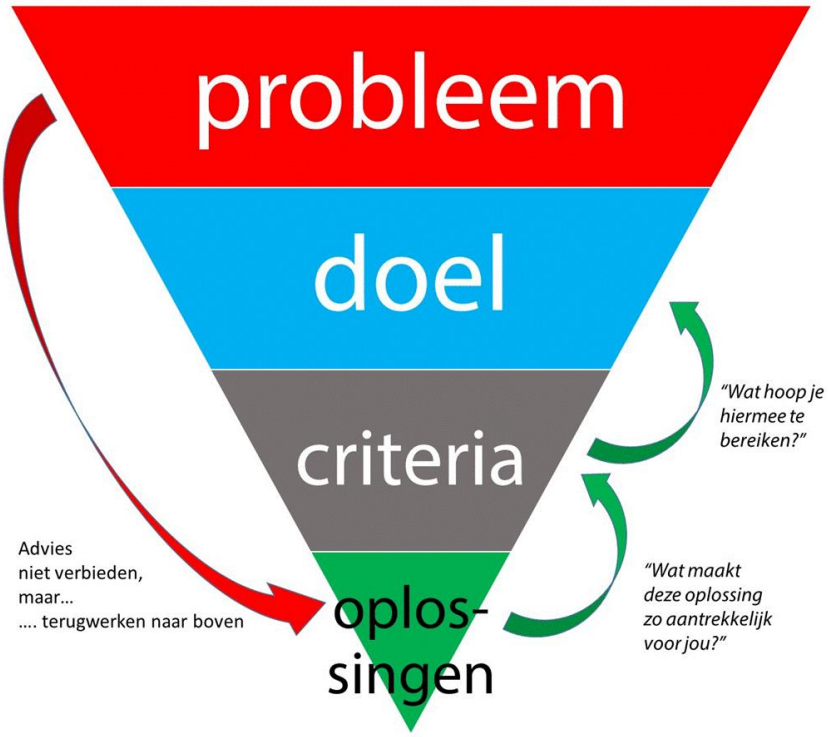
Handleiding
Managementtrechter



VERGROOT HET DRAAGVLAK
MINDER CONFLICTEN
STRATEGISCH, TACTISCH & OPERATIONEEL

HGMR is een merk van Consultancy for Teams
Van Ravelingenstraat 6, 2332 PW Leiden ♦ 06 - 21 27 57 87 ♦ janolav.smit@hgmr.nl ♦ www.hgmr.nl

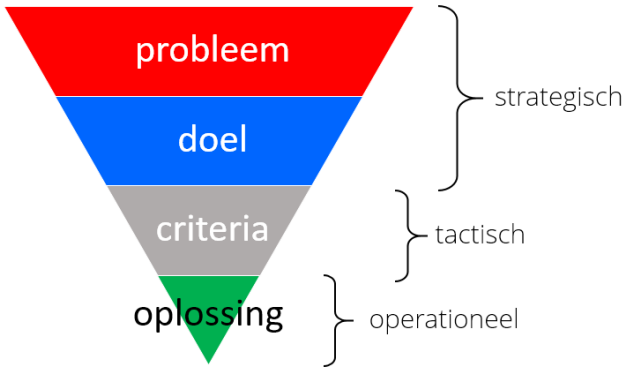
Managementtrechter

Strategisch, tactisch en operationeel

In organisaties onderscheiden we drie niveaus: het strategische, het tactische en het operationele niveau.

- Op **strategische niveau** beantwoorden we de vragen "Waarom … ?" en "Waartoe ….?" en heeft concreet betrekking op het **probleem** en het **doel**:
  - Wat is het probleem? Wat is nu niet goed?
  - Wat willen we bereiken? Wat is ons doel?
- Het **tactische niveau** heeft betrekking op de **randvoorwaarden of criteria** waaraan mogelijke oplossingen moeten voldoen. Deze criteria zijn concreter dan de strategische opties, maar algemener dan de operationele hoe-vragen. We noemen dit ook wel het procesniveau.
- Op **operationele niveau** manifesteren zich de **concrete oplossingen**. Het geeft antwoord op vragen als: hoe, wie, wanneer en waar.

Het onderscheid tussen deze drie niveaus stelt je in staat te bepalen wat jouw kerntaak is en waarop je moet sturen: "*Tot waar mag ik gaan en waar moet ik stoppen?*".



Problemen genereren consensus - oplossingen genereren conflicten.

Hoe lager je je in de managementtrechter bevindt, des te groter de kans op conflicten ontstaan. Vooral tussen het tactische niveau (de criteria) en het operationele niveau (de oplossingen) ligt een conflict zo op de loer.
De kans op een conflict is het kleinst op strategisch niveau omdat je over globaal geformuleerde strategische doelen snel eens kan zijn.
We noemen dit ook wel SLIM doelen.

SLIM staat voor:

- Summier
- Leidraad gevend
- Initiatief
- Mentaliteitsgericht

Bijvoorbeeld het SLIM-doel: *"We zijn over 3 jaar marktleider met product XYZ in land ABC"*, zal gemiddeld genomen tot weinig weerstand leiden.

Daarentegen hebben oplossingen "altijd" voor-én nadelen:

- van iedere oplossing kan een kosten-batenanalyse berekend worden
- de perfecte oplossing komt zelden voor

De middelen waarover je beschikt, zijn per definitie schaars:

- tijd is eindig en
- budgetten zijn beperkt.

Iedere oplossing is onvermijdelijk een compromis tussen tijd, geld en kwaliteit.

De ideale oplossing "de snelste, de beste en de goedkoopste", bestaat misschien even maar zal snel gekopieerd worden.

Problemen zijn wellicht voor discussie vatbaar, maar bij een grondige analyse uiten problemen zich met concrete feiten en cijfers.

Problemen verwijzen (in)direct naar behoeften.

Test of er een echt probleem bestaat. Beantwoord de vraag:

"Kan men de situatie laten zoals deze nu is?:

- Zo ja? Dan is er geen probleem.
- Zo nee? Dan is er werk aan de winkel.

Problemen zijn minder vatbaar voor discussie dan doelen

Er zijn twee belangrijke verschillen tussen een probleem en een doel.

	probleem	doel
tijdsdimensie	nu of recent verleden	toekomst
aantoonbaarheid	harde niet discutabele feiten	hypothese

Verschil 1: Tijdsdimensie

Bij een probleemsituatie gaat het om het recente verleden of over een inacceptabel heden: iets dat je nu wilt veranderen.

Bij een doel gaat het om de toekomst: iets wat je wilt bereiken. Vaak is het doel een positieve herformulering in de toekomst van een negatieve actuele situatie.

Verschil 2: Feitelijkheid

Omtrent het probleem beschik je meestal over niet-discutabele feiten.

Een doelformulering is in eerste instantie dikwijls vaag geformuleerd en heeft meer het karakter van een wens. "*Als we … dan ….*".

Bij dergelijke formuleringen ontbreken voorlopig de criteria en het hoe.

Een doel staat dichter bij het probleem dan een oplossing

Zodra je eens bent over het probleem dan is de kans op een meningsverschil op doelniveau klein.

Als je de vraag beantwoordt "*Waarom dit doel?*" verwijs je al snel naar het probleem dat daarmee wordt opgelost. En het probleem is concreet en voelbaar in het heden of verleden.

Met de vraag beantwoorden "*Hoe bereiken we dit doel?*" wordt het al ingewikkelder. Mede omdat oplossingen in de toekomst liggen en je met onzekerheden moet dealen.

In het boek "Excellent onderhandelen" van Fisher staat het volgende voorbeeld:

Twee reizigers zitten in een treincompartiment. De ene wil het venster open, maar de andere wil dat het dicht blijft. Hoe raak je uit een dergelijke conflictsituatie?

- je haalt de conducteur erbij
- één van beiden verhuist
- je opent en sluit het venster afwisselend 2 minuten
- je stinkt zo dat de ander je smeekt het venster te openen.

Dit zijn allemaal oplossingsbenaderingen.

Ze hebben met elkaar gemeen dat er telkens een winnaar en een verliezer is.

Een probleembenadering vermijdt dit door uit te gaan van de eenvoudige vraag: "*Waarom wil je het raam open?*" of "*Waarom wil je het dicht?*".

Op deze vraag krijg je antwoorden in de trant van: *"Ik heb het te koud", "Ik voel me onwel", "Ik wil frisse lucht"*.

Elk van deze formuleringen verwijst naar een behoefte.

Een "*waarom*"-vraag leidt dus steeds naar behoeften.

Wat is een behoefte?

Zoals Maslow het definieerd: “Een behoefte is het waarom van het waarom.”

Als je eerlijk bent, kun je bij een behoefte niet verder doorvragen.

“Waarom wil je het niet koud hebben?”, “Waarom wil je frisse lucht?”, “Waarom wil je dit begrijpen?”.

De “waarom vraag” op behoefteniveau is inacceptabel, en soms zelfs onfatsoenlijk.

Behoeften zijn niet onderhandelbaar.

Daarom situeren ze zich bovenaan in de managementtrechter.

De kans op conflict is hier het kleinst, maar als er een meningsverschil op dit niveau rijst, is dat zeer ernstig.

Voorbeeld

Een echtpaar heeft moeite om het eens te worden over een gemeenschappelijke vakantiebestemming. De man wil skiën, de vrouw niet.

De vrouw werkt als onderzoeker en heeft met haar werkgever een contract gesloten dat een boetebeding bevatte, waarbij zij voor elke dag dat haar onderzoek de afgesproken datum overschrijdt, een boete betaalt.

Vorig jaar heeft de vrouw bij het skiën een klein ongeval gehad, waardoor ze een week in het ziekenhuis moest verblijven. Dit jaar kan zij zich dat niet veroorloven.

Ze krijgt wel een week vrij maar enkel op voorwaarde dat ze daarna onmiddellijk weer aan het werk gaat.

Haar man heeft dringend behoefte aan vakantie en wil die het liefst op sportieve wijze doorbrengen.

- Over de behoefte aan vakantie van de man is niet te onderhandelen.
- Over de behoefte van de vrouw haar contract na te komen evenmin.

De uitdaging is een oplossing te vinden die aan beide behoeften tegemoet komt.

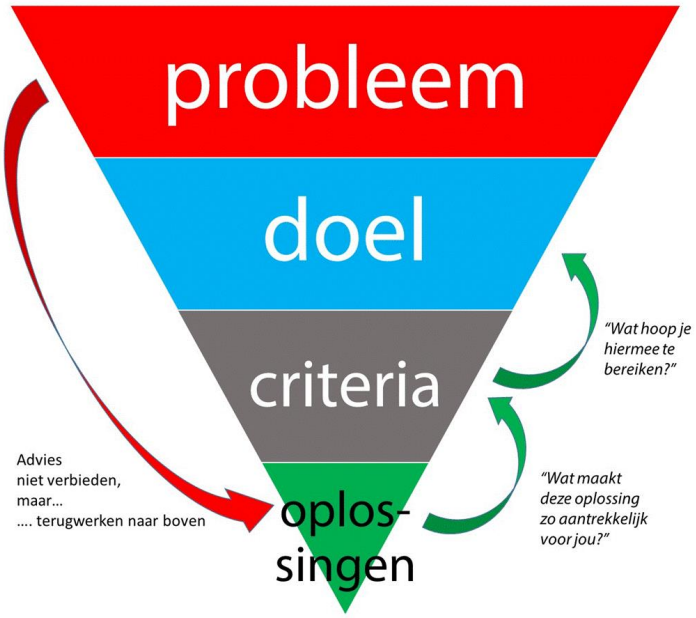
Uiteindelijk is besloten te langlaufen, een relatief veilige sport waarbij de kans op ongevallen veel geringer is dan bij alpineskiën.

Zo krijgt de man zijn sportieve vakantie en de vrouw de zekerheid dat zij haar afspraken na kan komen.

Een voorbeeld van het vinden van een “én-én”-oplossing in plaats van “of-of”-denken.

De managementtrechter tussen de drie niveaus: operationeel, tactisch, strategisch

De “waarom” - en de “waartoe” - vraag duwen het denken naar het strategisch niveau.
En “zodanig dat”, duwen het denken naar het tactisch criteriumniveau.



Het belangrijkste én lastigste onderscheid ligt tussen het tactisch (criterium-) niveau en het operationeel (hoe-)niveau.
Je zit in het operationele niveau zodra je denkt en praat in termen van: hoe, wie, waar, wanneer, hoeveel, hoelang, welke, hoe vaak ,...
Als je het hebt over namen van personen, dan zit je op het operationele niveau.

Er is een aantal methoden om van het operationele (hoe-)niveau door te stoten naar het tactisch (criterium-)niveau.

Methode 1: Gebruik de woorden: *“zodanig dat”* of *“Wat maakt deze oplossing zo aantrekkelijk voor jou?”* .
Met dit type uitspraken/vragen, is het nagenoeg onmogelijk om nog puur operationeel te denken. Verder creëren ze manoeuvreerruimte. Komen er geen antwoorden op bijvoorbeeld “*zodanig dat*” dat is de manoeuvreerruimte zo klein dat er ofwel sprake is van manipulatie ofwel van voldongen feiten.

Methode 2: Onderscheid “die…” en “die, die…” of “diegene, die…”.
Het onderscheid is heel subtiel, maar erg relevant.
Zodra je denkt en spreekt in “die” - termen, zit je op operationele niveau.
Voorbeeld: *“Bij "wie" gaan we dit product inkopen?”* Deze vraag leidt tot het operationele antwoord, namelijk “*Bij leverancier ABC*”.

Stel je de vraag “*Bij welke leverancier kopen we in die aan de volgende criteria voldoet?*“, dan redeneer je via “diegene, die” - formulering op tactisch criteriumniveau.

Voorbeeld: *“We kopen bij de leverancier die de kwaliteitsgaranties en de milieu-audit positief heeft doorstaan”.*

De “die” - formulering lokt nagenoeg onmiddellijk een “waarom” - vraag uit.

De “diegene, die” - formulering doet dat veel minder.

- “die”- formuleringen creëren conflicten
- “diegene, die” - formuleringen creëren ruimte.

Het onderscheid is analoog aan het verschil tussen dé oplossing of een oplossing?

Dit onderscheid is grammaticaal gering, maar psychologisch enorm.

Vaak betekent dé oplossing: “mijn” oplossing.

Een leider formuleert criteria, geen oplossingen

Een (direct) leidinggevende moet tegenover zijn teamleden duidelijk zijn omtrent de output en de randvoorwaarden of criteria waaraan oplossingen moeten voldoen.
Criteria druk je bijvoorbeeld uit in:

- tijd
- budget
- kwaliteit
- onderhoudbaarheid
- klantgerichtheid

Minder gangbare voorbeelden:

- voorkom precedenten
- mag het huidige kwaliteitsniveau niet verlagen
- een conflict vermijden tussen afdelingen

Criteria en randvoorwaarden zijn moeilijk te betwisten.

Doet je dat toch, dan dreigt net als bij onenigheid over de oplossing een ernstig meningsverschil.

Geaccepteerde criteria zijn belangrijk omdat ze het kader voor de oplossingsruimte bieden.

Het bepaalt mede de manoeuvreerruimte van je medewerkers. Ze laten nog speling toe.

Elk nieuw criterium dat je als leider toevoegt, reduceert deze manoeuvreerruimte.

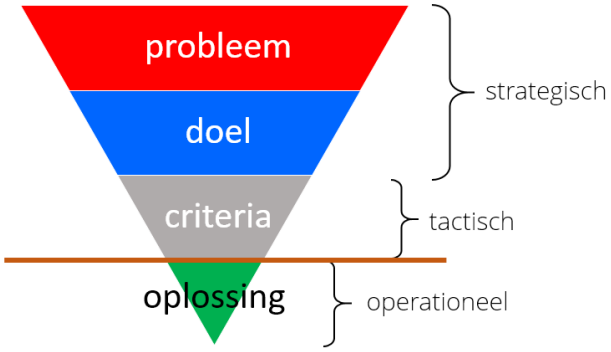
Formuleer criteria vooraf

Een belangrijke toets op leiderschapskwaliteit is of de (direct)leidinggevende deze uitspraak doet:
"Alle oplossingen die aan de vooraf geformuleerde criteria voldoen, zijn voor mij acceptabel".
Laat je deze uitspraak achterwege, dan kan dat duiden op een verborgen agenda.
Formuleer je achteraf (aanvullende) criteria dan wekt dat bij medewerkers meestal irritatie op.
Als je zoveel criteria formuleert dat er slechts één oplossing overblijft, is er sprake van manipulatie.
Een leider kan zich permitteren om geen oplossing te hebben, maar kan zich niet permitteren om geen criteria te hebben.

Leider, blijf in je helikopter

Beperk je als leider zo mogelijk tot strategische en tactische zaken.
Laat operationele issues aan je medewerkers over.

Gesitueerd in de managementtrechter, betekent dat: blijf boven de lijn!



Strategische thema's hebben betrekking op:

- de (strategische) doelen die de organisatie nastreeft
- de behoeften die de organisatie wenst in te vullen
- organisatieprincipes, waarden en normen
- prioriteiten
- antwoorden op "waarom?" en "waartoe?"
- antwoord op de vraag: "Wat wordt toegelaten ten koste van wat?"

Tactische thema's hebben betrekking op criteria waaraan de oplossingen moeten voldoen:

- middelen, budgetten, spelregels
- voor- en nadelen
- kosten en baten

Ondersteun criteria met de uitspraken "*zodanig dat…*" of "*zonder dat…*".

Criteria zijn concreter dan de strategische opties en algemener of abstracter dan de operationele oplossingen.

Operationele thema's hebben betrekking op:

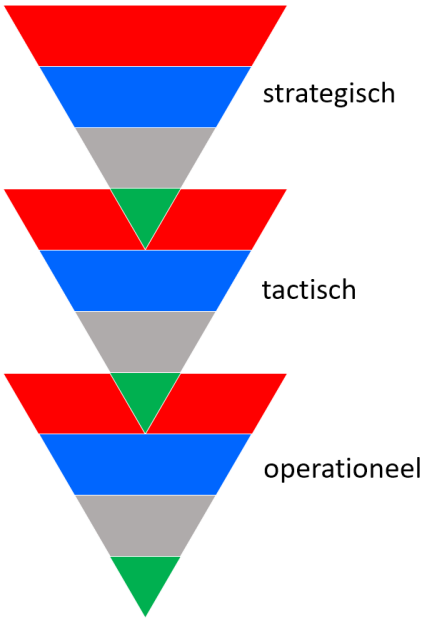
- alle concrete oplossingen
- specifieke technieken of processen
- wie-, wat-, hoe-, wanneer-, waar- en hoeveel – antwoorden

De managementagenda

De managementagenda is betreft de opdracht(en) van iedere manager/leidingevende:

- strategische thema's voor directie en MT-leden
- tactische (ondersteunenden) issues voor het middenkader en staf
- operationele thema's: teamleiders → concrete (eind)uitvoering.

Nu is het aardige, als deze 3 lagen naadloos op elkaar aansluiten je de capaciteiten optimaal inzet.



De managementtrechter is het ultieme instrument om deze koppelingen te harmoniseren.

Dat betekent dat:

- de oplossing voor het realiseren van strategie het probleem is van eén of meerdere proceseigenaren (tactisch niveau). Van het "wat" naar het "hoe".
- De oplossing van het tactisch niveau is het probleem van de operatie. Hoe gebruiken we processenom de operatie te ondersteunen. Dus iwe, wanneer, hoelang etc.

Per saldo komt het er op neer dat een operationele oplossing via de managementrechter naar boven moet bijdragen aan het uitrollen van de strategie van de organisatie.

Ontbreekt die koppeling dan is er sprake van een “open einde” of “dooplopend spoor”. Werk aan de winkel. Want zo sluipt er ruis & gruis in één of meerdere trechters.

Om dit te checken doorloop je onderstaande stappen.
Stel voor je eigen werkzaamheden het volgende vast:

1. Op welk niveau werk je: strategisch, tactisch of operationeel?
2. Met welk aspect van de trechter hou jij je bezig: probleem, doel, criteria of oplossing?
3. Analyseer hoe de verbindingen voor en na jouw werkzaamheden lopen.
4. Is de lijn in de 3 trechters onderbroken?
5. Bepaal waar en traceer wie daar verantwoordelijk voor is.
6. Ga in gesprek en besluit om de managementagenda sluitend te krijgen.

Succes.

Oefening

Codeer iedere uitspraak als:

- strategisch: probleem of doel
- tactisch: criteria
- operationeel: oplossing -hoe

In een productie bedrijf

1. Teveel afgewerkte produkten vertonen afwijkingen t.o.v. de norm.
2. We maken de productieteams niet groter dan acht medewerkers
3. Iedere week neemt een ander teamlid de verantwoordelijkheid voor de rapportering van het teamoverleg op zich.
4. Er is te weinig direct overleg tussen de productie-afdeling en het verkoopteam.
5. We zullen ons bedrijf meer klantgericht moeten ontwikkelen.
6. Het onderhoud aan de machines mag de productie niet vertragen.

In een ziekenhuis

1. De hoofdverpleegkundigen moeten sneller dit soort problemen signaleren aan de directie.
2. De financiële gegevens uit de afdelingen worden te laat aangeleverd op de centrale financiële dienst.
3. Er komt een wekelijks overleg tussen de zaalartsen de verschillende afdelingen.
4. Patiënten verlaten het ziekenhuis alleen na een gesprek over de mogelijke nazorg.
5. Wij willen het meest kindvriendelijke ziekenhuis worden uit de regio.
6. De vakantie-afspraken worden zó geregeld, dat we niet op meer stagiaires een beroep hoeven doen dan vorig jaar.

In een financiële instelling

1. Elke nieuwe medewerker wordt in zijn introductieweken begeleid door een ervaren collega.
2. Bij het openen van een rekening ontvangt de klant de nodige documenten in een taal die hij beheerst.
3. Onze medewerkers hebben te weinig oog voor klantentevredenheid.
4. Piet maakt het verslag van onze werkvergadering.
5. Onze klanten moeten onze bank verkiezen boven de concurrentie.
6. Het is onduidelijk wie hierover de beslissing neemt.

In een onderwijsinstelling

1. Wat is de maximum-grootte van een groep studenten?
2. Elke docent motiveert in enkele zinnen zijn evaluatie van een student.
3. We doen er alles voor opdat elke student zelfstandig kan studeren.
4. Er is onvoldoende overleg tussen de vakdocenten.
5. Bij welke uitgever kopen we deze studieboeken?
6. Deze docent weet de leerstof zó boeiend te brengen, dat de studenten ook na de lestijd blijven discussiëren over het lesthema.
7. De vakinhouden van onze opleiding dekken de eisen van het werkveld niet meer af.