

ONVOORWAARDELIJKE BESLUITEN

Marja Wagenaar

ONVOORWAARDELIJKE
BESLUITEN
in 10 stappen

Voor leiders met lef

Inhoudsopgave

Inleiding	9
1 Wat doe ik hier?	10
2 Georganiseerde frustratie	11
3 Het grootste lek	12
4 Goede voornemens zijn slechte besluiten	15
5 Weg met de voorwaardelijkheid	17
 STAP 1	
Lef hebben	23
1.1 Moed	24
1.2 Creativiteit	27
1.3 Verantwoordelijkheid	29
1.4 Leiders met lef	31
 STAP 2	
Ballast overboord	37
2.1 Huiswijnbesluiten	38
2.2 Impact maken	39
2.3 Duidelijke doelen	40
2.4 De 7 C's	40
2.5 Complexiteit	43
2.6 Beeld	44
2.7 Bias	45
2.8 Excuuscultuur	46
2.9 De Ballast Barometer	47
 STAP 3	
Met grote sprongen	53
3.1 Richting aangeven	54
3.2 Jezelf opnieuw uitvinden	56
3.3 Non-incrementeel denken	58
3.4 De galopwissel	61

STAP 4**De juiste argumenten** 65

4.1	Oppassen met de O's	66
4.2	De juiste data	67
4.3	Digitale geletterdheid	69
4.4	AI x 2	71
4.5	Open blik	72
4.6	Weten wat je niet weet	74
4.7	De Onderbouwingstoets	75

STAP 5**Doorpakken** 79

5.1	Tempo maken	80
5.2	De prijs van besluiteloosheid	81
5.3	Betrouwbaarheid bouwen	83
5.4	Crisisbesluiten	85
5.5	Momentum pakken	87

STAP 6**Steun scoren** 93

6.1	Buitenspel of binnenboord	94
6.2	De twee T's	95
6.3	Beslissen, betrekken of informeren	97
6.4	Medewerkers in de hoofdrol	99
6.5	Nooit meer confectie	101
6.6	Bewegen	103

STAP 7**Samen beslissen** 109

7.1	Kleurtjes als cliché	110
7.2	Ego's opzij	111
7.3	Niet nog een meeting	114
7.4	Roze en zwarte brillen	116
7.5	Vier routes	117

STAP 8

Leiderschap over besluiten	123
8.1 Core business	123
8.2 Als je hoofd sneller gaat	123
8.3 Concurrenren met kattenfilmpjes	123
8.4 Deelnemen of voorzitten	123
8.5 Verstandig & Volwassen	123
8.6 Besluiten die beklijven	123
8.7 De Leiderschapslat	123

STAP 9

Onvoorwaardelijke actie	141
9.1 Uitvoering inbegrepen	141
9.2 Mensen aan zet	142
9.3 Het 3 Waves Model	145
9.4 Output garanderen	149
9.5 Details & Discipline	152

STAP 10

Winst pakken	157
10.1 Vijf keer raak	158
10.2 Veilig zijn	160
10.3 De Kwaliteitsmeter	161
10.4 De Besluiten APK	164
10.5 Leren van falen	166
10.6 Pak je winst!	167

Verantwoording	170
----------------	-----

Noten	171
-------	-----

Literatuur	173
------------	-----

Over de auteur	176
----------------	-----

Besluiten nemen?
Ja, daar ga ik vrij goed op!

ILSE OPENNEER

Ilse Openneer is hoofdredacteur van RTL Nieuws

Inleiding

*Welk besluit ga jij
vandaag nemen?*

Stop met overleggen. Begin met besluiten.

De wereld verzuipt in overleg, maar vergaat aan besluiteloosheid. Er is veel geschreven over al dat overleg. Beter plannen, beter leiden, beter samenwerken en ga zo maar door. Dit boek breekt met die traditie en wil een reddingsboei zijn. Voor iedereen die besluiteloosheid en halfslachtige besluiten voorgoed achter zich wil laten.

Wat is het belang van goede besluiten voor je organisatie op een schaal van 1-10? Als ik die vraag aan leiders stel, krijg ik steevast als antwoord: 'een 10'.

Toch zijn de meeste besluiten geen 10. Het wemelt van de beroerde besluiten. Besluiten die niet onderbouwd zijn. Besluiten waar niemand achter staat. Besluiten die niet worden uitgevoerd. Of besluiten die helemaal niet worden genomen.

Zo geeft in een wereldwijd McKinsey-onderzoek 61% van de ondervraagde CEO's aan dat de helft van de tijd die ze aan besluiten besteden niet effectief is.¹ Per bedrijf (!) kost ze dat alleen al 250 miljoen dollar aan salarissen per jaar. Dat is weggegooid geld. Slechte besluiten zijn dan ook een van de grootste frustraties in organisaties. Slechte besluiten kosten tijd, geld en vertrouwen. En besluiteloosheid is de duurste van allemaal. Dat kan én dat moet radicaal anders.

Daarom introduceer ik hier een nieuwe standaard: *onvoorwaardelijke besluiten*.

Onvoorwaardelijke besluiten zijn glashelder en glashard. Glashelder, omdat ze duidelijk zijn voor iedereen. Voor jezelf, voor je organisatie en voor de buitenwereld. Glashard, omdat de uitvoering ervan onlosmakelijk aan het besluit gekoppeld is. Alle voorwaardelijkheden, alle ‘mitsen en maren’, zijn overboord gezet. Daardoor zijn ze genadeloos effectief.

De kwaliteit van je besluiten bepaalt de kwaliteit van je leven. En van je organisatie. De kwaliteit van een besluit is immers de beste voor-speller voor succes. En met de kwaliteit van een besluit onderscheid je je van anderen. Of dat nou om de concurrentie of de aanleg van je achtertuin gaat. Onvoorwaardelijke besluiten zijn van een ongeëvenaarde kwaliteit.

De noodzaak voor onvoorwaardelijke besluiten is groter dan ooit. Deze inleiding onderstreept die urgentie én laat je zien hoe je tot een onvoorwaardelijk besluit komt.

1 Wat doe ik hier?

Wat doe ik hier? Genoeg vergaderingen en ontmoetingen waar ik me dat heb afgevraagd. Het overloos doorpraten over bijzaken. De inbreng van ego's. Slecht luisteren naar elkaar. En het niet eens worden over besluiten. Of het besluit van de vorige keer nu al niet meer serieus nemen.

Elke paar weken kwamen we bij elkaar. Alleen maar om te zorgen dat één persoon in beweging kwam. Veel was er nooit gebeurd. Een medewerker kreeg daar altijd de schuld van. We durfden hooguit een paar vervolgacties vast te leggen.

Natuurlijk was deze setting bizar. Besluiten werden nauwelijks serieus genomen, laat staan uitgevoerd. En tegelijk waren we afhankelijk van die ene persoon die met haar bedrijf een uniek product leverde, dat ons succes zou kunnen opleveren.

Toch is het te makkelijk om alleen anderen de schuld te geven van slechte besluiten. Eerlijk gezegd, ik kan er zelf ook wat van. Slechte besluiten beperken zich niet tot vergaderkamers.

Wat ben ik aan het doen? Ook dat vraag ik mezelf regelmatig af. Bijvoorbeeld die keer dat ik iemand een gratis coachingsessie aanbood, die al ruim een jaar op zoek was naar een nieuwe baan en er ellendig bijzat. Vanwege een afspraak bij de kapper kon (of wilde?) hij niet langskomen op het moment dat ik een gaatje in mijn agenda had. Ik plande hem vervolgens in op een dag dat ik geen andere afspraken op kantoor had. Speciaal voor hem trok ik twee uur extra reistijd uit.

Allemaal, terwijl ik duidelijke prioriteiten had gesteld voor mijn werk. Daar viel dit al helemaal niet onder. Ik hield me niet aan de afspraken die ik met mezelf had gemaakt. Ik veegde mijn eigen besluiten onder het tapijt uit medelijden met iemand anders.

2 Georganiseerde frustratie

Een besluit dat geen besluit blijkt te zijn, leidt tot frustratie. Bij ons allemaal. Je neemt je voor om drie kilo af te vallen, maar in de tweede week van je plan sla je de sportschool over, omdat je het te druk hebt. Vervolgens kan dat doordeweekse glas wijn bij het eten er ook nog wel bij. En voordat je het weet, zijn het twee of drie glazen geworden. Het resultaat: frustratie. Frustratie organiseer je als je je niet aan je eigen besluiten houdt.

Dit is nog maar frustratie in het klein. Bedrijven en organisaties staan vaak bol van collectieve frustratie. Frustratie om besluiten die een laf compromis zijn, besluiten waar de mensen ontbreken om ze uit voeren, besluiten die zomaar uit de lucht komen vallen of besluiten waarvan het doel ontbreekt. Kortom, besluiten die *voorwaardelijk* zijn.

Teresa werkt als directeur communicatie bij een Spaans bedrijf. Haar CEO stelde voor dat ze een prestigieuze leergang op een internationale business school zou volgen. 'Goed voor je groei,' zei hij. Teresa kwam met drie mooie opties. De reactie van haar CEO: 'Geen tijd nu om het samen te bespreken.' Een maand later was het antwoord nog korter: 'Daar is geen geld voor.' Het besluit was geen besluit, maar een loos gebaar. Het resultaat: frustratie.

Als een besluit van een leider geen echt besluit is, leidt dat tot frustratie. En reken maar dat als zo'n leider dat vaker doet, medewerkers er onderling over gaan praten. Het resultaat: collectieve frustratie. Collectieve frustratie komt veel voor. Bijvoorbeeld als leiders besluiten nemen die op de werkvloer niet begrepen worden. Of bij besluiten waarvan medewerkers weten dat de middelen voor de uitvoering ontbreken. Collectieve frustratie ontstaat bij alle besluiten die aan de realiteit voorbijlopen.

3 Het grootste lek

Robert leidt een energiebedrijf. De commercieel directeur, die hij net heeft aangenomen, wordt buiten zijn medeweten door de leiding in Parijs gevraagd om te werken aan een marketingcampagne, om de sales van alle bedrijven in het concern op te krikken. Zij voelt zich natuurlijk geveleid en stort zich daar volledig op.

Het resultaat is desastreus. Haar medewerkers, die blij waren eindelijk weer een leidinggevende te hebben, krijgen geen richting en verzuipen in hun werk. De klanten hebben nog steeds geen senior aanspreekpunt en de resultaten storten in. Frustratie alom, bij Robert en bij zijn hele organisatie. Eén slecht besluit. Een gigantische schade.

Slechte besluiten zijn het grootste lek in organisaties. Slechte besluiten hebben grote gevolgen:

- **De marktpositie van een bedrijf of organisatie verslechtert**

Slechte besluiten zijn de grootste kostenpost die niet op de winst- en verliesrekening is terug te vinden. De gevolgen daarentegen wel. Slechte besluiten kosten een organisatie veel geld. Klanten lopen weg, de concurrentiepositie verslechtert en de winst keldert.

Bij publieke organisaties werkt dat niet anders. Zij verliezen aanzien en vertrouwen. Zo heeft de Toeslagenaffaire er hard in gehakt. Niet alleen bij de ouders die erdoor getroffen zijn. Maar ook bij een veel breder publiek dat met lede ogen aanziet hoe de Rijksoverheid er al jarenlang niet in slaagt om deze ouders fatsoenlijk te compenseren.

- **De motivatie van medewerkers zakt in**

Medewerkers merken slechte besluiten als eerste op. Zij moeten er immers mee werken. In het beste geval kunnen ze een vinger opsteken en ervoor zorgen dat een slecht besluit wordt gecorrigeerd. In het slechtste geval worden ze een machteloze speelbal van een slecht besluit.

Neem één slecht besluit te veel in een organisatie en de animo van medewerkers om welk besluit dan ook nog uit te voeren neemt af. Om gemotiveerd te blijven hebben medewerkers besluiten nodig die werken, die resultaten opleveren en vooral ook waarvan ze het doel begrijpen. Daarmee zorg je ervoor dat medewerkers enthousiast hun werk blijven doen en zich met je organisatie verbonden voelen. De jonge generatie, GenZ, hecht daar nog meer belang aan dan andere generaties.²

- **Het gezag van leiders erodeert**

Leiders die slechte besluiten nemen, worden al snel minder serieus genomen. Door hun collega's, door hun concurrenten, door hun medewerkers en door hun klanten. Hun gezag komt onder druk te staan.

Daar komt bij dat leiders vandaag de dag onder een vergrootglas liggen. Niet alleen de eigen kring, maar ook de buitenwereld kijkt elke dag

kritisch mee. Social media maken het makkelijk om iedere verkeerde stap groots uit te lichten. Ook als het om een kleine misstap gaat. Medewerkers delen het in hun groepsapp en van daar is de sprong naar X of Instagram zo gemaakt. Het hebben van gezag is rechtstreeks afhankelijk van vertrouwen. Daarop is nog steeds het oude gezegde van toepassing: vertrouwen komt te voet en gaat te paard.

Laura Bas, GenZ expert, groeide in twee jaar uit tot een succesvol ondernemer.

Ik wilde graag impact maken en dacht: 'Als ik een goed verhaal heb, dan kan dat.' Dus ik besloot: 'Dan word ik gewoon spreker.' Maar hoe word je spreker? Daar is geen handleiding voor. Toen heb ik gewoon op LinkedIn gezet dat ik spreker was. Gek genoeg kreeg ik een week later mijn eerste aanvraag. 'Oh, wat is ondernemen makkelijk,' dacht ik toen even. Volslagen onterecht. Want daarna kreeg ik een halfjaar geen enkele aanvraag meer en ging ik financieel bijna ten onder. Maar mijn doel was er nog steeds: spreker worden.

Dan ga je kijken hoe anderen dat hebben gedaan en om raad vragen. Iemand adviseerde mij aan marketing en sales te gaan doen. Maar koude acquisitie vond ik doodeng. Toen zei zij: 'Dan moet je zorgen dat de mensen naar jou toekomen.'

Dat was het missende puzzelstuk dat ik nodig had om ondernemer te worden. Dus ik ben gewoon TikTok-video's gaan maken met adviezen over werk voor jongeren. Het was in de zomer. Zodra het licht was, ging ik de eerste video opnemen. Die stond dan om 9 uur live. Ik deed er drie op een dag. En als ik klaar was, ging ik het script schrijven voor de volgende dag tot laat in de avond.

Binnen drie maanden had ik veertigduizend volgers. Inmiddels heb ik er tweehonderdduizend op TikTok en Instagram samen, is mijn eerste boek verschenen en word ik veel gevraagd als spreker.

4 Goede voornemens zijn slechte besluiten

Slechte besluiten alom. Dat komt doordat ze op een besluit lijken, maar helemaal geen besluit zijn. Dat begint al bij de basis. Ideeën, voornemens en besluiten worden vaak door elkaar gehaald. Zorg ervoor dat je daar altijd een scherp onderscheid tussen maakt.

Meestal begint het met een idee. Als dat idee direct bij je aanslaat, langer in je hoofd blijft hangen of wanneer je het met anderen gaat bespreken, wordt het serieuzer. Een idee kan dan een voornemen worden. En daar begint ook gelijk het hellende vlak. Te vaak verwarren mensen voornemens en besluiten met elkaar.

Neem nog weer eens dat voornemen om drie kilo af te vallen. Er zijn in dat geval twee dingen nodig om daar een besluit van te maken:

- **Het moet uitvoerbaar worden**

Er moet een datum zijn waarop het doel wordt behaald. En je moet alle stappen om daar te komen formuleren. Zoals: hoe vaak per week ga je naar de sportschool en wat ga je dagelijks eten of juist laten staan? Denk aan de aanpak van Laura Bas om via social media klanten binnen te halen. Hoe concreter je stappen zijn, des te makkelijker het wordt om je doel te behalen.

- **Het moet uitgevoerd worden**

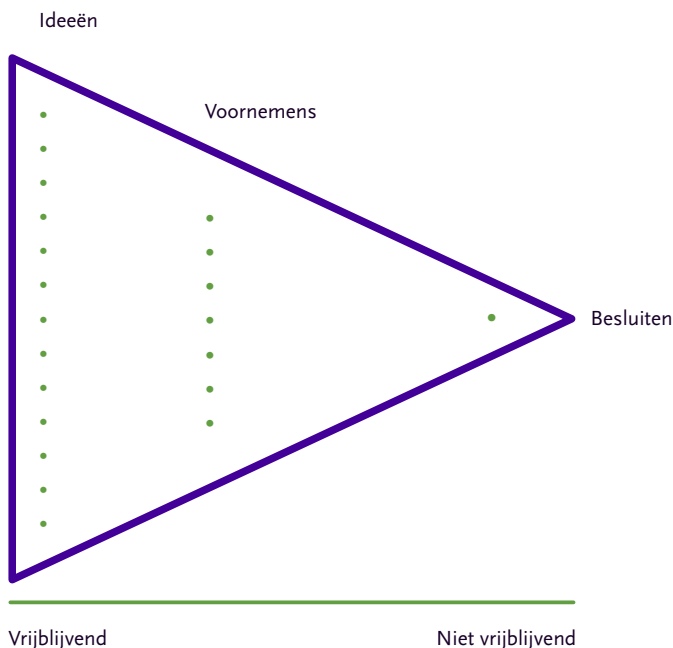
Om iets uit te voeren, moet het ook uitvoerbaar zijn. Drie keer per week trainen lukt niet als je voor je werk veel op reis bent. Zorg daarom dat je plan echt haalbaar is. Dan kan je besluit ook een besluit blijven.

Mary kwam bij me, terwijl er een burn-out op de loer lag. Zij was onrustig, sliep slecht en haar focus lag alleen nog op de korte termijn. Mijn advies in zo'n situatie is simpel. Eerst de basis weer goed en gezond krijgen: eten, slapen en bewegen. Zo zou Mary elke ochtend een uur met de hond gaan wandelen. In het begin ging het goed. Maar toen het wat

drukker werd, gleed zij weer af en schoot het wandelen erbij in. Met alle gevolgen van dien. Haar besluit was weer een voornemen geworden.

Willekeurig switchen tussen besluit en voornemen werkt niet. Er is helemaal niets mis met het hebben van goede voornemens. Integendeel. Ze openen vaak een nieuw pad voor je. Daarover denken en dromen helpt je verder. Maar zodra je voornemens en besluiten door elkaar gaat halen, is het einde zoek, de verwarring groot en ligt de frustratie weer op de loer. Goede voornemens zijn slechte besluiten. Verkoop ze dan ook nooit aan jezelf – of aan anderen – als een besluit.

In figuur 1 wordt het onderscheid tussen ideeën, voornemens en besluiten nog eens duidelijk gemaakt. Ideeën zijn er legio, voornemens al stukken minder en besluiten zijn schaars. En heel belangrijk: naarmate een idee steeds meer in de richting van een besluit gaat, neemt de vrijblijvendheid af. Een besluit is nooit vrijblijvend.



FIGUUR 1 IDEEËN, VOORNEMENS EN BESLUITEN

Ondernemer Willem de Koning zorgt met zijn bedrijven voor complexe logistieke oplossingen over de hele wereld.

Jaren geleden zijn we naast ons logistieke werk begonnen met containeropslag om het aantal vierkante meters op ons nieuwe terrein optimaal te laten renderen. Remco regelde dat vanaf het begin helemaal zelfstandig. En het was inmiddels ook een goed draaiend bedrijf geworden. Ik zag deze jongen heel goed bezig zijn. Dan denk je: ‘Ga ik ooit nog zo’n goede vinden?’ Dus ik besloot: ‘Dan moet ik consequent zijn en hem de helft daarvan cadeau doen.’

Ik heb gelijk de notaris gebeld. Die was heel verbaasd. Hij vroeg onmiddellijk: ‘Maar welke voorwaarden moeten er dan aan?’

Ik zei: ‘Niks. Want hij krijgt het.’

‘Moet hij de aandelen dan niet teruggeven als hij weggaat?’

‘Dat wil ik niet. Dan is het geen cadeau meer. We doen het zonder voorwaarden.’

Als ik Remco niet had gehad, was ik nooit met die containeropslag begonnen. Het is een weinig avontuurlijke business, dus eigenlijk niets voor mij. Ik heb een groot vertrouwen in hem en ik weet dat het zijn geld gaat opbrengen. Maar belangrijker: ik gun het hem van harte gezien zijn enorme inzet.

5 Weg met de voorwaardelijkheid

Onlangs adviseerde ik een bedrijf hoe om te gaan met een lastige concurrent. Bij de presentatie van mijn advies waren alle betrokken medewerkers aanwezig, en niet alleen de directie. Bij alle punten werd gelijk doorgepakt naar actie. Medewerkers werden verantwoordelijk gemaakt voor de uitvoering. Ter plekke werd met taken geschoven, zodat acties niet bovenop het bestaande werk kwamen. Daarmee werd ook de uitvoering van de besluiten onomwonden gegarandeerd.

Helaas gebeurt dit nog veel te weinig. Want de meeste besluiten zijn voorwaardelijk in plaats van onvoorwaardelijk. Met veel ‘ja, maar’s’, beren op de weg of andere uitvluchten. Bijvoorbeeld het niet met elkaar eens kunnen worden en je daarom maar bij uitstel neerleggen. Of eerst willen zorgen dat het team compleet is voordat je je vastlegt op het leveren van resultaten. Sowieso krijgen medewerkers dikwijls de schuld van het uitblijven van een besluit. ‘Als daar een beter iemand zou zitten, dan zou het wel lukken’, hoor ik te vaak. Het zijn allemaal excuses om niet te hoeven doorpakken met een besluit.

Dit soort voorwaardelijkheid houdt besluiten op. Het zorgt voor vertraging of totale stilstand. Het demotiveert medewerkers en het schrikt klanten af. Dat kan anders. Want zodra je deze voorwaardelijkheid overboord zet, ontstaat er tempo en komen resultaten in zicht.

Of én hoe een doel wordt bereikt, is immers een direct gevolg van de besluiten die we nemen. Dat geldt net zo goed voor het bouwen van duizenden nieuwe woningen, het verdubbelen van je marges als voor die drie kilo afvallen. Met onvoorwaardelijke besluiten bereik je je doel.

We leven in een tijdperk van eindeloze opties en minimale besluiten. AI versnelt alles, maar besluitvorming blijft net zo traag. Daarom is nu het moment aangebroken om besluiten opnieuw uit te vinden en ze onvoorwaardelijk te maken.

In dit boek neem ik je in 10 stappen mee in het nemen van onvoorwaardelijke besluiten.

STAP 1: Lef hebben

Durf te kiezen voor onvoorwaardelijke besluiten. Wat heb je daarvoor nodig en wat zijn de valkuilen?

STAP 2: Ballast overboord

Ballast houdt onvoorwaardelijke besluiten tegen. Hoe herken je die en hoe kom je ervanaf?

STAP 3: Grote sprongen

Onvoorwaardelijke besluiten moeten een organisatie een flinke sprong vooruit helpen. Juist ook in turbulente tijden. Hoe zorg je dat alle grote en kleine besluiten daaraan bijdragen?

STAP 4: De juiste argumenten

Onvoorwaardelijke besluiten zijn altijd goed onderbouwd. Wat komt daarbij kijken? Van een open blik, weten wat je niet weet tot de inzet van AI.

STAP 5: Doorpakken

Onvoorwaardelijke besluiten zijn snelle besluiten. Hoe zorg je voor een pittig tempo dat tegelijkertijd ook zorgvuldig is?

STAP 6: Steun scoren

Onvoorwaardelijke besluiten zijn betrokken besluiten. Hoe zorg je dat iedereen tijdig bij het besluit wordt betrokken én het besluit ook gaat uitvoeren en uitdragen?

STAP 7: Samen beslissen

Onvoorwaardelijke besluiten neem je samen. Hoe zorg je er samen voor dat je dat op een zorgvuldige manier doet?

STAP 8: Leiderschap over besluiten

Onvoorwaardelijke besluiten vragen om onvoorwaardelijk leiderschap. Hoe pak je de leiding bij het nemen van onvoorwaardelijke besluiten?

STAP 9: Onvoorwaardelijke actie

Van onvoorwaardelijk besluit naar onvoorwaardelijke actie. Hoe zorg je ervoor dat besluiten ook onvoorwaardelijk worden uitgevoerd?

STAP 10: Winst pakken

Extreem goed worden in onvoorwaardelijke besluiten. Hoe leer je om iedere volgende keer een nog beter besluit te nemen?

Heel vaak neem je een besluit over een ontwerp, als je er even niet zo heel erg mee bezig bent. Als je naar een film bent of zo. Dat noem ik 'ernaast kijken'. Dat gaat vaak op een onbewaakt moment.

MARLIES ROHMER

Marlies Rohmer is architect en eigenaar van
Marlies Rohmer Architecture & Urbanism

