

Geen missie, geen glorie

ALS DE WERKNEMER EVEN NIET MEER WEET WAT ZIJN BEDRIJF OOK AL WEER DOET, WAT ZIJN ROL IN DE SAMENLEVING IS OF ZIJN AMBITIE VOOR DE TOEKOMST, DAN IS DAAR GELUKKIG NOG HET MISSION STATEMENT. LICHTEND BAKEN VOOR VERDWAALDE MEDEWERKERS EN RONKEND VAT VOL MODIEUZE MANAGEMENTKRETEN.

Wie denkt dat de geest van het communisme is uitgeroeid en de val van de Muur het einde markeert van totalitair vergaderproza, heeft waarschijnlijk nooit de missie van een 21ste-eeuws bedrijf gelezen. Daarin ontmoet je een droomwereld van louter naar richtlijnen handelende modelwerknemers die volgens de strengste, ethische normen 'respect hebben voor de samenleving', 'openstaan voor de ideeën en suggesties van collega's' en die zich 'voortdurend bewust zijn van de maatschappelijke missie van het bedrijf'.

Neem Unilever. Op Unilever.nl meldt het megaconcern in haar mission statement dat het via haar talloze merkproducten 'vitaliteit' aan ons leven wil toevoegen. En dat het de mensheid wil helpen 'zich goed te voelen, er goed uit te zien en meer uit het leven te halen'. Het klinkt als de beginselverklaring van een socialistische heilstaat en wie langs de officiële documenten 'Missie', 'Doelstelling', 'Gedragscode' en 'Corporate Governance' surft, waant zich al gauw op een collectivistisch eiland, waar iedereen gelukkig gesprayd door Axe, gelukkig gevoed door Calvé, gelukkig afgeslankt door Slimfast en gelukkig geshampooed door Andrélon, dag in dag uit blijmoedig de zon omarmt.

In het gunstigste geval is het mission statement een kernachtige omschrijving van de ambitie van een bedrijf. In het slechtste geval is het een verzameling holle kreten die toont voor welke grillen, trends en modes het bedrijfsleven op dat moment gevoelig is. En ook de verleiding zichzelf fraaier te portretteren dan de werkelijkheid toelaat, speelt een rol. Maar de gestage opmars van het mission statement heeft volgens Ewald van Rooij, medeoprichter van Lindblom public relations_public affairs in Den Haag, toch vooral een heel nuchtere reden. 'Veel trajecten voor mission statements komen op gang na fusie- of overnameprocessen. Het is een moment waarop

bedrijven een nieuwe start willen maken, een nieuwe identiteit zoeken en dus met nieuwe ambities naar de toekomst willen kijken. Het opstellen van een missie is daarvoor een prima katalysator. Het noopt de diverse geledingen in het bedrijf kritisch naar de praktijk te kijken en zich af te vragen: waar ligt onze kracht, waar moeten we misschien mee stoppen, en waar moeten we juist voluit op inzetten. Vanuit dat perspectief is zo'n mission statement een nuttige exercitie, waarbij het proces belangrijker is dan het eindresultaat.'

Het idee dat consultants sloten geld verdienen met de begeleiding naar en de uiteindelijke formulering van een mission statement, verwijst Van Rooij naar de prullenbak. Die Gouden Eeuw is zijns inziens allang voorbij: 'Die lag begin jaren negentig. Toen had je een fusiegolf waarbij pas gevormde organisaties zich via langdurige vergadertrajecten en praatsessies in de vrije natuur een mission statement lieten aanmeten. Voor de PR-sector heel lucratief. Vooral bij de overheid waren ze scheutig met tijdrovend zelfonderzoek. Denk bijvoorbeeld aan de nieuwe regiokorpsen van de politie. Ik herinner me dat het korps Rotterdam-Rijnmond heel lang met elkaar in de slag is geweest en hun uiteindelijke mission statement tegen de muur van het hoofdkantoor spijkerde. Enfin, het bleek geen garantie voor een veilige stad.'

Anno 2005 zijn dergelijke opgetuigde trajecten drastisch afgeslankt. Veel organisaties en bedrijven huren geen externen meer in om er eentje op te stellen; ze hebben na een woud van buitenshuis opgedane adviezen al de nodige input op de plank liggen om een missie in elkaar te knutselen. Externe hulp is alleen nog nodig om de kretologie in een definitieve vorm te gieten.

Omdat de economie aantrekt en veel bedrijven zijn uitgesaneerd, zit het mission statement volgens Ewald van Rooij wel

weer in de lift. 'Tegenwoordig is het een doodnormale managementtool. Directeuren willen er graag een hebben, maar verwachten er geen wonderen meer van. Bijna elk bedrijf heeft er dus wel een, of iets wat erop lijkt. En hoe abstracter de branche waarin je opeert, hoe belangrijker het is om een goede, duidelijke en inspirerende missie te hebben. Neem de telecom. Tot op grote hoogte levert iedereen daar dezelfde producten op nagenoeg dezelfde manier. Als je jezelf in zo'n branche niet scherp definieert en niet precies benoemt wat je wilt toevoegen, loop je de kans dat je een volstrekt inwisselbaar adres wordt waar de klant aan voorbijgaat. Bij een bedrijf dat een ambacht uitvoert, timmerwerk bijvoorbeeld, is dat gevaar veel kleiner en zal de behoefte aan een mission statement dan ook minder zijn. Het afgeleverde vakwerk vertegenwoordigt in dat geval meteen je identiteit, je reputatie. Dat hoeft je vervolgens niet meer op een A4-tje vast te leggen.'

De inhoud van mission statements loopt intussen sterk uiteen. Het ene bedrijf kiest de bescheiden weg en beperkt zich tot een



paar regels die z'n product of rol in de samenleving zo naakt mogelijk beschrijven (om vervolgens in ellenlange gedragscodes hun morele deugzaamheid te bewijzen). Het andere bedrijf duwt zijn borst vooruit, ronkt er potsierlijk op los en propt alles in het mission statement. Carlton Hotels is een prachtig voorbeeld van het laatste.

'Carlton streeft ernaar haar leidende positie in de hotelbranche te behouden door te investeren in haar medewerk(st)ers op alle niveaus, met de nadruk op de ontwikkeling van ondernemend management, en door voortdurende investering in de kwaliteit en innovatie van huidige en toekomstige hotels en de hoogst mogelijke persoonlijke servicestandaard, teneinde de winst gedurende lange termijn te garanderen. Elk hotel wordt met grote zorg afgestemd op haar specifieke markt en locatie, om zodoende met een kwalitatief hoog-

waardig product en topservice aan de eisen en wensen te voldoen van zowel de individuele zakelijke gast als de toeristische gast.'

'Je voelt op je klompen aan dat dit loze

kreten zijn', oordeelt Van Rooij. 'Welke hotelketen zal niet investeren in mensen? En welke concurrent zal beweren dat hij niets aan innovatie doet? En niet alles in het werk stelt om de allerbeste service te bieden? Dit soort mission statements is volstrekt inwisselbaar en toont vooral het gebrék aan visie. Als Carlton al een visie heeft, dan blijft die goed verborgen.' Persoonlijk is hij meer gecharmeerd van korte, kernachtige en nuchter getoonzette missies, waarvan hij EasyJet een goed voorbeeld vindt:

'Wij geven onze klanten veilige, voordelige en rechtstreekse vluchten. We willen op een flink aantal Europese routes een consistent en betrouwbaar product aanbieden tegen aantrekkelijke tarieven voor de zakelijke en vrijetijdsmarkt. Om dit te kunnen bereiken leiden we onze mensen op en streven we naar duurzame relaties met onze leveranciers.'

Oké, aan poëzie tipt het niet. En verbaazingwekkend of inspirerend is het ook al geenszins. 'Maar', zegt Van Rooij, 'het

omschrijft toch vrij duidelijk waar EasyJet mee bezig is. En laat een basisfilosofie zien die zich nadrukkelijk onderscheidt van andere vliegtuigmaatschappijen.' Ook Philips lijkt bekeerd tot het less is more-principe. De huidige missie bestaat zelfs uit één enkele zin!

'We dragen bij aan een beter bestaan door op het juiste moment zinvolle technologische innovaties op de markt te brengen.'

Iemand die weinig tot niets in mission statements ziet en meent dat al die overleguren en tekstrondes verspilde energie zijn, is Han Heemskerk, voormalig directeur van Publicis Van Sluis Consultants en, in het verleden, onder meer verantwoordelijk voor de corporate communicatie van Shell en Rabobank. Volgens Heemskerk doet een mission statement precies het omgekeerde van wat het beoogt: helderheid scheppen en medewerkers motiveren.

'Mission statements zijn bijbelteksten die vrijwel nooit aankomen', beweert hij. 'Meestal krijg je geschriften die zó algemeen zijn en in zulke wijde zakken zijn gegooid dat niemand er warm of koud van wordt. En waar goede, geëngageerde medewerkers zelfs op af kunnen knappen! En als je, omgekeerd, een missie heel precies gaat formuleren, geeft het al snel wrijving met de complexiteit van alledag en wordt het eerder een bron van conflict en stilstand dan van vooruitgang en nieuwe ideeën.'

In de ogen van Heemskerk leidt de focus op slogans en andere taal oefeningen op een gevaarlijke manier af van de hoofdzaak: het daadwerkelijke gedrag van directie en medewerkers. 'Een managementteam dat nieuw elan wenst, doet er het beste aan dat zelf onmiddellijk in de praktijk te brengen. Want alleen voorbeeldgedrag heeft effect. Als je zelf nieuwe wegen inslaat, je kwetsbaar opstelt en risico's durft te nemen, heb je grote kans dat medewerkers dat ook gaan doen. Ga je daarentegen een bureau inhuren om het nieuwe elan in kloeke zinnen vast te leggen, dan verzeker ik je dat elke euro die je eraan uitgeeft, weggegooid geld is.'

En als er dan zo nodig over de toekomst of de eigen identiteit gebrainstormd moet worden, ziet Heemskerk niets in een eindeloos steekspel dat naar een compromistekst leidt, maar veel meer in een recht-toe-rechtaan gesprek over de actuele dilemma's waar medewerkers en leidinggevenden tegenaan hikken. 'Mijn stelling is dat wat het bedrijf beweegt, samenvalt met wat de mensen in dat bedrijf beweegt. Dus moet je de vinger aan de pols houden van wat ze ervaren als problemen en obstakels. Dat zijn veel betere bouwstenen om tot een actuele missie te komen dan het vrijblijvende gewauwel over wat wenselijk of niet wenselijk is. Eigenlijk zou een bedrijf dus om de zoveel tijd een Corporate Dilemma moeten formuleren. Dat zou een stuk beter werken.'

John Koster, partner bij de Holland Consulting Group en parttime hoogleraar marketing organisatie en implementatie aan Nyenrode Business Universiteit, is een stuk minder somber. Zeker voor interne doeleinden vindt hij een mission statement nuttig, al hangt het succes volgens hem sterk af van de krachtigheid van de presentatie. Koster: 'Het is nogal een verschil of je je missie heel geruisloos en laf op je site publiceert of die na een daverende presentatie in grote letters op alle etages aan de muur spijkt.' Het mag wat Amerikaans en overdreven aandoen, maar Koster gelooft wel

degelijk in het spijkerscenario. Een directie 'met ballen' doet dat gewoon. 'Een waarde als "klantvriendelijkheid" mag je van mij gerust een cliché noemen, maar is wél belangrijk. Als je je medewerkers vervolgens prominent confronteert met die permanente opdracht tot klantvriendelijkheid, zullen ze elkaar sneller corrigeren als iemand een klant op onbeschofte wijze te woord staat. Met andere woorden: als je het lef hebt zo'n plakkaat op elke etage op te hangen, wordt het voor medewerkers toch écht een stuk moeilijker er met de pet naar te gooien.'

In creativiteit vanaf de werkvloer gelooft Koster niet zo. Heemskerks idee dat het mission statement feitelijk een inbreuk is op de inspiratie en ideeënrijkdom van de medewerkers, wuift hij lachend weg. 'De ideeënrijkdom van medewerkers?', grimlacht hij. 'Sorry hoor, maar die zit toch vaak in het sprokkelen van vakantiedagen en het eraf lopen van de kantjes. Zo'n mentaliteit mag je via een mission statement best aan de kaak stellen.'

Het Angelsaksische optimisme van Koster is brutaal en, voor Nederlandse begrippen, verfrissend. Maar de kans dat directies hier in de Lage Landen rendement eisen en hun missies via prominente plakaten onder de neus van hun medewerkers duwen, is vrijwel nihil. Straks worden ze uitgelachen op de werkvloer of voor schut gezet tijdens de personeelsavond.

redacte@carp.nl

Corporate Story

Bedrijven die geen heil zien in een mission statement - vaag, algemeen, pretentius - hebben een alternatief dat steeds populairder wordt: de zogenaamde 'corporate story'. Een parabel, beeldverhaal of chronologisch relaas over de geschiedenis van het bedrijf. Zo'n verhaal 'raakt' de medewerkers eerder en spreekt meer tot de verbeelding. Een corporate story beslaat doorgaans twee A4-tjes en is vooral voor intern gebruik. Bekende organisaties die zich reeds een story lieten aanmeten, zijn Nike, Ryanair, Fortis, de Volkskrant, Westland/Utrecht hypotheekbank, de gemeente Tilburg en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.