



Marc Buelens

## Dure woorden in management (2): missie en visie

**I**NG wil geld verdienen in de banksector. En Nike met sportartikelen. Trends wil een degelijk zakenblad zijn met vele trouwe lezers. En mijn bakker wil goed zijn boterham verdienen door aan mij boterhammen te verkopen. Zo eenvoudig is dat. Maar niet als je rondloopt in de wereld van het professionele management.

an moet zo'n bank een missie hebben, dan moet Nike een visie hebben, en Trends een credo. Zelfs mijn bakker moet een missieverklaring hebben, en sterker nog: elk individu zou een missieverklaring moeten opstellen. Voortaan schrijf ik dus geen columns meer, maar heb ik de missie om op authentieke, lezersvriendelijke en competente wijze de kritische Trendslezer intellectueel te stimuleren door ... Ik zal er al maar mee stoppen, voor ik er ziek van word.

Lang, heel lang geleden toen er nog licentiestudenten waren en vele banken, projecteerde ik, zonder de naam bekend te maken, aan studenten tweede licentie de missieverklaring van het Gemeentekrediet. Slechts 8% van de studenten raadt de juist. 92% van de studenten dacht dat het de missieverklaring van een andere grootbank was. Vooral BBL en KB waren zeer populair. Geen enkele van die banken bestaat nog. Zou dat komen omdat ze een verkeerd mission statement hadden?

Zo'n experiment was uiteraard geen goed nieuws voor het Gemeentekrediet. Maar al evenmin voor al die andere grootbanken, inzonderheid BBL en KB dus, die de studenten verwarden met het Gemeentekrediet. Ik stelde mij toen al de vraag: wat doen die banken dan met die missie/visieverklaringen? En ik stel mij die vraag nog steeds.

Bush senior had het echt begrepen, die antwoordde op een vraag van een journalist rond zijn overdreven aandacht voor de korte termijn: 'Oh, the vision thing'. Maar die uitspraak heeft hem altijd achtervolgd. Leiders worden immers verondersteld visie te hebben en die visie door te geven.

**O**fwel is visie een droom voor de toekomst, ofwel een origineel zicht op deze toekomst. Droom: een bedrijfsleider kan als visie hebben de omzet te verdubbelen via de Franse markt. Kennedy zag een Amerikaan (niet een mens!) op de maan binnen de tien jaar. De tweede interpretatie vinden we persoonlijk spannender.

Jeff Bezos, de stichter van Amazon.com 'zag' een stroom boeken zo groot als de Amazone. Bill Gates 'zag' een computer in elk bureau en in elk huis. En Nokia zag de toekomst als draadloos. Een echte visie zou dan een combinatie van de twee zijn.

Een schitterende toekomst voor het bedrijf door een originele invalshoek, door een eigengereide benadering. Kan dat? Ja, de

managementboeken staan er vol van: Starbucks, Cirque du Soleil, Colruyt (niet 'shoppen' maar 'inkopen doen'), Nespresso. In 95% van de gevallen gaat het om wijsheid achteraf. Elke ondernemer probeert namelijk de dingen op zijn manier te doen en de meeste ondernemers mislukken. Zij die wel slagen, blijken dan 'visie' te hebben gehad.

Bij grote bedrijven is het vaak duidelijker. Nespresso is zeker geen toevalstreffer geweest, maar de vrucht van jarenlange intense studie, experimenteren, vallen, opstaan en weer herbeginnen. Is dat visie? Neen dat is zingen, vechten, huilen, bidden, werken, lachen, bewonderen en weer doorgaan. Is Nespresso een schitterend product met waanzinnige marges voor Nestlé?

Geloof het maar! Is Nespresso het gevolg van een superieure visie? Niet echt. Nespresso is een van de producten die op de juiste manier in de markt is gezet. Daar ligt het geheim. Visie zonder actie is een hallucinatie.

**D**enk even, om bij de donkere drankjes te blijven, aan Cola Zero. Nog zo'n succesverhaal. Het staat wel naast de zeer talrijke, haast onafwendbare

mislukkingen van Coca-Cola. Als Cola Zero te danken is aan een superieure visie, dan moet The Coca-Cola Company die visionair met goud omhangen en hem of haar nog wat Cola Zero's vragen.

En wat met missie? Hier hebben we geluk. Op 22 februari promoveerde Sebastian Desmidt met veel succes op een proefschrift over missieverklaringen. Zo'n proefschrift wordt uiteraard in het Engels geschreven, want sinds kardinaal Mercier de Vlamingen in het harnas joeg door te stellen dat het Nederlands geen wetenschappelijke taal is, schrijven we onze proefschriften in het Engels.

Wat kan Desmidt besluiten na meer dan zes jaar speurwerk, de lectuur van honderden studies en intens eigen onderzoek? We citeren bijna letterlijk uit de 'Dutch summary': medewerkers verwerken de informatie vevat in het mission statement niet met de intensiteit en de consistentie welke de missionstatementliteratuur verwacht. In minder academische termen gesteld: ze vegen er vierkant hun voeten aan. Kortom niet de missie is belangrijk, maar wat het bedrijf er effectief mee doet. En dat is meestal, buiten wat lippendienst, bijzonder weinig. Men heeft immers veel belangrijker zaken te doen, en als die dan indruisen tegen de missieverklaring, dan is dat spijtig voor die verklaring.

Ik denk dan: spijtig van het weggegooid geld, de valse hoop en de platte hypocrisie. Daar wat ironisch mee lachen, dat zal dan wel mijn mission statement zijn, vrees ik. (T)

DE AUTEUR IS HOOFDDOCENT AAN DE UNIVERSITEIT GENT EN PARTNER VAN DE VLERICK LEUVEN GENT MANAGEMENT SCHOOL.