

Denken over doelstellingen

een essay over uitgangspunten

In de opleidingen van de Baak is er vaak een moment waarop de docent van de deelnemers vraagt "wat is nu eigenlijk jullie doelstelling?", of komt met een variant op de vraag "waar gaat het julie nu werkelijk om?"

Dat moment, meestal in het begin van de opleiding, wordt doorgaans gevolgd door een paar tellen van stilte. De gezichtsuitdrukking van de deelnemers wordt dan strak, bijna leeg, naar binnen gericht. Sommige mensen worden door de vraag verrast en zoeken overal naar een antwoord. Andere mensen hebben het probleem om te kiezen uit een veelheid van mogelijke antwoorden: er is een formeel antwoord, er is een antwoord bestemd voor de buitenwereld, er is een echt antwoord. Voor allen geldt: wat is het juiste antwoord? Iedereen heeft eigen gedachten bij de vraag. Degene die het eerst met een antwoord komt breekt de ban, en op basis van zijn of haar antwoord wordt dan de discussie ingezet. De kwaliteit van de discussie die daarop volgt is niet zelden ook maatgevend voor de kwaliteit van de opleiding zelf.

Op het eerste gezicht heeft het iets merkwaardigs dat vragen van die orde zo bepalend zijn voor een opleiding. Alsof die vragen normaal geen plaats hebben bij een bedrijf of organisatie. Maar dat is niet echt onze ervaring. Wij hebben juist de indruk dat zeker het bestuur en hoger management van een organisatie -maar niet zelden ook de lagen daaronder- veel tijd en energie steken in het formuleren van de eigen visie, missie, strategie e.d., en dat ook op individueel niveau steeds geprobeerd wordt om de eigen doelstelling en die van de organisatie in elkaars verlengde te krijgen. Dat is belangrijk voor de eigen motivatie en uiteindelijk voor de loyaliteit in de richting van de organisatie.

Toch is het zelden of nooit dat een deelnemer zonder aarzelen, zeker en overtuigd, een antwoord kan geven op vragen die het hart raken van de doelstelling van de organisatie en de doelstelling van de deelnemer zelf. Het geeft natuurlijk weer hoe moeilijk het proces van doelstellingsformulering kan zijn. Het heeft ook te maken met problemen rond het helder communiceren van de doelstelling. In de praktijk heeft het naar onze mening vooral te maken met spanningen tussen de officiële en de werkelijke doelstelling van de organisatie en die tussen de eigen doelstelling en die van de organisatie.

Iedere opleiding die de Baak verzorgt raakt op de een of andere wijze aan deze doelstellingen. In feite wordt de opleiding beoordeeld op de mate waarin de opleiding bijdraagt aan deze doelstelling. Terecht. Het probleem van iedere opleiding is dat het de onzekerheden weerspiegelt van haar eigen deelnemers.

Het lijkt een open deur, maar het is goed om er bij stil te staan dat de doelstellingen van een opleiding nooit geheel de doelstellingen, en daarmee de verwachtingen, van een deelnemer en zijn of haar organisatie weerspiegelen.

Dit hoeft niet alleen als een probleem te worden gezien: het is ook een kans.

....

Elk jaar is in dit Jaaroverzicht een pagina gereserveerd voor het op een essay-achtige wijze bespiegelen van een opleidingsvraagstuk. In de

De Baak: opleiden voor resultaat

Hard tegen hard. De wereld van besturen en ondernemen wordt steeds harder. Het gaat om overleven en dus gaat het om het resultaat. Mensen verlaten de bedrijfspoot en kunnen alleen nog maar omkijken naar het werk dat ze hebben gehad. "Het ligt aan de conjunctuur", zegt iemand die ze nakijkt. "Het ligt aan de leiding", zegt een ander.

Een automobilist rijdt langs en ziet het ook aan. "Gelukkig gaat het bij ons beter", denkend aan de nieuwe order die hij net over de autotelefoon heeft gekregen. "Dat wordt wel werken met het weekend. Ik wou dat ik eens tijd had om na te denken."

Resultaat, daar draait het om. Dat is duidelijk, helder. Dat is zoals het hoort. Het is een uitdaging om bij de top te raken, het is heerlijk om succesvol te zijn. De wielen van de economie draaien op goede prestaties, draaien op resultaat. Prima.

Maar hoe wordt dat resultaat bereikt? En hoe voorkom je dat het resultaat te laag is of niet van blijvende aard is? Waarom heeft het bedrijf dat moest sluiten de boot gemist? Gaat de automobilist niet ten onder aan zijn eigen succes?

In de Baak komen de mensen langs die met dat soort vragen bezig zijn. De ene met zorgen, de ander succesvol. Maar geen van allen zeker van blijvend resultaat. Als persoon, en als bedrijf

Ook in de opleidingswereld spreken wij elkaar steeds meer aan op resultaat.

In de opleidingen van de Baak is er vaak een moment waarop de docent van de deelnemers vraagt "wat is nu eigenlijk jullie doelstelling?", of komt met een variant op de vraag "waar gaat het julie nu werkelijk om?"

Dat moment, meestal in het begin van de opleiding, wordt doorgaans gevolgd door een paar tellen van stilte. De gezichtsuitdrukking van de deelnemers wordt dan strak, bijna leeg, naar binnen gericht. Sommige mensen worden door de vraag verrast en zoeken overal naar een antwoord, andere mensen hebben het probleem om te kiezen uit een veelheid van mogelijke antwoorden: er is een formeel antwoord, er is een antwoord bestemd voor de buitenwereld, er is een echt antwoord. Voor allen geldt: wat is het juiste antwoord? Iedereen heeft eigen gedachten bij de vraag. Degene die het eerst met een antwoord komt breekt de ban, en op basis van zijn of haar antwoord wordt dan de discussie ingezet. De kwaliteit van de discussie die daarop volgt is niet zelden ook maatgevend voor de kwaliteit van de opleiding zelf.

Op het eerste gezicht heeft het iets merkwaardigs dat vragen van die orde zo bepalend zijn voor een opleiding. Alsof die vragen normaal geen plaats hebben bij een bedrijf of organisatie. Maar dat is niet echt onze ervaring. Wij hebben juist de indruk dat zeker het bestuur en hoger management van een organisatie -maar niet zelden ook de lagen daaronder- veel tijd en energie steken in het formuleren van de eigen visie, missie, strategie e.d., en dat ook op individueel niveau steeds geprobeerd wordt om de eigen doelstelling en die van de organisatie in elkaars verlengde te krijgen. Dat is belangrijk voor de eigen motivatie en uiteindelijk voor de loyaliteit in de richting van de organisatie.

Toch is het zelden of nooit dat een deelnemer zonder aarzelen, zeker en overtuigd, een antwoord kan geven op vragen die het hart raken van de doelstelling van de organisatie en de doelstelling van de deelnemer zelf. Het geeft natuurlijk weer hoe moeilijk het proces van doelstellingsformulering kan zijn. Het heeft ook te maken met problemen rond het helder communiceren van de doelstelling. In de praktijk heeft het naar onze mening vooral te maken met spanningen tussen de officiële en de werkelijke doelstelling van de organisatie en die tussen de eigen doelstelling en die van de organisatie.

Iedere opleiding die de Baak verzorgt raakt op de een of andere wijze aan deze doelstellingen. In feite wordt de opleiding beoordeelt op de mate waarin de opleiding bijdraagt aan deze doelstelling. Terecht.

Het probleem van iedere opleiding is dat het de onzekerheden weerspiegelt van haar eigen deelnemers.

Het lijkt een open deur, maar het is goed om er bij stil te staan dat de doelstellingen van een opleiding nooit geheel de doelstellingen, en daarmee de verwachtingen, van een deelnemer en zijn of haar organisatie weerspiegelen.

Dit hoeft niet alleen als een probleem te worden gezien: het is ook een kans.

Elk jaar is in dit Jaaroverzicht een pagina gereserveerd voor het op een essay-achtige wijze bespiegelen van een opleidingsvraagstuk. In de regel proberen wij daarin een beeld te geven van de wijze waarop de Baak tracht een aantal moderne zienswijzen op opleiden en organiseren te verwerken in de didactische concepten van onze opleidingen. In dit essay zijn wij terug gegaan naar de basis: de doelstelling van deelnemer, organisaties en opleidingsinstituut. Dat is een vraagstuk van alle tijden, maar misschien wel zeer modern in een tijd waarin wij, gedwongen door economische tegenwind en mogelijke grenzen aan de groei, weer moeten nadenken over onze basis, over onze doelstellingen. We kunnen er alleen maar beter van worden.

profitopleidingsinstituten elkaar versterken. Ik hou het contact natuurlijk aan.

5. Cees Bremmer, secretaris van het CDA-partijbureau doet een cursus op de Baak (conflicthantering, shhhht!) en wil met mij praten over extra activiteiten. Leuk toch?

6. Over de missie/visie.

Wij zouden samen proberen om met wat voorzetten te komen. Nu dus maar afzonderlijk. Ik fax naar jou, jij naar mij. Akkoord? Bijgaand ontvang je van mij een tekst die ik zondagavond gemaakt heb als eerste voorzet voor een tekst in het Jaaroverzicht. Erg veel inspiratie heb ik niet, maar dit zijn een paar mogelijke elementen:

- De Baak als 'baken': als ^{toonaangevend} instituut aan de rand van Nederland, waar je op kunt koersen (strategie van ondernemend nederland), van waaruit je kunt kijken naar de zee (internationale omgeving) en naar het land (interne veranderingen);

- De Baak: kennis en kunde voor leren en doen

- De Baak: zicht en inzicht op bestuur en ondernemen

- Stichting de Baak is als Management Studiecentrum van Verbond van Nederlandse Onderneming de plaats waar ondernemers en bestuurders elkaar ontmoeten en leertrajecten kunnen ingaan waarin de deelnemers (leer)ervaringen kunnen opdoen die de grootste mogelijke toegevoegde waarde opleveren voor organisatie en individu.

- De Baak: meerwaarde voor managers (en mensen)

- De Baak: een plaats om ondernemend te leren en leren te

- De Baak: een plaats voor reflectie op het eigen functioneren, een plaats voor versterking van het eigen ondernemen

(Ik ben GVD vijf voorstellen voor missie-statements kwijtgeraakt!!!!)

Met vriendelijke groet,

Peter Noordhoek

leken

+