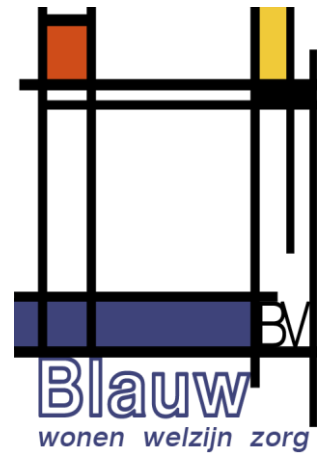


Boekbespreking

‘The art of action’ van Stephen Bungay



Subtitel: ‘How leaders close the gaps between plans, actions and results

Ik werk als organisatie adviseur met groepen en met hun ‘generaals’. Bij diverse organisatie vraagstukken pleit ik vaker voor het principe van ‘Keep it Simple’. Complexe zaken moet je vooral aanpakken met eenvoudige, vaak universele, principes. Stephen Bungay¹ beschrijft dat het in een complexe omgeving beter werkt om de controle los te laten en meer nadruk te leggen op ‘geprogrammeerd kansen grijpen’. In dit boek worden voorbeelden gegeven hoe 200 jaar geleden in het Pruisische leger gedacht (en getraind) werd om de strategie om te zetten in succesvolle resultaten. Ik wil in deze boekbespreking de kern van zijn betoog bespreken in combinatie met mijn grondbeginselen voor een goede implementatie van een verandering: ‘Richting, Ruimte en Ruggensteun’.

De diagnose:

Stephen Bungay komt als consultant regelmatig bij organisaties waarbij de CEO een vlammend betoog houdt over de nieuwe strategie. Helaas gebeurt het te vaak dat loyale en capabele managers de ‘dodelijke vraag’ aan de CEO stellen: “Maar wat verwacht je nu van ons?” De managers willen dat het bedrijf succesvol is, maar weten niet goed hoe zij hier aan bij kunnen dragen. De strategie beschrijft ‘wat en waarom’, maar de medewerkers voelen zich onmachtig om dit te vertalen naar de ‘hoe-vraag’.

Stephen Bungay is van origine militair historicus en beschrijft op een authentieke manier hoe succesvolle generaals zoals Von Clausewitz en Von Molke uit het Pruisische leger al 200 jaar geleden werkten aan besluitvaardige officieren in de chaos van het slagveld. In 1812 – dus bijna 200 jaar geleden – zag Von Clausewitz hoe Napoleon strandde bij Moskou. De kern van zijn denken was dat soldaten en officieren op het slagveld permanent nieuwe situaties tegenkomen waar zij ad hoc op moet reageren. Volgens Von Clausewitz is de uitdaging voor elke officier: “wat zou mijn generaal besluiten als hij in mijn situatie was en wist wat ik nu weet?”

Het fenomeen dat managers niet goed weten wat zij (anders) moeten doen bij de nieuwe strategie komt voor bij diverse organisatievormen: zowel bij sterk gecentraliseerde organisaties als bij organisaties waar de verantwoordelijkheden decentraal liggen; zowel bij bureaucratische organisaties als wel bij hyper actieve organisaties. Bungay wijt dit aan oude management principes, zoals de bedrijfskundige theorie van Taylor uit 1911, die organisaties ziet als machines waar je als een management ingenieur naar moet kijken. Zijn stelling is dat er na 100 jaar in de bedrijfskunde nog steeds geen goed alternatief is voor de drie basisgedachten van Taylor:

¹ ISBN 978-1-85788-559-0, Nicholas Brealey Publishing, 2011; met dank aan Guus Greve, directeur bij Shell, voor de aanbeveling

- In principe is alle benodigde informatie voor een besluit beschikbaar (*red: is niet waar*).
- Maak een onderscheid tussen strategen/stafdiensten en uitvoerders/de lijn (*red: Waarom?*).
- Er is één ideale oplossing voor elk vraagstuk (*red: welnee*).

Bungay beschrijft dat de regels van Taylor misschien zouden werken in een stabiele omgeving, maar als er iets zeker is in de 21^{ste} eeuw (en in tijd van oorlog) dan is het dat er niets zeker is. Von Clausewitz beschrijft dit fenomeen van verstorende factoren met het woord 'frictie'. Frictie beschrijft hij als 'het totaal van onzekerheden, fouten, ongelukjes, technische knelpunten, onvoorziene omstandigheden en het effect hiervan op de besluitvorming, het moraal en de prestaties'. Bungay werkt dit principe uit in drie essentiële gebreken in leiderschap, namelijk gebrek aan kennis, onrealistische verwachtingen van de acties en de hoop dat mensen doen wat je wilt dat zij doen. Zie onderstaande figuur 1. Het begint natuurlijk met de erkenning dat frictie bestaat.



De meest voorkomende reacties van leiders (managers of generaals) is om deze gebreken te bestrijden met het vergaren van méér informatie, met méér controle van de voortgang en de tussentijdse resultaten en met het geven van méér richtlijnen en instructies. Wat is de standaard reactie van directies:

- Er worden meer plannen opgesteld of plannen met meer details met als criterium: Het moet SMART;
- De planningen worden met meer details ingevoerd en de medewerkers moeten nog vaker rapporteren over de voortgang;
- De werkprocessen worden opnieuw onderzocht en mogelijk in nog dikkere boekwerken vastgelegd.

Het kenmerk van het fenomeen frictie is dat de bovenstaande reacties in de dagelijkse uitvoering geen enkele hulp bieden. De genoemde reacties bieden slecht een schijnzekerheid.

Casus: Een bezwete, oudere man, komt bij de incheckbalie van British Airways (BA), legt zijn ticket op de balie met zijn GoldWing kaart en vraagt zeer dringend: Ik moet mijn vlucht halen; ik heb pech gehad met de taxi. De medewerkster van BA meldt dat de gate al gesloten is, maar belooft haar best te doen. Haar baas neemt de telefoon niet op, zodat zij zelf moet beslissen. De klant heeft ook nog eens meer bagage dan toegestaan is in de cabine. Wat moet zij nu doen?

BA heeft als mission statement: 'We are the customer's first choice through delivery of an unbeatable travel experience'. De CEO van BA heeft vaak verkondigd dat de medewerkers aan de service balie het meest bepalend zijn voor de gevoelservaringen van de klanten. De medewerkster is zich hiervan bewust en weet dat deze man veel vliegt met BA, waarschijnlijk een groot netwerk heeft en daarmee een belangrijke klant is van BA. Zij weet ook dat de vlucht niet vertraagd mag worden en zij kiest om de balie te sluiten en deze klant door alle controles heen te loodsen naar het vliegtuig. Zij kende de intentie van haar bedrijf en wist ook haar kaders (zoals geen vertraging van de vlucht veroorzaken). Op basis daarvan acteerde zij. Een baliemedewerkster van VirginAir (prijsvechter in de luchtvaart) zou een ander besluit nemen: zij moet efficiënt de klanten inchecken; extra service is daarbij niet mogelijk.

Richting, Ruimte en Ruggensteun:

Bungay beschrijft dat Von Clausewitz en later ook Von Molke complete lichten soldaten en officieren hebben getraind om op het slagveld te durven beslissen met minder plannen, met minder controle instrumenten en met minder gedetailleerde instructies. Hij beschrijft een 'handboek soldaat' uit 1860 met als basisprincipe: "U bent door de koning benoemd als officier opdat u weet wanneer u NIET moet gehoorzamen." Ik moet zeggen dat ik oprecht verbaasd was dat dit behoort tot de Duitse militaire principes. Bungay beschrijft dat er in de 19^e eeuw decennialang discussie is geweest binnen de Duitse krijgsmacht over deze zogenaamde 'Auftragstaktik'², maar dat het effect tot op heden doordreunt binnen de principes van de NAVO onder de naam 'Mission command'. Met mission command wordt bedoeld dat soldaten getraind worden om te begrijpen wat het doel en de intenties van een missie zijn en tegelijk het initiatief en de vrijheid nemen in de uitvoering op tactisch en operationeel niveau. Achter dit principe ligt de visie dat het geven van richting naar het 'wat en waarom' heel goed samen gaat met autonoom gedrag van de uitvoerders in het veld (het hoe). RICHTING en autonoom gedrag vullen elkaar aan.

Leidinggevendenden hopen dat de medewerkers min of meer automatisch invulling geven aan de RICHTING van de organisatie. Als dat niet lukt dan is de natuurlijke neiging om dit te wijten aan onduidelijke plannen. De plannen moeten SMART worden en voordat je het weet gaat er veel tijd en moeite verloren in meer onderzoek (kennis vergaren), worden er dikkere plannen geschreven met vele details in de acties. Deze plannen worden vervolgens secuur opgevolgd met meer richtlijnen/instructies en een straf monitoringsysteem om alle acties af te vinken. Bungay beschrijft dat Von Clausewitz juist benadrukt dat gedetailleerde instructies geen oplossing bieden voor het vraagstuk van frictie. Frictie maakt dat elk plan verstoord wordt door nieuwe omstandigheden. De bedachte acties kloppen niet meer en het afvinken van deze acties verwordt tot bureaucratie. Het alternatieve antwoord van Von Clausewitz was dat heldere kaders als een cascade van boven naar beneden in de organisatie ingevoerd moeten worden. Deze cascade van kaders verbindt de intentie van de organisatie aan de afdelingsdoelen. Elke manager (en afdeling) krijgt binnen deze kaders de RUIJTE (en de verantwoordelijkheid) om de 'hoe vraag' in te vullen.

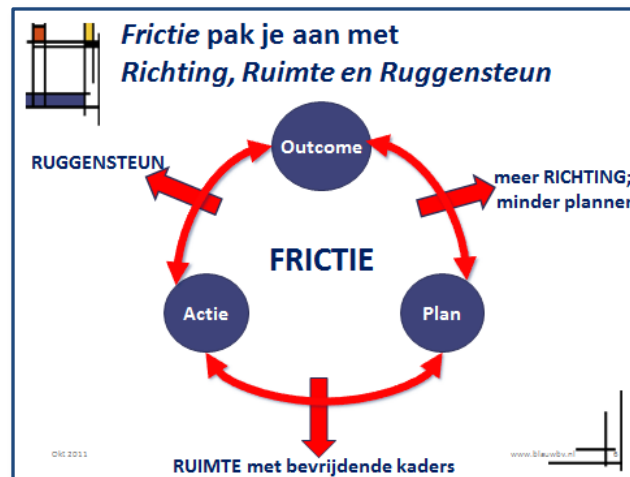
Zo werd al in de 19^e eeuw onderkend dat het gebrek aan relevante kennis (zie figuur 1) niet opgelost moet worden met nog meer gedetailleerdere plannen, maar met intenties over zaken die te plannen (te overzien) zijn. Onzekerheden moeten daarbij geaccepteerd worden als een resultante van de frictie. Zo schrijft Bungay dat de onrealistische resultaatverwachtingen (zie figuur 1) niet gecompenseerd moeten worden met meer controle en toezicht, maar juist met het achteraf afleggen van verantwoording, dus in feite met zelfdiscipline van het individu. De mens moet zijn taakvolwassenheid tonen, ongeacht op welk niveau hij opereert. Dit betekent dat de leiding moet leren accepteren dat een medewerker leert door het maken van fouten in de uitvoering van de strategie. Als er een veilige (leer)omgeving is waar de medewerker zich gesteund voelt in zijn acteren, dan stimuleert de leiding een ondernemend en flexibel gedrag in de uitvoering van de strategie. Dit betekent dat de leiding uitgaat van het principe van 'RUGGENSTEUN' naar zijn medewerkers.

Samenvattend beschrijft Bungay dat een organisatie succesvoller acteert als er een korte cyclus is van nadenken, doen en weer nadenken (op basis van het doen). In het Engels noemt hij dit principe '*directed opportunism*'. Ik vertaal dit als 'geprogrammeerd kansen grijpen'.

² In tegenstelling tot de aanhangers van de 'Normaltaktik'; zij die standaards (normen) wilden trainen voor tactische procedures.

Wat leer je van dit boek?

Bungay houdt een pleidooi dat er meer kans is dat de plannen leiden tot acties en resultaten als er vrijheid gegeven wordt aan de mensen in het veld / op de werkvloer. Zij moeten getraind worden met de vraag: "wat zou mijn baas besluiten als hij in mijn situatie was en wist wat ik nu weet?" Op deze manier worden de competenties van de strategen en de uitvoerders aan elkaar gekoppeld.



Het boek beschrijft uitgebreid hoe een organisatie kan werken aan de drie R-ren: Richting, Ruimte en Ruggensteun. Zo beschrijft Bungay dat Tony Blair wellicht een briljante visie had voor zijn land, maar dat hij onhandig was in het uitdragen van deze visie ('briefing') naar zijn directe omgeving. Hij beschrijft dat briefing een belangrijk aspect was van de Duitse officiersopleiding. Briefing is het omschrijven van de gewenste outcome. Briefing is niet het communiceren over een plan, maar het verwoorden van de intenties – de Richting. Bungay beschrijft dat de leiding moet toezien op 'backbriefing' direct na de briefing. Deze reactie van de managers direct na de briefing is niet alleen een check of ze het begrepen hebben, maar biedt ook een kans om feedback te krijgen op de impact van de Richting en het zorgt voor een horizontale binding binnen de organisatie. 'Briefing en backbriefing' is een stijl van leidinggeven, die samen met Ruimte geven en Ruggensteun bieden leidt tot meer succes.

De auteur eindigt zijn verhaal met de zinsnede: "What has not been made simple cannot be made clear en what is not clear will not get done". Kortom, een verfrissend boek. Een aanrader om te lezen.

Theo Stubbé
BlauwBV