

HET ONTWIKKELEN VAN EEN GEWAAGD DOEL



1. Wat is een gewaagd doel?

Een gewaagd doel is een uitdagend en inspirerend toekomstbeeld dat slechts met uiterste inspanning gerealiseerd kan worden. Het door president Kennedy in de jaren zestig verwoorde toekomstbeeld van een mens op de maan is nog steeds één van de meest heldere voorbeelden van een gewaagd doel.



Zo'n doel moet enorm uitdagend en bezielend zijn. Het moet een onvergetelijke indruk op mensen maken. Het moet tot intense gevoelens van trots leiden: dat wij zo'n doel durven formuleren... Tegelijkertijd mag het geen luchtkasteel zijn. Het moet uitdagend én realistisch zijn! Een gewaagd doel is de opmaat voor een strategie. Terwijl een gewaagd doel aangeeft WAARHEEN de organisatie wil gaan, geeft de strategie aan HOE men dit denkt te gaan realiseren. Strategie is dus gericht op haalbaarheid. Een gewaagd doel is in principe onhaalbaar, tenzij men in staat is om onvermoede krachten aan te spreken. Om echt te kunnen inspireren, moet het doel glashelder zijn. De top van de berg die men wenst te beklimmen moet van te voren zijn vastgelegd. Dat geldt ook voor het tijdstip waarbinnen die top moet worden bereikt.



2. Wat zijn de bouwstenen van een gewaagd doel?

Een gewaagd doel is de resultante van twee elementen:

- De collectieve ambities van een organisatie. Deze nemen meestal de vorm aan van groeidoelstellingen, doelstellingen op het gebied van imago en reputatie en tenslotte van bijzondere projecten (zoals bijvoorbeeld de maanmissie).
- Concrete uitdagingen waarmee men te maken heeft. Dit punt is van groot belang, omdat het ervoor zorgt dat een gewaagd doel ook in de concrete realiteit is geworteld. Een gewaagd doel is altijd situationeel bepaald. Nederland had bijvoorbeeld nooit een maanmissie kunnen bedenken: in tegenstelling tot de Amerikanen hebben wij veel minder affiniteit met high technology en met het verleggen van grenzen. Bovendien was Nederland in de jaren zestig niet verwickeld in een prestigestrijd met de Russen. Ons gewaagd doel – ook al hebben wij dat nooit als zodanig geformuleerd – was het Deltaplan. Ook zo'n waanzinnig uitdagende onderneming, die schier ondoenlijk leek...



3. Het proces

Teneinde het gewaagde doel te ontdekken, splitst men zich op in subgroepjes. Dit hoeven overigens niet per sé dezelfde groepjes te zijn als waarmee men andere delen van het 'visievierluik' - hoger doel, kernwaarden en kernkwaliteiten – heeft geformuleerd. Soms geven de deelnemers zelf te kennen om van groepje te wisselen (bewaak wel de heterogeniteit van de groepssamenstelling). Soms is het ook zo dat de procesbegeleider besluit om de samenstelling onder het motto 'verandering van spijs doet eten' te wijzigen.

Aanvliegroutes bij het ontdekken van het gewaagde doel:

- Inspirerende voorbeelden: welke personen roepen onze bewondering op? Door welke bedrijven en organisaties laten wij ons inspireren als het gaat om het tonen van moed en vernieuwingskracht? Wat zijn inspirerende voorbeelden van gedurfd ondernemerschap uit het verleden en in het heden?
- Eigen historie: kan men zich momenten van gedurfd ondernemerschap uit de historie van de eigen organisatie herinneren? Als dat zo is, wat waren dan die momenten? Als dat niet zo is, wat waren dan de blokkades om vernieuwingsdrang aan de dag te leggen?
- Droom van 'Meest doorbrekende bedrijf over 5 jaar'. Vertaal deze droom in een krantenbericht. Een variant hiervan is om een punt in de toekomst te nemen en dan een artikel te laten schrijven waaruit blijkt dat de betreffende organisatie de geschiedenis van de branche heeft herschreven. De vraag luidt dan: wat heeft de organisatie precies gedaan om die geschiedenis te herschrijven? Ging het om nieuwe producten, om een betere service, om een geheel nieuw business model, om betere processen, om een andere manier van leidinggeven?

Men kan desgewenst een aantal gewaagde doelen formuleren. Pas dan wel op dat ze onderling nauw met elkaar samenhangen. Pas ook op dat zeggingskracht van de doelen kan afnemen naarmate hun aantal groter is. Het is gemakkelijker om voor ogen te houden dat men één bepaalde bergtop moet bereiken dan dat men het moet doen met de mededeling dat verschillende, zeer uiteenlopende bergtoppen bereikt gaan worden. Maak in elk geval niet de fout om de exercitie te verwarren met het invullen van een Balanced Scorecard, zoals wij ook wel eens hebben gezien. In hun ijver om volledig te zijn, werden op alle deelgebieden van de scorecard doelen en daarbij passende prestatie indicatoren ingevuld. Als strategische oefening was dit wellicht bruikbaar. Ten behoeve van het ontdekken en een brug te ver. Een gewaagd doel moet beeldend en inspirerend zijn. Zij moet medewerkers – maar ook andere belanghebbenden – positieve energie geven en uit de comfortzone halen. Zij moet daarnaast ook mensen binden. Een gewaagd doel is een gemeenschappelijke toekomstdroom die realiteit kan worden. De uitwerking van die droom moet later gebeuren.

Men zal zien, dat wanneer de groepjes 'hun' gewaagde doel presenteren, er meestal een korte stilte valt. De deelnemers zijn dan bezig om de consequenties van de zojuist gepresenteerde vermetele intenties te overzien. Ineens barst de discussie echter los. De 'realisten' onder de deelnemers verwijten de oorspronkelijke luchtfietserij en het najagen van niet realiseerbare dromen. De 'ambitieuzen' antwoorden hierop dat het 'nu eindelijk tijd is om eens durf te tonen'. Zo'n discussie kan best een lange tijd heen en weer gaan. Dat geeft niet, maar men moet uiteindelijk wél tot een keuze komen.

Lukt dit niet meteen, wanhoop dan niet. Men kan ook besluiten om twee (liefst niet meer, dat wordt zoveel werk!) gewaagde doelen nader uit te werken in de vorm van scenario's. Deze kan men dan vervolgens ter besluitvorming voorleggen aan de directie. Want de top is uiteindelijk verantwoordelijk voor de keuze die wordt gemaakt.