

Inhoud

	<i>Inleiding</i>	7
1	Doelstellingen formuleren: van probleem naar ambitie	13
2	Een logische denkstructuur opzetten: achterstevoren denken	39
3	Analyses maken: overtuigen met logica en feiten	65
4	Oplossingen ontwikkelen: denk in interventies	97
5	Betrokkenen mee krijgen: hoe krijg je de zaak in beweging?	127
	Achterstevoren denken: vooruitkijken	151
	<i>Woord van dank</i>	155
	<i>Over de auteurs</i>	157

Inleiding

Het duurde niet lang voordat Tim als nieuwste lid van het business-developmentteam zijn eerste echte opdracht kreeg. Zijn werkgever @X had een web-based hotelreserveringssysteem ontwikkeld en gelanceerd en was nu klaar om de wereld te veroveren. Het enige wat nog ontbrak was een uitgekiend plan met de 'standaarddingen', zoals het hoofd business development het had geformuleerd. 'Je weet wel: marktomvang, concurrentie, benodigd budget, overnamekandidaten, tijdpad, aanbevelingen, dat soort zaken.' 'Ja, oké, de standaarddingen', had Tim geantwoord. 'Super', vervolgde zijn manager. 'Over twee maanden moet er een plan van aanpak op tafel liggen, want we moeten onze volgende financieringsronde rond zien te krijgen. Als je nog vragen hebt, maak je maar een afspraak, dan hoor ik het wel.'

Tien minuten later zat Tim weer achter zijn bureau. Hij staaarde naar de weinige aantekeningen die hij had gemaakt en vroeg zich af of hij net een enorme uitdaging voorgeschoteld had gekregen of een enorm probleem.

Het probleem van het oplossen van organisatievraagstukken: het is een ambacht

Een opera schrijven is niet zo moeilijk – tenzij je er niet goed in bent

Het oplossen van organisatievraagstukken is leuk, maar ook lastig. Er komt van alles bij kijken: nieuwe feiten, mensen, (potentiële) conflicten, spreadsheets, dromen, vergaderingen, onzekerheid, teleurstellingen, meningen, verzet, deadlines en veronderstellingen. Lukt het om het probleem goed op te lossen, dan kan dat de koers van een organisatie veranderen.

Het juiste probleem aanpakken, het juiste team samenstellen, het topmanagement op één lijn krijgen, de juiste gegevensbronnen kiezen, niets belangrijks vergeten, data vertalen in inzichten, uitgaan van de juiste veronderstellingen, alternatieve oplossingen onderzoeken, een foutloze analyse maken, oplossingen vertalen in acties, het tijdpad in de gaten houden en alle betrokkenen zien te overtuigen – het zijn allemaal elementen van een moeilijk ambacht. Er zijn altijd meerdere manieren om iets te doen en het is moeilijk om achteraf te bepalen of een andere manier tot betere resultaten zou hebben geleid. Het is niet een recept uit een kookboek en zelfs de beste probleemoplossers falen wel eens.

Aangezien niemand perfect is in het oplossen van problemen (er is in elk geval niemand die dat kan bewijzen), moet u nooit stoppen met u af te vragen hoe u uw kansen op succes kunt vergroten.

Rond organisatievraagstukken heerst vaak de mythe van het gouden idee: het alomvattende antwoord dat zowel het bedrijf als degene die het heeft bedacht gouden bergen oplevert. In werkelijkheid komt het antwoord echter in meerdere stappen tot stand: er wordt een eerste oplossing bedacht, die vervolgens nog diverse malen herzien en aangepast wordt. Een idee kan fantastisch zijn, maar moet voortdurend getoetst en aangepast worden wil het perfect worden.

Effectiever problemen oplossen

Het is ons streven om mensen die betrokken zijn bij het oplossen van organisatievraagstukken met behulp van dit boek minstens tweemaal zo effectief te maken. Het is onze ervaring dat bij veel organisatievraagstukken de aanpak ineffectief is. Ook al wordt er bij dergelijke projecten vaak met de beste bedoelingen en hard gewerkt, ze eindigen meestal in een enorme teleurstelling. Ze leiden, vaker wel dan niet, (ongewild) tot meer problemen, zoals gefrustreerde teamleden, rapporten die in een la verdwijnen, beslissers die niet in beweging te krijgen zijn en/of de situatie dat er geen echte impact of verandering tot stand gebracht wordt.

In onze ogen mislukken deze pogingen om problemen op te lossen vooral omdat de gekozen aanpak fundamenteel onjuist is. Meestal bestaat deze uit het definiëren van het probleem en het maken van tal van analyses, wat uiteindelijk tot enkele aanbevelingen leidt. Wij noemen dit de ‘sequentiële manier om problemen op te lossen’. De impli-

ciete gedachte hierachter is dat als je maar enkele stappen doorloopt, er dan vanzelf een oplossing uit rolt. Manco's bij deze benadering zijn onder andere: onduidelijke doelstellingen, te veel tijd besteden aan het probleem in plaats van aan de mogelijke oplossingen, gebrek aan logica, richting geven zonder concrete interventie(s) aan te bevelen, gebrek aan afstemming met de belangrijkste betrokkenen en het simpelweg ontbreken van goede alternatieven.

In dit boek presenteren we een radicaal andere manier om organisatievraagstukken op te lossen. We hebben onze aanpak 'achterstevoren denken' genoemd. Dit proces begint met ambitie en doelstellingen in plaats van met problemen. Van meet af aan richten we ons niet op een diagnose maar op mogelijke oplossingen. Bij ons zijn analyses gericht op het testen van oplossingen in plaats van op het vergroten van problemen. Uiteindelijk gaat het bij oplossingen niet om richting of beslissingen, maar om het tot stand brengen van beweging.

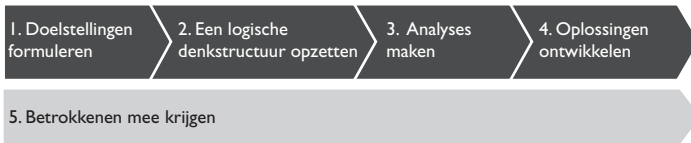
De aanpak die wij in dit boek presenteren, is gebaseerd op drie hoofdprincipes die weergeven hoe wij vinden dat organisatievraagstukken het best kunnen worden opgelost:

1. Denk achterstevoren: bij het oplossen van problemen gaat het niet zozeer over problemen, maar vooral over ambities en oplossingen.
2. Overtuig met logica en feiten: een omslag in denken vloeit voort uit logica, feiten en veronderstellingen die nauwkeurig onder de loep worden genomen.
3. Denk in interventies: beslissingen brengen mensen niet in beweging, dat doen alleen interventies.

In onze ogen zijn deze drie principes de basis om uit te blinken in het oplossen van organisatievraagstukken. Wij geven toe dat er andere visies op het oplossen van problemen zijn die al veel langer bestaan en door velen worden onderschreven. Onze benadering is gebaseerd op elementen die sterk in contrast staan met bestaande visies en misschien ook wel met de manier waarop u werkt. Wij respecteren dat en vragen u alleen open te staan voor onze principes, ermee te experimenteren en uiteindelijk zelf te bepalen wat u er al dan niet van gebruikt.

De structuur van dit boek

Zoals gezegd, gaat het er bij het oplossen van organisatievraagstukken om dat er meerdere besluitvormers en betrokkenen worden overtuigd om een reeks interventies aan te nemen die tot betere resultaten zullen leiden. Om dat te bereiken moeten we vijf stappen doorlopen:



Deze vijf stappen worden elk in een apart hoofdstuk besproken. In ieder hoofdstuk illustreren we de voordelen van het achterstevoren denken en hoe dat in zijn werk gaat. We bespreken de fasen van een goed probleemoplossingsproces en besteden aandacht aan veelvoorkomend gedrag

dat tegen onze hoofdprincipes indruist. We stellen deze manier van handelen aan de kaak door een alternatieve aanpak te presenteren en geven aan waarom wij die alternatieve aanpak beter vinden. We beschrijven het hoe van de alternatieve aanpak en we bieden nuttige tips. Aan de hand van casestudies en waargebeurde verhalen van ‘achter de schermen’ wordt in ieder hoofdstuk dieper ingegaan op het ambacht van het oplossen van organisatievraagstukken. Tot slot vindt u aan het eind van ieder hoofdstuk een kader met daarin een samenvatting van de belangrijkste leerpunten.

Dit boek is gericht op iedereen die in brede zin te maken heeft met het oplossen van organisatievraagstukken, zoals projectmanagers, consultants, business developers, stuurgroepleden, programmamanagers, bedrijfsanalisten en teamleden zoals Tim.

Wij zijn ervan overtuigd dat als iedere lezer slechts drie dingen uit dit boek kiest die hij/zij voortaan anders doet, ons doel om organisatievraagstukken tweemaal zo effectief op te lossen, al binnen bereik is.

Sophie was nerveus. Het was haar eerste presentatie voor het managementteam van Mindpal Inc., een internationale sociale netwerksite. Ze had een voorstel bedacht voor samenwerking met een lokale vacaturebank die personeelsadvertenties naar Mindpal zou exporteren. Het leek haar een goed idee dat er ook personeelsadvertenties op hun site zouden staan, omdat dat een meerwaarde zou zijn voor de gebruikers. Bovendien zou Mindpal 1,50 euro per plaatsing krijgen – een welkome bijdrage als compensatie voor de op andere vlakken dalende advertentie-inkomsten.

Sophie had ontdekt dat Mindpal veel minder personeelsadvertenties aangeboden kreeg dan de belangrijkste concurrenten. Vervolgens had ze onderzoek gedaan naar de dynamiek op de arbeidsmarkt, de adverteertrends, de belangrijkste online en offline spelers en de ins en outs van het online plaatsen van vacatures. Verder had ze gesprekken gevoerd met twintig deskundigen uit de branche om te weten te komen hoe zij dachten over de concurrentie in vacatureland en de mogelijke rol van sociale netwerken. Aangezien een van haar vrienden bij een online vacaturebank werkte, was samenwerking in haar ogen een voor de hand liggende oplossing.

Nadat ze haar plan had gepresenteerd, keek Sophie om zich heen of iedereen het met haar plannen eens was. De commercieel directeur, Sophies manager, stond duidelijk achter het project. Hij voegde eraan toe dat het in feite alleen nog een kwestie van ondertekenen was en sloot af met de woorden: ‘Slechts één telefoontje en het persbericht gaat de deur uit.’ Maar de rest was minder enthousiast.

De cfo zei dat het idee nooit genoeg zou opleveren om de dalende inkomsten te kunnen compenseren en stelde voor om de afdeling verkoop volledig op de schop te nemen. Het hoofd marketing maakte zich vooral zorgen over de impact op de gebruikservaring en het merk. De senior product engineer zei dat, hoewel het project klein leek, zijn team er wel enkele weken mee bezig zou zijn en dat daar nu geen tijd voor was. Na een uitgebreide discussie bedankte de algemeen directeur Sophie voor haar werk, maar concludeerde dat 'het te vroeg is om een definitief besluit over dit voorstel te nemen'.

Sophie ging uitermate teleurgesteld terug naar haar bureau. Wat was er misgegaan?

Van probleem naar ambitie

Het blijft verbazingwekkend om te zien hoeveel projecten, verbeterplannen of veranderprogramma's beginnen zonder dat er sprake is van duidelijke doelstellingen of een heldere ambitie. Als je geen idee hebt van wat je wilt bereiken, hoe kun je dan voor een bepaalde oplossing kiezen of na afloop de resultaten evalueren? Wil Mindpal in het hiervoor genoemde voorbeeld geld verdienen of de gebruikservaring verbeteren? Of wil het de waarde van zijn merk verhogen? Of wil het de belangrijkste aanbieder van online personeelsadvertenties worden? Sophie kreeg de opdracht een specifiek idee te onderzoeken, alleen zonder een doelstelling.

Maar al te vaak wordt er met projecten begonnen zonder dat er concrete gezamenlijke doelstellingen zijn. En als

het dan op de besluitvorming aankomt, kan het zijn dat de commercieel directeur voor een voorstel is, terwijl de rest er (om diverse redenen) tegen is.

Zoals voor alles geldt ook voor doelstellingen dat er goede en slechte zijn. Voorbeelden van wat in onze ogen slechte doelstellingen zijn, zijn de implementatie van een nieuw IT-systeem of het uitbesteden van logistiek. Wij vinden dat slechte doelstellingen omdat IT-systemen en uitbesteding geen doel zijn, maar middelen. Wij hebben investeringen in IT gezien die opliepen tot 100 miljoen euro en die geen (of alleen een ongelooflijk vage) link met de ondernemingsdoelstellingen hadden en die in de businesscase slechts de uitgaven presenteerden en geen opbrengsten.

Een ander veelvoorkomend probleem van doelstellingen, als ze al bestaan, is dat ze vaak nogal vaag zijn. Dat betekent dat er geen concrete of meetbare targets zijn en dat de ambitie wordt beschreven met trefwoorden als 'optimaliseren', 'verbeteren', 'versterken' en 'groeien'.

Maar waarom beginnen organisaties aan iets zonder dat ze een specifiek doel hebben? Eén observatie is dat veel organisaties (en ook mensen trouwens) niet echt weten wat ze willen. Ze hebben geen of een nogal vage ambitie. Een andere observatie is dat organisaties lijken te houden van dingen die hun een goed gevoel geven: grote ambities geven een goed gevoel en incrementele verandering voelt ook goed aan, omdat niemand daardoor van slag raakt. Helaas komt een gouden medaille meestal niet aanwaaien.

Een dieper liggende reden voor het ontbreken van concrete en gezamenlijke ambities is wellicht dat we gepro-

grammeerd zijn om ons te richten op problemen. We zijn ongelooflijk goed in het identificeren en uitvergroten van problemen. Op school leren we dat de eerste stap om een probleem op te lossen bestaat uit het definiëren van het probleem (in plaats van de doelstelling). Daarna maken we, zo hebben we geleerd, een uitgebreide diagnose van het probleem (in plaats van dat we oplossingen testen) en pas daarna, als laatste stap, komen we met oplossingen.

Dat is jammer, want je richten op het bereiken van een ambitie is veel inspirerender dan eindeloos dooremmeren over problemen. Focussen op het bereiken van een ambitie geeft energie, zorgt voor een positieve instelling, stimuleert de creativiteit, maakt mensen enthousiast en zorgt ervoor dat mensen zich goed voelen. Dit zijn exact de eigenschappen die we bewonderen in bekende leiders in de politiek, de sport, het bedrijfsleven, de kunst en de wetenschap.

Hoeveel moet je eigenlijk over een probleem weten alvorens te kunnen nadenken over mogelijke oplossingen? Dit is geen strikvraag. Het is een essentieel onderdeel van wat wij in dit boek beargumenteren, namelijk: besteed minder tijd aan terugkijken om de onderliggende oorzaken van problemen te onderzoeken, en meer tijd aan het boeken van vooruitgang en dus het nadenken over oplossingen. In het voorbeeld van Mindpal is het intellectueel interessant te weten waarom de advertentie-inkomsten dalen of je te verdiepen in de dynamiek van de arbeidsmarkt. Maar deze analyses zijn alleen relevant als ze direct bijdragen aan een oplossing.