

Het Strategisch Plan en De 3 M's

Inleiding

Volgens de theorie zou iedere organisatie over een '**organisatiestrategie**', of Strategisch Plan, dienen te beschikken. Een Strategisch Plan is een plan over **wat** een organisatie doet, **hoe** ze het in de komende tijd (= **wanneer**) gaan doen en wat het **te verwachten resultaat** is. Liefst is e.e.a. vastgelegd in een mooi boekwerk dat door betrokkenen, voornamelijk managers en medewerkers, als naslagwerk kan worden gebruikt. En, wat denkt u, heeft uw organisatie een dergelijk strategisch plan?

Het is mijn ervaring als organisatieadviseur en als (universitair) docent dat het met de aanwezigheid van dergelijke Plannen binnen organisaties, en zeker niet de minste, wel 'meevalt'. Vaak ligt er wel 'iets' in de kast maar het is de vraag of dat dit een strategisch plan *avant la lettre* is. Het is zelfs nog maar de vraag of dat dit stuk vervolgens *überhaupt* wordt geraadpleegd(?).

Als het plan er niet is dan wordt er vaak als reden gegeven: 'tijdsgebrek'. Een andere vaak gehoorde reden: 'Onze omgeving verandert zo snel dus waarom de moeite nemen om een plan te schrijven?' Tot slot: 'Ons gehele plan zit in het hoofd van onze oprichter c.q. algemeen directeur.' Dat alles, maar zeker het laatste, maakt je organisatie waarschijnlijk wel 'wat' kwetsbaar.

Wat is dan een oplossing? Het opmaken van een Strategisch Plan.

Waarom een Strategisch Plan?

De reden is eigenlijk heel simpel: het is geaccepteerd dat organisaties profiteren van zelfstandig opererende medewerkers, ook wel *empowered* genoemd. Dan is het prettig, zelfs noodzakelijk, dat die zelfde medewerkers weten welke **richting** dat hun organisatie opgaat. 'Gaan we naar de Evenaar of gaan we naar de Noordpool?' Als je dat weet, als medewerker, dan kun je ieder geval rekening houden met je kledingkeuze.

Dat het Plan vervolgens ook zinvol kan zijn voor andere betrokkenen, *stakeholders* zoals ze in de Angelsaksische taal worden genoemd, dat is mooi meegenomen. Al was het maar om extern kapitaal aan te trekken.

Wat kan de 'kern' zijn van het Strategisch Plan?

In het Plan wordt een begin gemaakt met een beschrijving van de *Missie* en de *Visie*. Een *Missie* is een antwoord op de vraag: '*Waarom zijn wij, met deze organisatie, op aarde?*' Een *Visie* is een antwoord op de vragen: '*Wat voegen wij toe, aan dat wat er al is?*' en '*Wat willen we bereiken, en wanneer willen we dat hebben bereikt?*'

Verder beschrijft het Strategisch Plan 'in de kern' de *Kern Activiteiten* van de organisatie met het *Kern Proces* dat nodig is om deze activiteiten te kunnen uitvoeren.

M.a.w.: Wat het is, wat het kan zijn en wat men er, in de nabije toekomst, mee wil bereiken.

Let op: de Kern Activiteiten en het Kern Proces van een organisatie zijn 'iets' geheel anders dan de *Kern Competentie* van die organisatie(!). In dit laatste ligt je kracht, ligt je onderscheidend vermogen, ten opzichte van je concurrentie. In feite wordt daar de winst gemaakt(!). Daarom is het belangrijk om dit te onderkennen en te benoemen.

Voor nu een vereenvoudigd voorbeeld: PHILIPS

- de kernactiviteiten richten zich op wit- en bruingoed;
- de kernprocessen zijn productie en verkoop;
- de kerncompetenties zijn onderzoek en ontwikkeling (van nieuwe producten).

Een Toelichting op de inhoud.

Details

Teveel details dienen te worden voorkomen in de basis van het Strategische Plan. In 'bijlagen' kunnen, bijvoorbeeld, de verschillende organisatorische eenheden of afdelingen hun bijdragen leveren door het Plan op, hun, afdelingsniveau te concretiseren. Het is maar de vraag of al deze details, als ze in de basis van het Plan vermeld staan, interessant zijn voor de gemiddelde lezer.

Richting

Zoals zojuist opgemerkt: een Richting opnemen in uw plan is een eerste vereiste. Eenvoudig gezegd: *wat wil onze (potentiële) relatie van ons en waar zijn wij (daarom) goed in?* Dus welke richting volgen we?

Zoals u ziet is deze richting gerelateerd aan de Kern Activiteiten, het Kern Proces en de Kern Competentie van uw organisatie. Bij voorkeur is uw richting uniek, dat maakt het eenvoudiger voor u en u medewerkers om, bijvoorbeeld, als eerste de Noordpool te bereiken.

Vervolgens is het benoemen van de 3 M's in uw Plan belangrijk, deze **3 M's** zijn:

Middelen

Welke **Middelen** heeft u organisatie nodig om haar Richting te volgen c.q. haar Doel te bereiken?

'Middelen' in de ruimste zin van het woord, zoals:

- Gebouwen
- Machines
- Vervoer
- *Hard- en Software*
- En niet in de laatste plaats: Geld.

Mensen

Mensen zowel in *kwantiteit* als in *kwaliteit*.

Het is soms verbazingwekkend om te constateren dat managers goed in staat zijn om aan te geven welke, en hoeveel, middelen dat zij nodig hebben om hun plannen te effectueren, tot aan de inrichting van het directietoilet toe, maar dat zij nauwelijks in staat zijn om aan te

geven hoeveel en welke mensen hun organisatie nodig heeft om haar Richting te volgen c.q. haar Doel te bereiken.

Een *Personeel Plan* dient direct gerelateerd te zijn aan het Strategische Plan.

In het kort: het bepalen van *hoeveel* medewerkers (kwantiteit) dat er nodig zijn heeft te maken met het efficiënt en effectief functioneren van een organisatie. M.i. dient een effectief *team* altijd uit een *minimum* aantal medewerkers te bestaan en nooit uit een maximum. Het laatste is niet effectief en niet efficiënt.

Als een organisatie al kiest voor extra medewerkers ‘op de reservebank’ dan dient er daarvoor een logische verklaring te zijn, (continuïteit, bijvoorbeeld?). Meer mensen dan nodig, voor het proces, leidt automatisch tot *miscommunicatie*, maar dat is een onderwerp voor een andere notitie¹. Dat u zich daarvan bewust bent, dat is voor nu al voldoende.

Welke mensen (kwaliteit) dat u nodig heeft, en dan bedoel ik *kennis, kunde en competenties* is minstens zo belangrijk: ‘de juiste vrouw / man op de juiste plaats’.

Een eenvoudige tip: als u voor het invullen van een vacature *niet* over de juiste vrouw / man kunt beschikken neem haar / hem dan niet aan! M.a.w.: laat de vacature vacant.

Op, korte of lange, termijn zal blijken dat u nu beter uw doelen naar beneden kunt bijstellen dan blijven streven naar hogere doelen met de verkeerde medewerkers.

Overigens, zorg er voor dat u, nieuwe, mensen goed zijn ingewerkt voordat ze gaan (mee)werken aan de verwezenlijking van u Plan.

Van beiden, *kwantiteit en kwaliteit van medewerkers*, is de laatste het belangrijkste. Ziet u het maar zo: als u onvoldoende geld heeft om een productiestraat volledig naar wens in te richten dan dient u de doelstellingen uit u Plan aan te passen.

Dit geldt ook, en zeker, voor de kwaliteit van u mensen: als zij niet in staat zijn om de productiestraat optimaal te ‘bemensen’ dat haalt u organisatie nooit ‘dat’ uit deze straat wat er in potentie mee mogelijk was.

Voor nu een eerste advies: er zijn voor dit ‘probleem’ 2 mogelijke oplossingen die beiden met *aanpassing* te maken hebben:

- u medewerkers passen zich aan aan de mogelijkheden van de productiestraat: ze worden opgeleid en ontwikkeld of: ze worden vervangen;
- de productiestraat wordt aangepast aan de mogelijkheden die u medewerkers u organisatie bieden. Dit laatste voorkomt een onnodige onderbenutting van de straat en u bespaart, in ieder geval, op deze investering door minder ‘toeters en bellen’.

Ergo: pas Mensen en Middelen op elkaar zijn(!)

Motivatie

Allereerst: bent u zelf, als leidinggevende, als manager, als de schrijver(s) van u Plan, wel gemotiveerd? Bent u wel *gecommitteerd* aan uw Plan? Het lijkt misschien opmerkelijk maar uw *commitment* blijkt voor u medewerkers (al) uit de schrijfwijze van uw Plan (en daar doet de kwantiteit van deze informatie niets aan af). Het is daarom prettig als u zich vooraf al afvraagt hoe zit met uw persoonlijke *commitment*.

¹ Zoals de artikelen met de communicatieformules $C + (\sqrt{xL})^1 + G^2$ en $C = \sqrt{W}$

Het opmerkelijke is vervolgens dat medewerkers dat *commitment*, die motivatie of dat enthousiasme vrij snel overnemen van hun leidinggevende. Noem het charisma, noem het uitstraling maar hoe dan ook: **voorbeeldgedrag** heeft effect(!).

Dat is dus, voor wat deze M betreft de helft van het goede werk, toch blijft het belangrijk om aan te geven in u Plan hoe u, c.q. u organisatie, haar medewerkers in de komende periode weet te motiveren en zoals u ongetwijfeld weet spelen financiën daarbij wel een rol maar zeker niet de belangrijkste.

U mensen halen hun motivatie uit, veel, meer dan uitsluiten een goed salaris, een fijne lunch, een mooie *lease* auto etc. Dit zijn 'harde' factoren maar 'zachte' factoren zoals: deel uitmaken van een team en betrokkenheid bij de organisatie, spelen minsten een even zo grote rol.

Doelstellingen

Doelstellingen van uw organisatie, uw teams én die van uw individuele medewerkers zijn vervolgens een afgeleide van uw Plan.

Symbolische werking.

Als het Plan ruimte biedt voor symbolische uitingen in de vorm van logo's, slagzinnen, uitspraken op posters, op *whiteboards*, zelfs op *T-shirts* en op 'hebbedingetjes' dan is dat prima. Het versterkt zowel, de herhaling in, de boodschap uit het Plan als ieders betrokkenheid bij het Plan.

En verder?

Plaats het Plan, met de hiervoor genoemde inhoud op 1 A4. Is het zo simpel? Ja, als een eerste aanzet voor een Strategisch Plan is het samen met het voldoen aan het voorgaande, ruim, voldoende.

Tot slot.

Als u in u, eerste, Strategische Plan geen invulling kan geven aan de **3 M's** dan is het nog maar de vraag of dat het zinvol is om Het Plan te schrijven. Besef dan wel dat uw carrière i.c. uw organisatie zeer waarschijnlijk gedoemd zijn om te mislukken.

Als u er wel een invulling aangeeft dan is het succes op korte termijn misschien nog niet gewaarborgd maar dat er dan een goede basis ligt voor het toekomstige succes dat is zeker.

Daarom: Succes!

Willem Scheepers MBA (1956) is *managementcoach*, een erkend *Investors in People* – adviseur, universitair docent en *communicatie adviseur*.