iets.² Ze weten vaak heel goed te vertellen wat ze niet

willen, wat ze niet leuk vinden of welke mensen ze niet aardig vinden. Dit wordt veelal ingegeven door angst, maar deze angst vertraagt en verlamt het positief handelen. Het kan gaan om angst voor kritiek, voor verlies, voor falen en voor mogelijke pijn. Deze personen hebben geen persoonlijke missie en zullen dan ook geen bijzondere prestaties neerzetten. Als mensen worden we gestuurd door onze (negatieve) ervaringen en angsten. Maar als angst de belangrijkste motivator is, worden er geen plannen meer gemaakt en word je een speelbal van de omgeving. Het vereist de nodige moed om los te komen van deze angsten. Maar overwinningen op jezelf gaan vooraf aan overwinningen op je omgeving.³ En als je deze stap hebt gezet, staat de weg open naar leiderschap. Leiders hebben een krachtig geloof in hun missie, ze leven vanuit de overtuiging dat ze zullen bereiken wat ze willen bereiken. Een onderzoek onder pas afgestudeerden van de universiteit van Yale levert bewijs voor het nut van deze houding. Aan afgestudeerde studenten werd gevraagd of zij duidelijke, specifieke doelen hadden en een planning om die te bereiken. Slechts 3 procent had dergelijke doelen. Twintig jaar later werden deze mensen opnieuw benaderd. Het bleek dat de 3 procent van de onderzochten die doelen kon benoemen, financieel succesvoller was dan het totaal van de 97 procent zonder doelen.⁴

Om de top te bereiken, moet je bereid zijn een risico te nemen en uit de vertrouwde dagelijkse gang van zaken te stappen. Vraag je af hoe je aan het eind van je leven wilt terugzien op wat je hebt gedaan. Wil je het maximale eruit hebben gehaald? Of wil je alleen maar kunnen zeggen dat je een comfortabel leven hebt geleid? Het is extreem jammer dat mensen hun werk soms alleen maar zien als middel om geld te verdienen. Een mens besteedt zo veel tijd van zijn leven aan werk, dat het pure verspilling is als daarbij een schat aan mogelijkheden onbenut blijft. Uit een internationaal onderzoek van Proudfoot Consulting uit 2003 blijkt dat gemiddelde bedrijven slechts 57 procent van hun maximale capaciteit benutten.⁵ Dat betekent concreet dat ieder jaar 97 werkdagen verspild worden. In veel gevallen lijken wij mensen niet voor de top te willen gaan. We willen de comfortabele positie die we nu hebben niet opgeven en ervaren verandering als bedreigend. We weten immers nooit welke hindernissen we onderweg zullen tegenkomen en wat we zullen moeten opgeven. Vaak zijn we bang om de consequenties van uitdagende keuzes te accepteren, want als je iets nieuws wilt opbouwen, heb je eerst heel wat af te breken. Je zult afscheid moeten nemen van oude normen en waarden en daarmee wellicht mensen in je omgeving teleurstellen. Velen verkiezen daarom het comfort van middelmatigheid boven het risico van een ambitieuze doel-

stelling. De confronterende waarheid is echter dat we nooit de top van onze capaciteiten zullen bereiken zolang we in onze comfortzone blijven hangen en dat risico niet nemen. En die top ligt hoger dan je denkt! Vaak twijfelen we aan onze eigen capaciteiten. Pas als we beseffen dat we altijd meer kunnen dan we denken, ontstaat de vrijheid om daadwerkelijk de dingen anders te gaan doen.

Het beklimmen van een hoge berg is daarvoor een prachtige metafoor. Vanuit de luie stoel lijkt een beklimming van een berg met uitputting, kou en spartaanse omstandigheden geen aantrekkelijke gedachte, hooguit leuk om op televisie te zien. Wanneer we zoiets anderen zien doen, zijn we overtuigd dat wij zelf deze inspanning niet kunnen leveren. Pas wanneer je jezelf er echt toe zet, blijkt dat ook voor jou een dergelijke prestatie haalbaar is. Wanneer je zo'n prestatie eenmaal hebt neergezet, weten je geest en je lichaam dat presteren op een – letterlijk en figuurlijk – hoog niveau mogelijk is. Onze dagelijkse problemen ervaar je ineens als kleinheden. Geen uitdaging is meer onmogelijk.

Het is de verantwoordelijkheid van de leider dat zijn bedrijf kiest voor ambitieuze doelstellingen. Het is een primaire taak van een leider om te zorgen dat er doelstellingen zijn, dat deze aan iedereen bekend zijn en gevolgd worden. Deze taak mag nooit ondergeschikt zijn aan de dagelijkse drukte. Iedereen in het bedrijf, van manager tot uitvoerend medewerker, moet weten welke doelen de organisatie nastreeft om een optimale bijdrage te kunnen leveren. Dit betekent echter niet dat de leider zelf bepaalt welke keuzes daarin worden gemaakt. Veel mensen beschouwen het formuleren van strategische doelstellingen als een leiderstaak bij uitstek. Bij het uitzetten van de koers worden immers keuzes gemaakt die grote gevolgen hebben voor de organisatie. Waar gaan we naartoe, wat willen we de komende jaren bereiken en hoe krijgen we dat voor elkaar? Een leider, zo denkt men, kan overtuigende antwoorden geven op al deze vragen. Maar deze vorm van autoritair leidinggeven is niet een methode waar een bedrijf op de lange termijn bij gebaat is. In werkelijkheid is een gedragen strategie veel krachtiger dan een opgelegde strategie, hoe visionair die ook mag zijn. De visie van één persoon is altijd tijdelijk, zelfs wanneer die persoon veel mensen in beweging weet te krijgen, en hoe vaak gebeurt het niet dat van een bloeiende onderneming weinig overblijft na het vertrek van een krachtige, inspirerende leider? Een blijvende doelstelling daarentegen wordt ontwikkeld in een democratisch proces. Het is hierbij belangrijk dat je als leider de juiste vragen weet te stellen: Wat zijn de ontwikkelingen in de markt? Welke bedreigingen en kansen liggen er voor het

Kun je de vijf belangrijkste doelstellingen van jouw bedrijf benoemen?

bedrijf? Wat is onze missie en wat zijn onze doelstellingen? Hoe gaan we die bereiken? Is de organisatie erop ingericht? Staan mijn mensen opgeleid om het proces in te gaan? Leg deze vragen neer in de organisatie en vertrouw erop dat iedereen met elkaar meer goede ideeën heeft dan jij alleen – ook al ben je dan de leider. De gezamenlijke uitkomst van de vrije meningen van alle stakeholders is de beste strategie voor een bedrijf. Bovendien kom je zo tot het meest gedragen beleid.

Sta bij het bepalen van je doelstelling dan ook open voor de inbreng van zo veel mogelijk mensen. Zelfs inspirerende leiders hebben blinde vlekken en daarom behoefte aan bijsturing van mensen die hen daarop wijzen. Gebruik de inzichten van zo veel mogelijk mensen, zodat de strategische keuzes die je maakt maximaal onderbouwd zijn. Laat je omgeving maar vraagtekens zetten bij een doelstelling. Alleen als die logisch te onderbouwen en dus geloofwaardig is, zullen mensen zich laten overtuigen. Bovendien levert onderdrukken van kritiek alleen maar tegenkrachten op. Als je de inbreng van anderen negeert, ontzeg je jezelf en je organisatie de mogelijkheid om te groeien. Dit betekent overigens niet dat je genoeg moet nemen met het feit dat mensen alleen maar kritische geluiden laten horen. Vraag kritische personen te komen met betere ideeën, die je kunt meenemen bij het bepalen van je strategie. Ook buiten je organisatie bestaan talloze kansen om inspiratie op te doen voor uitdagende doelstellingen. Win advies in bij een externe consultant of neem een kijkje in de keuken van andere bedrijven. Ga praten met mensen die al eerder ambitieuze doelstellingen hebben gerealiseerd. Of lees met enige regelmaat een inspirerend managementboek! Beschouw een kritisch geluid als een kans om te ontdekken hoe dingen verbeterd kunnen worden.

Wie is de baas?

Een groep managers en directeuren gaat een dagje zeilen op een skûtsje. Na aankomst op het zeilschip houdt de schipper een hartelijk, maar niet mis te verstaan welkomstwoord. ‘Ik weet dat jullie allemaal leidersfiguren zijn’, zo begint hij, ‘Maar op dit schip is er maar een de baas, en dat ben ik. Als ik zeg “ree”, dan is het “ree”. En laat niemand van jullie het in zijn hoofd halen op dat moment een discussie te starten. Want dan liggen we straks allemaal in het water!’

Tijdens de zeiltocht kan en moet de schipper zich deze houding veroorloven. De situatie aan boord vraagt om krachtig en autoritair leiderschap, maar zodra het gezelschap aan het eind van die dag voet aan wal zet, is de autoriteit van de schipper op slag verdwenen.

Geen van de managers zou hem dan nog gehoorzamen als hij het bevel zou geven een kratje bier voor hem te halen.

De taak van een bestuurder is ten eerste de juiste vragen te stellen en daarmee de organisatie in beweging te krijgen. Vervolgens moet hij ervoor zorgen dat betrokkenen zowel uit zijn nabije omgeving als verder weg samen gaan bouwen aan de doelstellingen van de organisatie. Het spreekt voor zich dat een leider uiteindelijk de knopen moet doorhakken, dat is inherent aan zijn positie. Na vaststelling van het doel is er geen twijfel meer mogelijk, het neerzetten van een topprestatie kan niet gepaard gaan met angst of vraagtekens. Als er al sprake is van twijfel, dan mag die zeker niet zichtbaar zijn voor de buitenwereld. De leider straalt de uiteindelijke keuze uit als de enige juiste. Wanneer hij dat niet doet, ondergraaft hij zijn geloofwaardigheid en komt het doel nooit binnen handbereik.

Hoe creëer je in
jouw organisatie
ruimte voor ideeën?

Waarom de Kilimanjaro?

Er zijn verschillende reisdoelen te kiezen voor een avontuurlijke expeditie. Je kunt een fietstocht door China maken of de marathon van New York lopen. Voor deze expeditie viel onze keuze op een beklimming van de Kilimanjaro. Waarom juist deze bestemming? In de eerste plaats is het een inspirerende doelstelling. Een beklimming van de hoogste berg van Afrika met een groep mannen zonder klimervaring is nogal een uitdaging. Bovendien is de Kilimanjaro, een vulkaan, de grootste vrijstaande berg ter wereld. De meeste bergen zitten verstopt in een bergmassief. Als je aan de voet van de Mont Blanc staat, heb je een kenner nodig die kan aanwijzen welke top de Mont Blanc is. De Kilimanjaro was voor iedereen herkenbaar en sprak daarom tot de verbeelding.

1.2 De juiste keuze

Het nemen van belangrijke beslissingen is niet zonder risico. Bij het bepalen van een duidelijke strategische en ambitieuze doelstelling maak je een keuze waarvan je niet per definitie kunt zeggen dat het de beste keuze is. Ook niet als je er van vele kanten naar hebt gekeken en veel mensen hebt betrokken bij de totstandkoming. Misschien waren andere doelstellingen net zo goed of zelfs beter geweest. Toch is het veel erger geen doel voor ogen te hebben dan een verkeerd doel na te streven. Een weg zonder

bestemming is een doodlopende weg. En hoewel er niet zoiets bestaat als een blauwdruk voor de beste doelstelling, zijn er wel duidelijke uitgangspunten te formuleren waar deze aan moet voldoen. De beste doelstelling voldoet aan drie voorwaarden:

- ze komt maximaal tegemoet aan de belangen van medewerkers;
- ze komt maximaal tegemoet aan de belangen van aandeelhouders;
- ze komt maximaal tegemoet aan de belangen van klanten.

De juiste strategie waarlangs je doelstelling kan worden bereikt, bestaat niet. Je weet immers niet tot in detail hoe de belangen van alle stakeholders in de toekomst maximaal worden gediend. De juiste uitvoering bestaat echter wel. Dat is namelijk de eenmaal ingeslagen weg met overtuiging volgen. Op een kruispunt van wegen maak je op basis van alle beschikbare informatie een keuze die voor alle betrokkenen de beste route is. Eenmaal op weg is het lastig te beoordelen wat er was gebeurd als je een andere weg had genomen. Waren de problemen op die route groter of juist kleiner geweest? Zou je al bij je doel zijn aangekomen of er juist nog verder van verwijderd zijn geweest? Dergelijke overdenkingen hebben geen zin als je eenmaal hebt gekozen. Het alsnog wisselen van doelstelling levert irritatie en verwarring op. We kennen allemaal het voorbeeld van de rijen voor de kassa. Op basis van de beschikbare informatie maak je een keuze voor een bepaalde rij. Hoe heerlijk zou het zijn als je dan de andere rijen niet meer kon zien. Dan zou je immers niet hoeven merken hoe een andere rij ineens veel sneller doorschuift. Maar één ding weet je zeker: als je halverwege alsnog van rij verwisselt, kom je bedrogen uit. Ineens gaat de rij van je eerste keuze sneller en je nieuwe rij langzamer.

Slechts wanneer nieuwe en harde informatie voorhanden is die een aanpassing van de strategie vraagt, zal deze moeten worden aangepast. De rol van de leider is daarbij tweeledig, enerzijds houdt hij resoluut vast aan de doelstelling en anderzijds blijft hij alert op nieuwe informatie waarop hij zijn strategie kan aanpassen. Hij is als een berggeit die vastberaden op zijn doel afgaat maar tegelijk flexibel van rots naar rots springt.

Alice in Wonderland

‘Kun je me alsjeblieft vertellen welke kant ik op moet?’ vroeg Alice.

‘Dat hangt er voor een groot deel vanaf waar je naartoe wilt’, zei de kat.

‘Het maakt mij niet zoveel uit waar naartoe...’, zei Alice.

‘Dan maakt het niet uit welke kant je opgaat’, zei de kat.

Er zijn diverse richtlijnen te geven om de kans op succes te optimaliseren. De belangrijkste daarvan: kies voor de hoogst haalbare optie. Zorg ervoor dat je doelstelling zich op een positieve, inspirerende manier onderscheidt van andere mogelijke doelstellingen. Met een ambitieuze doelstelling krijg je mensen in beweging. Veel organisaties redeneren bij het bepalen van doelen vanuit de bestaande situatie. Kleine aanpassingen hier en daar moeten voor verandering en verbetering zorgen. Meestal weet men wel wat er op korte termijn moet gebeuren, maar wordt aan langetermijndoelstellingen onvoldoende vorm gegeven. Een visie of strategie ligt vaak slechts in het verlengde van de huidige activiteiten. Men kiest voor veiligheid en comfort omdat men bang is zich vast te leggen op een ambitieuze doelstelling. Dikwijls zijn mensen teleurgesteld door mislukkingen in het verleden. Angst voor afwijzing is ook iets waardoor niet iedereen geschikt is voor het verkoopvak. Een verkoper die van deur tot deur zijn product aan de man probeert te brengen, zal slechts 1 op de 10 keer worden binnengelaten. Een goede verkoper weet dit en realiseert zich bovendien dat iedere afwijzing hem dichterbij het moment van succes brengt. Daarnaast is iedere teleurstelling een kans om nieuwe dingen te leren waardoor je het de volgende keer beter doet. Angst voor afwijzing en teleurstelling mag dus nooit een reden zijn om genoegen te nemen met middelmatigheid. Zoals Sam Walton van Wal-Mart het uitdrukte toen hij de start van zijn bedrijf analyseerde: Het was een instant succes, maar er ging dan ook twintig jaar voorbereiding aan vooraf.

De ultieme top

Naast de Mont Blanc, de hoogste berg van West-Europa, ligt de Mont Blanc du Tacul met een 800 meter lagere top. Je zou kunnen besluiten de Mont Blanc du Tacul als doel te kiezen. Met deze beslissing vergroot je de kans op succes. De Mont Blanc du Tacul is immers gemakkelijker te bereiken dan de top van de Mont Blanc zelf. Als het goed weer is en de beklimming voorspoedig verloopt, kun je er altijd nog voor kiezen verder te klimmen naar de hoger gelegen Mont Blanc.

Maar als je met die gedachte gaat klimmen, is de kans erg klein dat je ooit op de Mont Blanc terechtkomt. De beklimming van de Mont Blanc du Tacul is al een uitdaging van formaat. Wanneer je op die top staat, zul je waarschijnlijk niet besluiten door te klimmen naar de Mont Blanc. Je hebt immers al de vreugde van de overwinning ervaren en kunt die delen met de buitenwereld. Bovendien zit je compleet stuk na deze uitputtende prestatie.

Omgekeerd, als je de top van de Mont Blanc als doel kiest, ga je door tot je echt niet meer verder kunt. Het zou best kunnen zijn dat je uiteindelijk op de Mont Blanc du Tacul eindigt. Maar je hebt dan wel een grotere kans gecreëerd om een maximale prestatie te leveren.

Om excellente prestaties neer te zetten, is het nodig ambitieuze doelstellingen te formuleren.

Bestudering van 91 marktonderzoeken door dr. A.A. de Waal, op zoek naar *high performance organisations* (HPO's), bevestigt het bestaan van een reeks kenmerken die bepalend is voor de prestaties van organisaties.⁶ De Waal definieert een HPO als een organisatie die gedurende vijf jaar betere financiële prestaties levert dan concurrenten of vergelijkbare organisaties. Ten aanzien van strategie komt hij onder andere tot de volgende bevindingen:

- een HPO ontwikkelt een duidelijke, stimulerende, uitdagende visie en strategie;
- een HPO stemt haar doelen en strategie af op de eisen van de externe omgeving;
- een HPO heeft een strategie die de organisatie duidelijk onderscheidt van de concurrenten.

Dit wordt bevestigd door de bevindingen van Jim Collins in zijn wereldwijde bestseller *Good to Great*: 'goed' is de vijand van 'geweldig'. Als je de bestaande situatie goed vindt, zul je nooit aangezet worden tot excelleren. De overtuiging 'great' te willen zijn is een absolute voorwaarde voor het neerzetten van meer dan goede prestaties. Wees niet langer tevreden met kleine verbeteringen en minimale groei. Zorg ervoor dat je de verre horizon in beeld krijgt. Ontwikkel een visie die niet gehinderd wordt door het denken in beperkingen. Laat onmogelijkheden verdwijnen door in oplossingen te denken en naar alternatieve wegen te zoeken. Je zult merken dat ambitieuze doelstellingen een inspirerende uitwerking hebben in de organisatie. Niet voor niets kiezen bedrijven vaak voor slogans die grenzeloze ambitie in zich dragen. Hewlett-Packard had ooit het motto 'nothing is impossible'. Nog mooier was geweest 'everything is possible', omdat de dubbele ontkenning een voorzichtige zelfonderschatting verraadt. Wat dat betreft doet Canon het beter met 'Canon – you can'. Of Nike: 'just do it!' Een spannende doelstelling vaststellen en communiceren voelt als het boeken van een vakantiereis. Het geeft energie en vrolijkheid. Je krijgt het gevoel dat je uit de dagelijkse sleur gaat stappen. Je gaat dromen in plaats van alleen maar doen. Je wilt er met iedereen over praten en je ziet ineens

allerlei dingen om je heen die te maken hebben met de bestemming van je reis. Het is aan medewerkers te merken als een doelstelling hun aanspreekt. Ze willen betrokken zijn en er alles van weten. Kortom, je moet voelen dat ze mee op reis willen.

Focus geeft resultaat

Veel mensen hebben het vage plan te werken aan een betere conditie. Ze nemen een abonnement op de sportschool, waar ze zich twee keer per week in het zweet werken. Aanvankelijk zijn ze fanatiek en gaat hun conditie met sprongen vooruit. In de praktijk blijkt sporten echter moeilijk vol te houden als het niet gekoppeld is aan een concrete doelstelling. Hoe vaak gebeurt het niet dat sporters na een aantal maanden afhaken omdat hun prioriteiten zijn verschoven.

Het wordt een ander verhaal als mensen daadwerkelijk een doelstelling koppelen aan het sporten. Vanaf het moment dat de teamleden hadden besloten mee te doen aan de beklimming van de Kilimanjaro, werd fysieke training een serieuze zaak. Met een concreet, uitdagend doel voor ogen werd afgesproken dat alle deelnemers binnen enkele maanden een bepaalde fitheidsstatus zouden hebben bereikt. Om het doel te kunnen behalen, moesten de klimmers wel gaan trainen. Ook in de stromende regen. In een trainingsschema werden de resultaten van de teamleden nauwkeurig bijgehouden, waardoor ze gemotiveerd werden te blijven werken aan hun fysieke conditie. Hun inspanningen bleken niet tevergeefs: een paar maanden later stonden de klimmers op het dak van Afrika.

Het is van belang dat strategische doelstellingen naast inspirerend tegelijkertijd haalbaar zijn. Of, liever gezegd, men moet kunnen gelóven dat ze haalbaar zijn. Alleen dan zul je mensen meekrijgen. Als medewerkers niet in een strategische doelstelling geloven, zullen ze hun doelen niet bereiken. Het gevolg hiervan is dat het bedrijf in zijn geheel net zo min zijn doelstelling zal behalen. Maar hoe weet je nu van tevoren of je je doelstellingen inderdaad zult halen? Het antwoord is simpel: dat weet je niet. Het valt niet met honderd procent zekerheid te zeggen, voor vrijwel iedere doelstelling is het onmogelijk van tevoren een succesgarantie af te geven. Doelen zijn meestal nieuw voor degenen die ze willen bereiken. Haalbaarheid van een doelstelling wil dan ook zeggen dat die te bereiken is, niet dat je die daadwerkelijk gáát bereiken. Dit betekent dat de haalbaarheid van een doelstelling gedeeltelijk resultante is van de overtuigingskracht van de leider. Daarom is het belangrijk dat je zelf zo veel geloof hebt in je

idee dat je het uitstraalt naar de mensen om je heen. Je hoeft niet zeker te weten dat een doelstelling gehaald gaat worden om erin te kunnen geloven. Een doelstelling is geloofwaardig als die in ideale omstandigheden behaald kan worden.

Zorg wel dat mensen van tevoren niet kunnen zeggen dat het onmogelijk is een doel te behalen. Onderbouw je plannen dus met feiten en cijfers. Dit kun je doen door ze te vergelijken met ervaringen vanuit het verleden of met prestaties van andere, soortgelijke bedrijven. Of door een doelstelling te kiezen die is gebaseerd op *best practices* of de prestaties van je beste 25 medewerkers. Stel je eens voor dat 75 procent van je bedrijf het top 25-resultaat gaat realiseren, dan accelereer je sneller en bovendien is de bewijsvoering geleverd: het kan! Een solide onderbouwing vergroot niet alleen de geloofwaardigheid, maar maakt het ook mogelijk achteraf een logische verklaring te geven als een doelstelling maar gedeeltelijk is behaald. Zorg dat je je doelstelling hard kunt maken tegenover je medewerkers. Vertel daarnaast welke individuele bijdrage van hen wordt gevraagd om het totaalresultaat neer te kunnen zetten. Door de bedrijfsdoelstelling te vertalen naar hun eigen inspanningen, maken ze zich die eigen. Medewerkers die begrijpen waarom ze iets doen, krijgen de mogelijkheid zelf met verbeteringen te komen. Communicatie over bedrijfsdoelstellingen is altijd nodig, behalve wanneer je verwacht dat een mede-

Hoe vertaal je de bedrijfsdoelstelling naar individuele doelstellingen van je medewerkers?

werker geen relevante bijdrage aan verbetering kan brengen. Met deze houding sla je de plank echter finaal mis. Dit lijkt het intrappen van een open deur, maar een recent onderzoek van de ING Bank onder het mkb in Nederland laat zien dat slechts 15 procent van de mkb-ondernemers de medewerkers betreft in bedrijfs-economische beslissingen. En dat uitgerekend in een branche waar de afstand tot de werkvloer niet al te groot is! Waar het strategische beslissingen betreft daalt het percentage overigens verder naar 6 procent, terwijl 90 procent van de ondernemers aangeeft de toegevoegde waarde van betrokkenheid van de medewerkers wel gelijk in te zien.

5895 meter

De top van de Kilimanjaro, Uhuru Peak, ligt 5895 meter boven de zeespiegel. Voor een succesvolle beklimming van de berg was de exacte hoogte van Uhuru Peak in feite niet van belang. Ook als het 'dak van Afrika' tien meter lager was geweest, hadden de teamleden het willen beklimmen. Voor de motivatie van de deelnemers was het veel belangrijker dat de Kilimanjaro de hoogste berg van Afrika is.

Tegelijk deed de exacte hoogte van de top er wél toe in de communicatie naar de verschillende belanghebbenden. De doelstelling werd concreet gemaakt om geloofwaardig over te komen naar de buitenwereld. Ook tijdens de beklimming werd bijgehouden op welke hoogte het team zich bevond. Dagelijks bracht men met een satelliet-telefoon verslag uit over de vorderingen van het team. Daarbij werd steevast gemeld welke hoogte men had bereikt, zodat de thuisblijvers precies wisten hoe het ervoor stond. De exacte hoogte was niet belangrijk om de doelstelling te behalen, maar wel om duidelijk te kunnen communiceren.

Je focus kan dus veel verder liggen dan wat direct te bereiken is. Tegelijk is het van belang dat een doelstelling in tijd niet te ver weg ligt. Voor strategische doelstellingen ligt de grens bij drie tot vijf jaar. Alles wat verder ligt, noopt mensen vandaag niet tot verandering. Om te bereiken dat iemand op dit moment al gaat veranderen, moet de deadline in zicht zijn. Daarom ook kun je een doelstelling beter formuleren voor 31 december dan voor 1 januari. Een deadline op 31 december 2009 lijkt dichterbij dan een deadline op 1 januari 2010. Daarnaast is het van belang de doelstelling zo concreet mogelijk te presenteren. Je kunt de top alleen bereiken als je die vastlegt in getal en tijdshorizon. Zo wordt je doelstelling een maatstaf waaraan de voortgang wordt afgemeten en waarlangs alle bedrijfsactiviteiten gelegd kunnen worden. Het leven bestaat immers uit de dingen waar jij je aandacht op vestigt.⁷ Daarbij is het niet de bedoeling dat een strategische doelstelling als een soort voorspelling wordt gepresenteerd. Een ambitieuze doelstelling moet ook niet worden vastgelegd in een budget of gecommuniceerd via andere financiële stukken. Deze documenten zijn gericht op kortetermijnresultaat en hebben als uitgangspunt dat ze hoe dan ook gerealiseerd gaan worden. Als je de overkoepelende doelstelling op dezelfde manier presenteert, weet je zeker dat er teleurstellingen zullen komen. Er zijn immers altijd onvoorziene factoren die het resultaat in negatieve zin kunnen beïnvloeden. Een strategische doelstelling voorspelt niet zozeer een exact detailresultaat, maar is veel meer een bindende factor in de organisatie die mensen inspireert en energie losmaakt. Daarom moet je de strategische doelstelling in kortetermijnstukken hakken, die steeds een zeer grote mate van haalbaarheid in zich hebben. Het succesvol behalen van deze tussenstappen is essentieel voor het blijven geloven in de langetermijndoelstelling. Een kortetermijndoelstelling die té ambitieus wordt neergezet kan negatief doorwerken, waar-

Kunnen je medewerkers de belangrijkste vijf doelstellingen van de organisatie benoemen?

door die geen effectieve bijdrage levert aan het eindresultaat. Een langetermijndoelstelling zegt bijvoorbeeld: we willen over vijf jaar een omzet van 100 miljoen behalen. De kortetermijndoelstelling is preciezer: volgend jaar groeit de omzet naar 38.756.000 euro.

Doelstelling of voorspelling?

De Kilimanjaroklimmers gingen ervoor met het hele team de top te behalen. Ze wisten dat het theoretisch gezien mogelijk was en geloofden erin. Tegelijk beseften ze dat in de praktijk gemiddeld 60 procent van de klimmers de top haalt. Toch hielden ze vast aan de oorspronkelijke doelstelling. Als van tevoren was voorspeld dat ze met tien man op de top zouden staan, zou de uiteindelijke prestatie (negen van de tien mannen op de top) een teleurstelling zijn geweest. Maar met de doelstelling als compleet team de top te bereiken, en de voorspelling dat het slechts zes man zou lukken, was een score van 90 procent een fantastisch resultaat.

Een fantastische prestatie?

De directie van een groot concern heeft het voornemen de omzet in een jaar te laten groeien met 50 miljoen euro. Tot dan toe is er nooit meer verkocht dan 25 miljoen euro per jaar. De inzet van de doelstelling is dus een verdubbeling van de omzet. Aan medewerkers wordt uitgelegd dat de ambitieuze doelstelling niet meer is dan een optelling van alle individuele targets. Zo wordt het bereiken van de target geloofwaardig en tegelijk een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Medewerkers beseffen dat hun individuele targets overeind blijven staan, wat er verder ook in de organisatie gebeurt.

De verkoopcijfers stijgen dat jaar uiteindelijk tot 40 miljoen, een prestatie die uitgebreid wordt gevierd. Iedereen ziet het resultaat als een groot succes, ondanks het feit dat de oorspronkelijke doelstelling op 50 miljoen lag. Tijdens het proces en achteraf kan logisch worden verklaard waarom deze oorspronkelijke doelstelling niet is gehaald, namelijk door het vertrek van individuele verkopers.

Men had het ook anders kunnen aanpakken door tegen de medewerkers te zeggen: 'De optelling van alle individuele prestaties is 50 miljoen euro, maar dat is geen realistische doelstelling. Dus met een totale omzet van 40 miljoen zijn we ook tevreden.' Maar dan was het fout gegaan in de hoofden van de mensen. Ze zouden hebben gedacht: 'Kennelijk wil het bedrijf 40/50 (= 80 procent) van

de maximaal haalbare doelstelling bereiken. Dat betekent dat ik ook maar 80 procent van mijn persoonlijke doelstelling hoef te realiseren.' Als alle medewerkers met dit idee in hun achterhoofd aan de slag waren gegaan, zouden ze zich niet voor de volle 100 procent hebben ingezet. Het resultaat van 40 miljoen euro zou dan ook nooit zijn bereikt. Waarschijnlijk zou men uiteindelijk slechts 80 procent van 40 miljoen hebben gerealiseerd.

Ondanks het feit dat de oorspronkelijke doelstelling niet is bereikt, is een verhoging van de omzet naar 40 miljoen euro met recht een fantastische prestatie te noemen.

Met het stellen van inspirerende en haalbare doelstellingen ben je er nog niet. Je zult ook een proces moeten doormaken waarin je afscheid neemt van je oude doelen.⁸ Uit een onderzoek van de universiteit van Stanford blijkt dat de meeste mensen voor meer dan 90 procent geconditioneerd zijn door overtuigingen die ze verworven hebben voor hun 22^{ste} levensjaar. Besef dat deze geconditioneerdheid hardnekkig is. De wereld is boeiend voor nieuwsgierige mensen, vervelend voor pessimistische mensen en gevaarlijk voor bange mensen. Je bent ingesteld op datgene wat je denkt te kunnen bereiken. In de meeste gevallen is dat veel minder dan wat je in werkelijkheid kunt realiseren. Zo is het wetenschappelijk bewezen dat tijdreizen naar de toekomst mogelijk is. Een raket die snel genoeg gaat, kan twee jaar in de ruimte blijven om vervolgens op aarde terug te keren, waar de tijd inmiddels vijftig jaar verder is. Tijdreizen naar het verleden is echter niet mogelijk volgens wetenschappers. Maar is dat niet een beperking die wordt opgelegd door onze menselijke conditionering? Als tijdreizen de ene kant op mogelijk is, zou het ook de andere kant op moeten kunnen. Pas wanneer we loskomen van onze oude denkpatronen, ontstaat ruimte voor revolutionaire ontdekkingen. Als je niet bewust afscheid neemt van oude gedragingen en denkpatronen, zullen die altijd ergens blijven hangen als remmende factor. Van oude denkpatronen kun je afscheid nemen door te begrijpen dat iets vasthouden energie kost en dat juist bij loslaten energie vrijkomt. Fysiek gezien begrijpen we dat heel goed; alles wat je vasthoudt en meedraagt, kost energie bij elke stap die je neemt. Een topprestatie leveren wanneer je veel vasthoudt, is extra zwaar. Het is veel effectiever om de historie los te laten, te focussen op het nu en de toekomst. Dit loslaten gebeurt in een proces van ontspanning en zelfinzicht. In een stressvolle baan zonder tijd voor

Van welke oude denkpatronen moet jij afscheid nemen om je doelstelling te kunnen behalen?

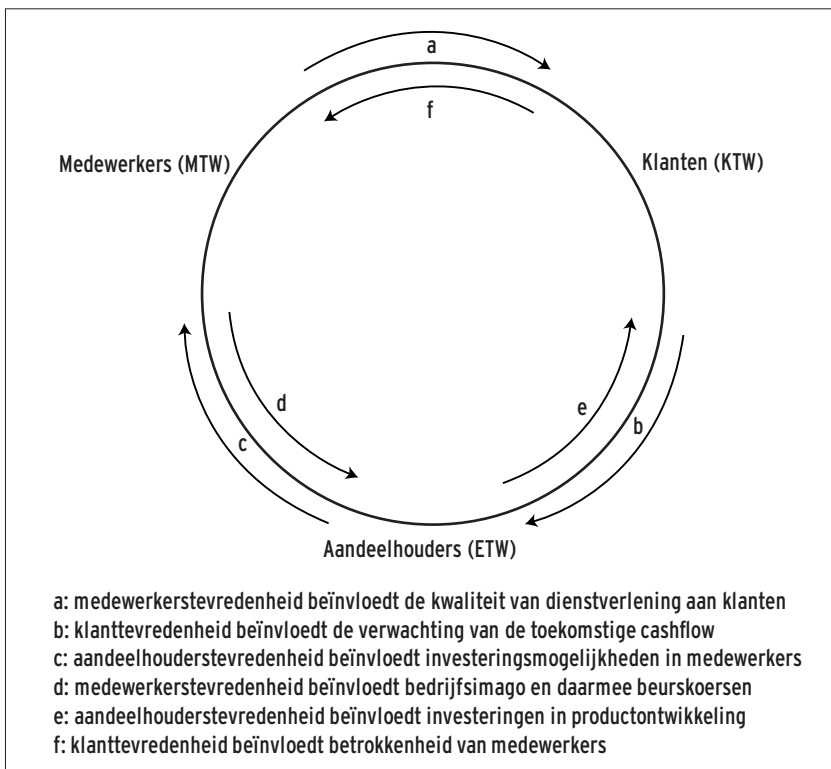
ontspanning kun je niets loslaten en ga je steeds meer meetorsen. Je wordt ondanks het harde werken met de dag inefficiënter.

1.3 De cirkel van tevredenheid

Iedere organisatie begeeft zich in een speelveld van mensen en krachten. De interactie tussen de verschillende stakeholders is van groot belang bij het bepalen van een strategische doelstelling voor je bedrijf. De drie belangrijkste partijen waarmee een (beursgenoteerde) organisatie te maken heeft, zijn de aandeelhouders, de klanten en de medewerkers. Een bedrijf kan niet succesvol zijn als de verwachtingen van een of meer van deze partijen niet worden waargemaakt. Ontevreden aandeelhouders zorgen immers voor dalende koersen, waardoor het bedrijf uiteindelijk failliet kan gaan. Als de klanten ontevreden zijn, kopen ze geen producten meer en stappen ze over naar de concurrent. En ontevreden medewerkers zullen hun baan opzeggen en hun geluk elders gaan zoeken. Een lage tevredenheid verkleint de kans op loyaal gedrag van je stakeholders. Je kunt zeggen dat tevredenheid van stakeholders een basisvoorwaarde is voor een stabiele en gezonde bedrijfsvoering. Maar om te kunnen excelleren is tevredenheid niet genoeg. Als je fantastische prestaties wilt neerzetten, zul je de tevredenheid van je stakeholders zodanig moeten vergroten dat die omslaat in loyaliteit. Loyale stakeholders zetten zich actief in voor het succes van je bedrijf. Bovendien functioneren ze als ambassadeurs naar de buitenwereld, waardoor je een ijzersterk imago kunt opbouwen. Voor elk van de drie partijen zul je dus doelstellingen moeten formuleren die erop gericht zijn maximaal aan hun verwachtingen te voldoen.

Daarbij is het uitermate belangrijk te streven naar een onderlinge balans tussen de belangen van de verschillende partijen die een relatie hebben met je bedrijf. Als je een van deze partijen vooropstelt en andere veronachtzaamt, is het evenwicht verstoord. Maar al te vaak ligt de focus van een bedrijf vooral op de aandeelhouders en zijn doelstellingen puur financieel. Nu zijn goede financiële resultaten inderdaad van groot belang voor het succes van een bedrijf. Het risico bestaat echter dat je alleen vanuit deze invalshoek naar je organisatie kijkt en de belangen van de andere partijen uit het oog verliest. De verschillende stakeholders zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar wederzijds. Daarmee komen we tot het volgende inzicht: de toegevoegde waarde van een bedrijf is een resultante van de economisch toegevoegde waarde (ETW), de klant toegevoegde waarde (KTW) en de medewerkers toegevoegde waarde

(MTW). Deze ‘cirkel van tevredenheid’ is schematisch weergegeven in afbeelding 1.1.



Afbeelding 1.1

Alle spelers verdienen je aandacht. Laat de verschillende belangen daarom terugkomen in je bedrijfsdoelstellingen. Een puur financiële doelstelling is te eenzijdig en biedt onvoldoende garantie voor het succes van de organisatie. De kwaliteit van de relaties tussen de verschillende partijen bepaalt voor een groot deel het succes van je bedrijf. Goed beschouwd is een organisatie immers niets anders dan een samenspel tussen de drie genoemde partijen. Je doelstelling moet toegevoegde waarde creëren voor zowel aandeelhouders als klanten als medewerkers. Met een goede bedrijfsstrategie weet je de tevredenheid van elk van de partijen zodanig te vergroten dat deze zich vertaalt in loyaal gedrag. Als bij alle stakeholders sprake is van loyaliteit, komt je organisatie terecht in een opwaartse spiraal van succes.