

Ontsnap de Operationele Aantrekkingskracht

We weten het allemaal. We moeten ons niet teveel laten leiden door de operatie, maar vooral plannen, vooruitkijken en strategisch denken en handelen. Toch zijn we in de praktijk gemiddeld 90% van onze tijd kwijt aan het beantwoorden van telefoontjes, aan het oplossen van ad hoc problemen en aan het bijwonen van vergaderingen.

De zuigkracht van de Operatie

Voorbeeld: Als het een klein beetje mogelijk is raad ik iedereen aan om je te laten verhuizen door een professionele verhuizer. Niet omdat wij zelf de dozen niet kunnen sjouwen, maar omdat zodra je zelf mee gaat helpen je het overzicht verliest. Hierdoor belanden dozen in de verkeerde kamers en ben je nog weken later op zoek naar verdwenen spullen. De korte termijn besparing leidt tot lange termijn frustraties en veel verlies van kostbare tijd.



Zo gaat het ook op het werk. De meeste managers zijn stiekem trots op hun probleemoplossend vermogen en bemoeien zich daardoor teveel met de dagelijkse operatie. Met als gevolg dat zij niet alleen worstelen met hun tijd, maar dat ook hun medewerkers steeds naar hun manager lopen met vragen of problemen die zij ook zelf hadden kunnen oplossen.

En dan de telefoon en de email. Doordat wij onze email en telefoontjes de hele dag door beantwoorden rekent men daar ook op en is er geen tijd meer over om even rustig achterover te leunen en na te denken over de efficiëntie van ons handelen.

Het lijkt wel op drijfzand. Hoe harder je beweegt, hoe dieper je er in wegzinkt.



Een ander plaatje dat hier goed bij past is die van de draaischijf in een kinderspeeltuin of pretpark, met een doorsnee van zo'n 4 a 5 meter. Als je op zo'n draaiende schijf aan de buitenkant staat wordt je er door de middelpuntvliedende kracht vanaf geslingerd, of kun je je met veel moeite staande houden. Als je in het midden gaat staan kost het ineens geen moeite meer en kun je bij wijze van spreken staan jongleren.



De drie management niveaus

Als manager wordt er van je verwacht dat je op drie niveaus denkt en handelt: Strategisch, Tactisch en Operationeel. De tijd die je beschikbaar hebt voor het werk dien je dus te verdelen over die drie niveaus. De meeste managers moeten echter toegeven dat zij het merendeel van hun tijd (rond de 90 procent) besteden aan operationele zaken.

Ook in project management zien wij een vergelijkbare trend. Hoewel iedereen weet dat de laatste fase van een project de evaluatie is, wordt de project evaluatie zelden uitgevoerd, omdat er teveel nieuwe projecten zijn die de directe aandacht opeisen. Hierdoor is er geen tijd om te leren van onze fouten en wordt ook hier de korte termijn besparing duur betaald, doordat dezelfde fouten keer op keer gemaakt worden. Of andere oplossingsmogelijkheden niet worden geëvalueerd.

Een goede manager maakt dus bewust tijd voor strategische en tactische vraagstukken. Op **strategisch** niveau wordt over kansen en bedreigingen nagedacht en een visie ontwikkeld van waaruit alle beslissingen worden genomen. Op **tactisch** niveau wordt de visie vertaald naar concrete doelen en targets en worden de prioriteiten gesteld. Op **operationeel** niveau worden de doelen vertaald naar acties en wordt de uitvoering daarvan gecoördineerd.

Mogelijke oorzaken

Hoe komt het toch dat bijna iedere manager in dezelfde val loopt? Wat maakt de operatie zo aantrekkelijk? Hier zijn een aantal mogelijke oorzaken voor te noemen:

- ◆ Ten eerste zijn de meeste leidinggevenden tot manager benoemd omdat zij zoveel verantwoordelijkheidsgevoel toonden en zo goed waren in het oplossen van problemen. Het is erg lastig om datgene waar jij zo goed in was en je zoveel succes en complimenten heeft opgeleverd nu ineens los te laten.
- ◆ Daar komt bij dat veel managers moeite hebben met delegeren. Omdat zij het moeilijk vinden om zaken los te laten of dikwijls ook omdat er (voor hun gevoel) niemand is om aan te delegeren.
- ◆ Operationele taken leveren korte termijn, zichtbare resultaten op. Iets waar de meeste managers wel van houden. Terwijl de resultaten op strategisch en tactisch niveau minder snel meetbaar zijn, pas bij de jaarlijkse beoordeling van gestelde doelen. Plan daarom maandelijks een moment in om je af te vragen wat je het afgelopen (half) jaar hebt bereikt. Dit motiveert.
- ◆ Tot slot zien wij een veel voorkomende smoes voor managers om zich niet met tactische of strategische vraagstukken bezig te houden: "Er is geen tijd voor, ik heb het veel te druk".



Wat te doen?

Allereerst is het goed om te stellen dat deze managers gelijk hebben, er is inderdaad geen tijd voor. Maar de reden daarvoor is anders dan zij denken, namelijk omdat zij er geen tijd voor maken. Of liever gezegd geen prioriteit aan willen geven.

De eerste stap is dus het geven van PRIORI-TIJD aan strategische en tactische processen. Met regelmaat en op efficiënte wijze nadenken over wat er voor nodig is om ook op langere termijn succesvol te blijven. Daar waar het als medewerker belangrijk was om "Dingen Goed te Doen" is het voor de manager van cruciaal belang om "de Juiste Dingen te Doen".

Het vraagt moed van de manager om te durven investeren in een betere situatie, waarin meer tijd beschikbaar is voor strategische en tactische vraagstukken. Maar de ervaring leert dat deze investering echt de moeite waard is. Een structureel hoge werkdruk is niet op te lossen door harder te werken of meer uren te maken. Alleen maar door beter na te denken, meer te delegeren en je met de juiste dingen bezig te houden.



Vergelijk het met het klimmen in de bergen. Tijdens iedere klim is er wel een moment waarop je moet durven loslaten en springen naar de volgende greep op een hoger niveau. Doe je dat niet dan blijf je staan waar je staat en verlies je veel energie met het 'blijven hangen'.

Wees ook fair naar jezelf. Verwacht niet meteen dat je 50% van je tijd aan strategische en tactische issues kunt besteden, waarschijnlijk is dat zelfs helemaal niet nodig! Maar plan wel wekelijks je momenten, bijvoorbeeld om je week te evalueren en de lijnen voor de volgende week uit te zetten.



Dus managers: durf het aan, waag de gok om meer tijd te plannen om afstand te nemen en je niet bezig te houden met operationele zaken en in plaats daarvan na te denken over je doelen en structurele verbeteringen.

Het is echt de moeite waard!

STARBUSINESS
LIBERATING HUMAN POTENTIAL