



## De onbekende stap bij strategie-implementatie

### White paper

*Hoe de operationele organisatie in sync te houden met de strategie*

# White Paper: De onbekende stap bij strategie-implementatie

## Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Introductie.....	4
Geschiedenis .....	4
Wat is strategie en wat is strategie-implementatie? .....	4
Het probleem .....	5
Succesfactoren .....	5
Bekende praktijkoplossingen .....	8
De stand van zaken.....	11
De onbekende stap .....	11
Samenwerkingsproblemen in de praktijk.....	13
Conclusie .....	15
De auteurs .....	15
Feedback .....	15

### Samenvatting

Strategie-implementatie, ofwel de vertaling van strategie naar operatie, is voor veel organisaties een zorgpunt: door een onjuiste of onvolledige implementatie blijft de performance achter bij de doelstellingen. Ondanks het feit dat organisaties in de praktijk diverse hulpmiddelen, zoals de Balanced Scorecard, gebruiken om het vraagstuk te adresseren, blijft het een heikel punt. Toch is een structurele oplossing voorhanden.

Deze white paper geeft bestuurders, lijnmanagers, en programma- en projectmanagers, die zijn betrokken bij de strategie-implementatie, een overzicht van het probleemgebied, van de succesfactoren en van bekende oplossingsrichtingen in de praktijk.

Daarnaast geeft deze paper een verklaring voor de worsteling van veel organisaties met een effectieve vertaling van strategie naar praktijk: het ontbreken van inhoudelijk en gedetailleerd inzicht in de operationele samenwerkingspatronen die de strategie moeten implementeren. Dit fundamentele inzicht in de operationele interacties tussen mensen geeft namelijk antwoord op de vraag wat de oorzaken zijn van het uit elkaar groeien van strategie en operatie. Ze bieden de organisatie vervolgens concrete aanknopingspunten om de samenwerking te optimaliseren waardoor de operatie blijvend in sync komt met de strategie.

De vragen die deze paper beantwoordt:

- Wat zijn de succesfactoren voor een goede vertaling van strategie naar operatie?
- Welke praktijkoplossingen hanteren organisaties voor strategie-implementatie?
- Hoe kunnen organisaties werkzaamheden identificeren die sterker aangezet moeten worden dan wel gestopt moeten worden?
- Wat is nodig om een strategie blijvend te implementeren?

# White Paper: De onbekende stap bij strategie-implementatie

## Introductie

Voor een organisatie is de strategie het fundament voor een gerichte bedrijfsvoering. Talloze onderzoeken en publicaties toonden echter aan dat veel organisaties moeite hebben met de implementatie van de strategie, dat wil zeggen met de aansluiting van de ontplooiende initiatieven en de dagelijkse activiteiten op die strategie. Het resultaat is in veel gevallen het niet halen van financiële doelstellingen<sup>1, 2</sup>.

Organisaties adresseren het vraagstuk van strategie-implementatie in de praktijk op verschillende manieren. Deze white paper vat de belangrijkste samen. Vervolgens geeft deze paper een analyse van de onbekende stap bij strategie-implementatie: de stap die nodig is om een strategie te vertalen naar de operatie om aansluiting ook in de toekomst veilig te stellen.

## Geschiedenis

Sinds de jaren '70 van de twintigste eeuw doet zich een aantal maatschappelijke veranderingen voor die veel organisaties dwingen tot een grotere flexibiliteit en creativiteit in het strategisch denken:

- Technologische ontwikkelingen verhogen productiviteit, bijvoorbeeld door betere mogelijkheden tot massaproductie of door betaalbare ICT, maar wakkeren de concurrentie aan. Veel organisaties worden daardoor gedwongen<sup>3</sup>:
  - tot flexibiliteit om snel te kunnen reageren op marktveranderingen

- tot outsourcing om productiever te kunnen blijven dan de concurrentie
- tot het inrichten van onderscheidende kerncompetenties om de concurrentie voor te blijven
- Verhoogde transparantie, bijvoorbeeld door internet, leidt ertoe dat men voor een prijs- of kwaliteitsvergelijking niet meer naar de winkel hoeft: alle relevante informatie is voor nagenoeg iedereen laagdrempelig voorhanden
- Verzadigde markten maken de concurrentie steeds zwaarder<sup>4</sup>
- Het openstellen van de Europese grenzen leidt tot het verdwijnen van nichemarkten en monopolieposities 4
- De financiële crisis zet veel organisaties enorm onder druk

Dit alles leidt ertoe dat organisaties vaker dan vroeger de bakens moeten verzetten en hun strategie moeten aanpassen. Aandacht voor een effectieve implementatie wordt daardoor steeds belangrijker.

## Wat is strategie en wat is strategie-implementatie?

Michael Porter zegt over strategie het volgende 3:

*Strategy is the creation of a unique and valuable position. The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals, to choose what not to do*

M.Porter, 1996

Essentieel in deze definitie is de koppeling naar de activiteiten van de organisatie. In het verlengde daarvan hanteert deze white paper

<sup>1</sup> The Office of Strategy Management, R.Kaplan/D.Norton, Harvard Business Review, Oktober 2005

<sup>2</sup> Turning Great Strategy into Great Performance, M.Mankins/R.Steele, Harvard Business Review, Juli/Augustus 2005

<sup>3</sup> What is Strategy?, M.Porter, Harvard Business Review, November/December 1996

<sup>4</sup> Blue Ocean Strategy, W.Chan/R.Mauborgne, Harvard Business Review, Oktober 2004

## White Paper: De onbekende stap bij strategie-implementatie

voor strategie-implementatie de volgende definitie:

*Strategie-implementatie is het nemen van maatregelen die zekerstellen dat de initiatieven en activiteiten van de organisatie in lijn zijn en blijven met de strategie*

### Het probleem

*Most companies have ambitious plans for growth. Few ever realize them*

R.Kaplan/D. Norton, 2005

Robert Kaplan en David Norton (onder andere bekend van de Balanced Scorecard en van Strategy Maps) zijn pioniers op het gebied van strategie-implementatie. Een aantal van hun conclusies in 2005 1:

- Ruim 85 procent van alle organisaties haalt haar financiële doelstellingen niet
- De belangrijkste reden hiervoor is gebrek aan alignment tussen strategiedefinitie en strategie-implementatie
- 95 procent van de medewerkers is zich niet bewust van een organisatiestrategie of begrijpt deze niet
- 60 procent van de organisaties koppelt budget niet aan strategie
- 70 procent van variabele beloningen van managers (en 90 procent van andere medewerkers) is niet gekoppeld aan het succes van de strategie-implementatie
- 85 procent van hoger management houdt zich minder dan een uur per maand bezig met strategie, 50 procent helemaal niet

Onafhankelijk daarvan stelden onderzoekers vast dat het volledig benutten van het strategiepotentieel de

organisatieperformance met 60 tot 100 procent kan verhogen 2.

### Succesfactoren

Deze paragraaf licht een aantal succesfactoren toe voor een voor effectieve vertaling van strategie naar operatie:

1. De kwaliteit van de strategie
2. Communicatie van en commitment aan de strategie
3. De strategie-implementatie
4. Verantwoordelijkheid voor de uitvoering
5. Mensen en middelen voor strategie-implementatie
6. Strategiemonitoring en -bijsturing
7. Krachtig leiderschap
8. Adequaat verandermanagement

#### *1. De kwaliteit van de strategie*

De eerste voorwaarde voor een succesvolle strategie-implementatie is een realistische strategie, passend op de marktsituatie. Alhoewel deze white paper zich primair richt op de strategie-implementatie en niet zozeer op de strategie zelf, vormt deze laatste het fundament voor een succesvolle bedrijfsvoering. Dit is de reden waarom dit punt kort wordt aangestipt. Een goede strategie vertrekt vanuit een externe focus én vanuit een interne focus.

#### Externe focus: de markt en de concurrentie

Strategiedefinitie is voor veel organisaties een uitdaging. Het vasthouden aan de huidige strategie, en daarbij de marktontwikkelingen negeren, kan de continuïteit van een organisatie in sommige omgevingen serieus bedreigen. Zo bleef KPN haar pijlen richten op SMS-verkeer, waar gebruikers al massaal overstapten naar gratis diensten als Whatsapp, miste Nokia de slag om de smartphone en hield Kodak vast aan gedrukte fotografie. De resultaten zijn bekend.

## White Paper: De onbekende stap bij strategie-implementatie

Een succesvolle strategie is onderbouwd door visie op de markt.

### Interne focus: de organisatie zelf

Hoewel men strategiedefinitie vaak als een analytisch proces ziet ('eerst denken dan doen') ontstaan veel succesvolle strategieën bij wijze van toeval, bijvoorbeeld door onverwachte successen of tegenslagen. De beste strategieën ontstaan door te leren van ervaringen in de eigen organisatie<sup>5</sup>. Dit is een continu leerproces, waarbij het topmanagement luistert naar de professionals in de organisatie. Zij zijn immers degenen met de dagelijkse ervaringen en inhoudelijke kennis.

### *2. Communicatie van en commitment aan de strategie*

Een tweede succesfactor is een heldere communicatie van de strategie, met als doel het bereiken van commitment van de medewerkers.

Strategiedefinitie en –uitvoering zijn twee verschillende zaken. De uitvoering (of: implementatie) van een strategie is uiteindelijk een taak van de werkvloer. Hoe goed een strategie ook is, als de medewerkers haar niet kennen of niet begrijpen, is de uitvoering ervan moeizaam en is de strategie op zichzelf betekenisloos. Randvoorwaardelijk voor succes is aldus een strategie die wordt 'geleefd' in alle geledingen van de organisatie, commitment is nodig zowel in de diverse managementlagen als bij de overige medewerkers. Om dit te bereiken is een strategie:

- eenvoudig en goed uit te leggen: een korte beschrijving van wat de organisatie wel en niet gaat doen<sup>3</sup>

---

<sup>5</sup> Mintzberg over Management, H.Mintzberg, Wolters-Noordhoff, 1998

- onderwerp van een dialoog met de medewerkers<sup>6</sup>
- onderwerp van herhaaldelijke communicatie

De ideeën over de manier van communiceren met medewerkers zijn geëvolueerd. Waar in de klassieke organisatie veelal sprake was van top-down informatie, heeft de medewerker in een moderne organisatie behoefte aan 6:

- persoonlijke, directe communicatie en bezieling
- dialoog en interactie, social media spelen hierbij een grote rol
- betrokkenheid bij het ontwikkelen van de strategie, de medewerker wordt 'ambassadeur'.

### *3. De strategie-implementatie*

Een derde voorwaarde voor een succesvolle strategie is een heldere implementatie-aanpak: men vertaalt de strategie naar concrete activiteiten en prioriteiten, gekoppeld aan de strategie. De initiatieven die een organisatie ontplooit zijn in lijn met elkaar en met de strategie<sup>7</sup>. Dit houdt in dat een organisatie er verstandig aan doet om het actuele projectenportfolio kritisch te toetsen tegen de strategie om vanuit die invalshoek de wenselijkheid te evolveren. Het is zeer goed mogelijk dat sommige initiatieven de strategie niet zichtbaar ondersteunen of elkaar zelfs tegenwerken.

### *4. Verantwoordelijkheid voor de uitvoering*

Een volgende succesfactor is het beleggen van heldere verantwoordelijkheden bij de

---

<sup>6</sup> Leadership is a Conversation, B.Groysberg/M.Slind, Harvard Business Review, Juni 2012

<sup>7</sup> Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, R.Kaplan/D.Norton, Harvard Business Review, Juli/Augustus 2007

## White Paper: De onbekende stap bij strategie-implementatie

uitvoering<sup>8</sup>. Dit is niet vanzelfsprekend want naarmate organisaties meer ‘mature’ worden, wordt het besluitvormingsproces vaak complexer en ondoorzichtiger<sup>9</sup>.

*As the company grows, executives come and go, bringing in with them and taking away different expectations, and over time the approval process gets ever more convoluted and murky. It becomes increasingly unclear where one person's accountability begins and another's ends*

Neilson/Martin/Powers, 2008

Mensen denken verantwoordelijk te zijn voor het nemen van een besluit, maar worden later overruled. Andere beslissingen worden juist helemaal niet genomen omdat niemand zich er verantwoordelijk voor voelt. In het eerste geval ontstaat wrijving, in het tweede geval ontstaat onbedoeld een zekere apathie. Daarnaast hebben managers soms moeite met het delegeren van operationele beslissingen, waardoor verlamming in de besluitvorming optreedt<sup>9</sup>.

Een organisatie is erbij gebaat de besluitvorming transparant te maken voor allen en op het juiste niveau te beleggen.

### 5. Mensen en middelen voor strategie-implementatie

Een volgende randvoorwaarde is het hebben van kwalitatief en kwantitatief adequate mensen en middelen: de uitvoering van een strategie is uiteindelijk een taak van de werkvloer. Dit houdt in dat een strategie alleen dán uitvoerbaar is als de mensen en middelen van de organisatie toereikend zijn haar uit te voeren<sup>2, 7</sup>.

<sup>8</sup> Who Has the D? How Clear Decision Roles Enhance Organizational Performance, P.Rogers/M.Blenko, Harvard Business Review, Januari 2006

<sup>9</sup> The Secrets to Successful Strategy Execution, G.Neilson/K.Martin/E.Powers, Harvard Business Review, Juni 2008

Het is noodzakelijk om in een vroegtijdig stadium van de strategiedefinitie de impact op mensen en middelen in kaart te brengen, zodat de organisatie tijdig stappen in de juiste richting kan zetten<sup>2</sup>.

### 6. Strategiemonitoring en -bijsturing

Een andere succesfactor is het ‘managen’ van de strategie. Een strategie bevat per definitie een aanpak voor de langere termijn. Om zeker te stellen dat men de erin geschetste doelen bereikt, zijn monitoring en bijsturing noodzakelijk<sup>2</sup>.

Monitoring en bijsturing richten zich op twee aspecten:

- In hoeverre zijn de initiatieven van de organisatie in lijn met de strategie?
- In hoeverre worden de doelen van die strategie gehaald? Ofwel: is de huidige strategie nog altijd de juiste?

Voor dit tweede aspect leveren het ‘continu’ monitoren van de markt, het leren van ervaringen in de organisatie en de dialoog aan blijven gaan met de medewerkers een goede bijdrage. Wat dit laatste betreft, geldt dat een bottom up-component in de strategiedefinitie een waardevolle aanvulling is op de klassieke top down-aanpak.

### 7. Krachtig leiderschap

Leiderschap is een onmisbare succesfactor bij de optimale positionering van de organisatie.

*The leader's job is to set the direction of change by communicating a vibrant vision of the company's future—and the strategies to achieve it—in ways that will inspire and energize employees*

J.Kotter, 1990

In een grotere organisatie met een ontwikkeld politiek krachtenveld is sterk leiderschap nodig om (soms pijnlijke) keuzes te maken 3:

## White Paper: De onbekende stap bij strategie-implementatie

een belangrijke taak van leiderschap is het initiëren en omgaan met verandering <sup>10</sup>. Enkele andere leiderschapstaken bij strategie-implementatie zijn:

- het aanmoedigen van het delegeren van operationele besluitvorming om verlamming in de besluitvorming te voorkomen <sup>9</sup>
- het zekerstellen dat iedereen op de werkvloer de strategie kent en begrijpt <sup>2</sup>
- het periodiek en transparant bespreken van de voortgang <sup>2</sup>

### 8. Adequaat verandermanagement

Een laatste voorwaarde voor succes is het ter beschikking hebben van verandermanagement-competenties. Strategie-implementatie heeft immers alles te maken met verandering. Zo kan commitment van medewerkers worden gewonnen door de implementatie als verandertraject te managen. Hierbij kan een organisatie er bijvoorbeeld voor kiezen om principes van John Kotter te hanteren, zoals het vestigen van urgentiebesef, het communiceren van een veranderingsvisie en het creëren van een breed draagvlak <sup>11</sup>.

## Bekende praktijkoplossingen

Enkele gangbare oplossingen voor strategie-implementatie in de praktijk zijn de volgende:

1. Balanced Scorecard
2. Strategy Maps
3. De Blue Ocean Strategy benadering
4. BiSL
5. Aanstelling van een Chief Strategy Officer
6. Big Hairy Audacious Goals (BHAGs)
7. Re-alignment met strategie

<sup>10</sup> What Leaders Really Do, J.Kotter, Harvard Business Review, Mei/Juni 1990

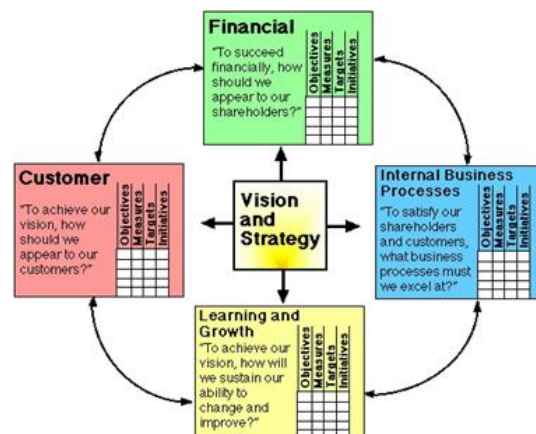
<sup>11</sup> Leiderschap bij verandering, John P.Kotter, Harvard Business School, 2007

### 1. Balanced Scorecard

In 1992 introduceerden Robert Kaplan en David Norton de Balanced Scorecard als strategie-implementatietool. De Balanced Scorecard is een vertaling van de strategische doelen van een bedrijf in concrete, meetbare indicatoren. De basisgedachte van de tool is dat het klassieke sturen op slechts financiële indicatoren de langetermijnvisie verwaarloost. Niet-financiële indicatoren vanuit de perspectieven *klant*, *interne bedrijfsprocessen* en *ontwikkeling en groei* hebben een voorspellende waarde voor toekomstige performance, omdat ze de randvoorwaarden bouwen voor financiële groei <sup>7</sup>.

De implementatie van de Balanced Scorecard omvat vier managementprocessen, die de korte termijn acties koppelen aan de lange-termijndoelstellingen:

- Vertaling van de visie en de strategie in concrete doelen
- Communicatie van de doelen en de koppeling met de individuele indicatoren
- Planning
- Evaluatie en verbetering van de Balanced Scorecard



Figuur 1: De Balanced Scorecard

De belangrijkste toegevoegde waarde van de Balanced Scorecard is het aanbrengen van

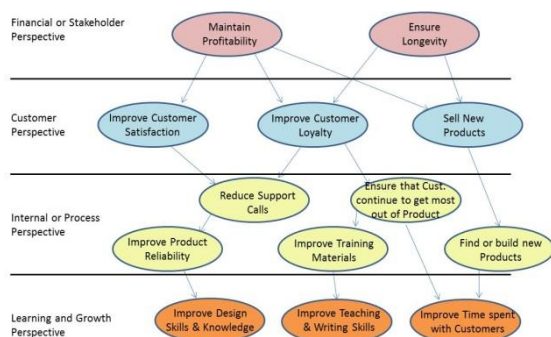


## White Paper: De onbekende stap bij strategie-implementatie

alignment en focus in de strategieontwikkeling en –implementatie <sup>12</sup>.

### 2. Strategy Maps

De ervaringen met Balanced Scorecards leiden bij Kaplan en Norton tot aanvullende inzichten. De strategie-opstellers bleken namelijk de geformuleerde doelstellingen uit de vier perspectieven van de Balanced Scorecard aan elkaar te koppelen via oorzaak- en gevolgrelaties. Het resultaat was een visuele representatie, die zij de Strategy Map (strategiekaart) noemden <sup>12</sup>. Zie Figuur 2.



Figuur 2: Voorbeeld van een Strategy Map

Strategy Maps vormen aldus een aanvulling op de Balanced Scorecard. Samen bieden ze een krachtig hulpmiddel bij het definiëren en communiceren van de strategie.

### 3. De Blue Ocean Strategy benadering

Veel organisaties opereren in een oververzadigde markt met groeiende concurrentie en krimpende vooruitzichten (de 'red ocean'). Soms is het in een dergelijke situatie nodig het roer om te gooien en op zoek te gaan naar nieuwe markten. Deze benadering staat bekend onder de naam Blue Ocean Strategy <sup>4</sup>. Dit label is ontstaan na onderzoek van organisaties van de afgelopen eeuw. Er bleek een positieve correlatie te bestaan tussen de benadering van de

bedrijfsstrategie ('red' versus 'blue ocean') en de daaropvolgende performance van de organisatie. Voorbeelden van succesvolle organisaties, nadat zij kozen voor een Blue Ocean benadering:

- Ford (T-Ford, de eerste massageproduceerde auto, 1908)
- Apple (Apple II, de eerste intuïtief te gebruiken PC, 1978)
- Cirque du Soleil (geheel vernieuwd circus concept, 1984)

De essentie van de Blue Ocean benadering:

- Stop met de positionering in een oververzadigde markt (de 'red ocean')
- Stimuleer het ontstaan van een nieuwe vraag en creëer een nieuwe markt zonder concurrentie (de 'blue ocean')
- Biedt klanten een waardesprong en beheers tegelijkertijd de kosten

### 4. BiSL

In de meeste organisaties speelt ICT een grote rol. De vertaling van bedrijfsstrategie naar ICT-strategie is voor hen een belangrijke randvoorwaarde voor een effectieve strategie-implementatie, omdat ICT een kritieke succesfactor is voor het halen van de bedrijfsdoelstellingen.

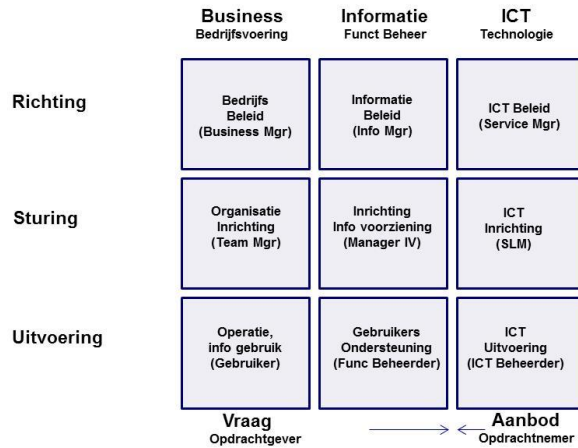
De Business Information Services Library (BiSL) <sup>13</sup> is een raamwerk waarmee onder andere die aansluiting in de organisatie is belegd in een intermediairfunctie tussen Business en ICT: Informatiemanagement. Deze intermediairfunctie is vanuit een combinatie van Business- en ICT-kennis in staat de vertaalslag te maken en de ICT-strategie te toetsen aan de Businessstrategie.

<sup>12</sup> Strategy Maps, R.Kaplan/D.Norton, Harvard Business Review Press, 2004

<sup>13</sup> Functioneel Beheer volgens BiSL, P. Janssen, Pearson Education Benelux, 2008

## White Paper: De onbekende stap bij strategie-implementatie

Figuur 3 positioneert Informatiemanagement (kolom 'Informatie') als de intermediairfunctie tussen Business en ICT<sup>14</sup>. Zij koppelt Bedrijfsbeleid via Informatiebeleid aan ICT-Beleid.



Figuur 3: 9-vlakkenmodel (Rik Maes, UvA)

### 5. Aanstelling van een Chief Strategy Officer

Steeds meer grote organisaties (zoals HP, Oracle, Starbucks, GE, Cisco) stellen een Chief Strategy Officer aan als executive functie om hun strategie op te stellen, te communiceren en uit te voeren. Hierdoor bereiken organisaties een sterke focus op strategie-implementatie.

### 6. Big Hairy Audacious Goals (BHAGs)

Een BHAG ofwel Big Hairy Audacious Goal is een ambitieuze visie, die sterk tot de verbeelding van de medewerkers spreekt. Het grote voordeel van een BHAG is de communicatiekracht, waarmee de visie en daarmee het fundament van de strategie worden uitgedragen. Een goede BHAG is duidelijk en dwingend, verenigend, zelfverklarend, brengt focus aan, en werkt als

een katalysator voor de teamgeest<sup>15</sup>. Het is daarmee een goede ondersteuning bij de communicatie tussen hoger management en medewerkers en draagt zodoende bij aan de implementatie van de strategie.

#### Voorbeelden van Big Hairy Audacious Goals

- Democratize the Automobile (Ford, 1909)
- Become the dominant player in commercial aircraft and bring the world into the jet age (Boeing, 1950)
- Crush Adidas (Nike, jaren '60)
- A computer on every desk and in every home (Microsoft, 1980)
- To become the pulse of the planet (Twitter, 2009)

### 7. Re-alignment met strategie

Veel organisaties danken hun succes aan een oorspronkelijke unieke strategiepositie. Eens waren de activiteiten in lijn met die positie, maar na verloop van tijd werden aan die positie onder druk van groei herhaaldelijk concessies gedaan. Hierdoor zijn de operatie en de strategie uit elkaar gegroeid. De oorspronkelijke unieke propositie is afgeleden naar homogeniteit met de concurrentie: de organisatie is niet meer zo uniek als oorspronkelijk bedoeld 3. Organisaties die het bovenstaande als belemmering ervaren, kunnen kiezen voor een expliciete herbezinning door bijvoorbeeld te onderzoeken 3:

- welke van de huidige producten en diensten onderscheidend zijn van de concurrentie
- welke van de huidige producten en diensten het meest winstgevend zijn
- welke klanten het meest tevreden zijn
- welke klanten of kanalen het meest winstgevend zijn
- welke activiteiten in de waardeketen het meest onderscheidend en effectief zijn

<sup>14</sup> Informatiemanagement in kaart gebracht, R.Maes, UvA, PrimaVera Working Paper 2003-02

<sup>15</sup> Building your Company's Vision, J.Collins/J.Porras, Harvard Business Review, September/October 1996

## White Paper: De onbekende stap bij strategie-implementatie

Conclusies helpen om de strategie te herzien, dan wel activiteiten opnieuw in overeenstemming te brengen met de strategie.

### De stand van zaken

Bovengenoemde oplossingsrichtingen adresseren het probleem ieder vanuit een eigen invalshoek, maar hebben beperkingen. Ze hebben met elkaar gemeen dat ze het probleem op hoog niveau adresseren en daarmee een noodzakelijke focus creëren op de oplossingsrichting van het probleem. Maar waar organisaties vervolgens tegen aanlopen is de vraag: 'Hoe doen we dat?'. En die vraag wordt niet beantwoord, wat een belangrijke oorzaak is voor de worsteling met strategie-implementatie.

Er is, voor welke aanpak men ook kiest, kennelijk meer nodig voor een duurzame strategie-implementatie.

### De onbekende stap

De koppeling van strategie naar operatie gaat over *samenwerking*. Uiteindelijk zijn het immers de medewerkers die, in allerlei hiërarchische en functionele relaties, *samen* de strategie in praktijk brengen. En omdat het gaat over samenwerking tussen mensen, is er behoefte aan gedegen en inhoudelijk inzicht in *de wijze van samenwerken*. En dat inzicht ontbreekt veelal. We gebruiken het woord dagelijks zonder ons te realiseren wat het feitelijk inhoudt: wat is dat toch, samenwerken? En hoe zit het nu echt in elkaar? Een definitie:

*Samenwerken is het bijdragen aan een gezamenlijk resultaat door een optimale afstemming tussen de eigen kwaliteiten en die van een groep of collega*

Centraal in deze definitie staat het woord 'afstemming' ofwel 'gelijkschakeling'. De essentie van samenwerken is blijkbaar weten wat je van elkaar mag verwachten, scheppen van duidelijkheid in de communicatie, bij het maken van afspraken en het nemen van besluiten. En het is precies daar waar het zo vaak mis gaat. Voorbeelden:

- We denken een heldere afspraak met elkaar te hebben gemaakt, maar er ontstaat toch weer onduidelijkheid
- Het management neemt een besluit, maar follow-up ontbreekt waardoor het besluit zonder waarde is

Er is behoefte aan inhoudelijk en gedetailleerd inzicht in de manier waarop beslissingen worden genomen en afspraken worden gemaakt over strategie-implementatie. Daarom is het van belang om op zoek te gaan naar interacties op het meest elementaire, ondeelbare niveau van samenwerking en daarvan te toetsen of die interacties en bijbehorende rollen juist en volledig zijn. Dat onderzoek geeft antwoord op de vraag waar die samenwerking problemen geeft. En het belangrijkste: waar de aanknopingspunten zitten voor een duurzame oplossing. Een voorbeeld:

#### Voorbeeld 1

'Onze strategie is nog niet geïmplementeerd. Hoe we dat gaan oplossen? We stellen een Chief Strategy Officer aan.'

## White Paper: De onbekende stap bij strategie-implementatie

Naar het implementeren van Businessstrategieën is veel onderzoek verricht. Deze paper haalde eerder bijvoorbeeld Kaplan en Norton<sup>12</sup> aan. Het is duidelijk dat strategie-implementatie geen eenvoudige opgave is. Een veelgekozen 'oplossing' voor lastige problemen is het aanstellen van een extra manager. Voordeel daarvan is focus en zichtbaarheid. Maar de vraag is nog steeds: waar moet de nieuwe manager naar kijken?

Hier is een definitie nodig van alle bij dit afstemmingsproces betrokken rollen (verantwoordelijkheden, bevoegdheden, competenties) en de elementaire interacties tussen die rollen. Zo is het van belang wat precies de opdracht is van de CSO, wie de opdrachtgever is, op basis van welke criteria hij zijn werk goed gedaan heeft, bij wie hij vervolgens opdrachten uitzet, wie zijn stakeholders daarbij zijn, wat de rol hierin is van management, enzovoort. Als we vervolgens het geheel aan rollen en interacties in kaart hebben, hebben we een handvat om vast te stellen of we volledig en correct zijn.

Kennelijk is meer nodig dan globale opdrachten of algemene uitspraken. Meer algemeen:

Voor een fundamentele en duurzame samenwerking zijn de volgende uitgangspunten van belang:

1. De organisatie is een sociaal systeem
2. Diepgaand inzicht in de interne werking van dit systeem is noodzakelijk

*1. De organisatie is een sociaal systeem*  
Ieder systeem bestaat uit elementen met een onderlinge samenhang. Binnen een organisatie én in de relatie met de omgeving vormen de mensen die elementen. De samenhang tussen de elementen is de interactie tussen die individuen.



Zonder mensen en hun onderlinge communicatie en afspraken is er geen organisatie: resultaten, zoals producten en diensten, komen tot stand door interactie tussen mensen. Een bakker verkoopt brood omdat er klanten zijn die er om vragen. En de secretaresse maakt notulen in opdracht van haar baas.

*2. Diepgaand inzicht in de interne werking van dit systeem is noodzakelijk*

Wie een systeem, zoals de organisatie, wil verbeteren moet diepgaand inzicht hebben in de interne werking, de *constructie*<sup>16</sup> van het systeem. Onder die constructie verstaan we de *elementaire rollen/functies* en de onderlinge *interacties*. Een goede constructie voldoet aan normen op de volgende twee vlakken:

- Elementaire Interactie
- Elementaire rollen/functies

*Elementaire Interactie*: er bestaat een gegeven en bewezen universeel patroon van de manier waarop mensen samenwerken<sup>16</sup>.

Onderstaande Norm 1 vat dit patroon samen.

<sup>16</sup> Proefschrift Rapid Enterprise Design, J.Mulder, TU Delft, April 2006

## White Paper: De onbekende stap bij strategie-implementatie

### Norm 1

Iedere succesvolle interactie kent vijf volgordelijke stappen:

- Het verzoek (request)
- De belofte (promise)
- De uitvoering (produce)
- De verklaring (state)
- De acceptatie (accept)

### Norm 2

Rollen en functies rollen zijn effectief als ze voor iedere interactie een coherente mix van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties in zich hebben

Een voorbeeld:

#### Een voorbeeld van een succesvolle interactie

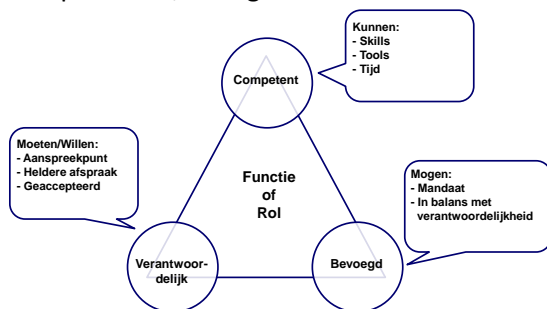
Een Producteigenaar vraagt aan de afdeling Productontwikkeling een product te ontwerpen volgens vooropgestelde specs en criteria, waaronder alignment met de strategie (request). Productontwikkeling geeft een planning af (promise), ontwerpt het product (produce), levert het op (state), waarna de Producteigenaar toetst aan de criteria en goedkeurt (accept).

Een voorbeeld:

#### Een voorbeeld: de rol van Producteigenaar

- Verantwoordelijk: voor het succes en rentabiliteit van een product, aanspreekbaar als het product niet werkt in overeenstemming met alle geldende eisen en criteria, aanspreekbaar als de verkopen achterblijven bij de ramingen
- Bevoegd: zeggenschap over en funding van ontwikkeling, onderhoud, productie, uitfasering en marketing
- Competent: kent het product volledig, heeft inzicht in ontwikkeling, onderhoud, productie en marketing, kent gebruikerswensen, is in staat de juiste prioriteiten te stellen

*Elementaire rollen en functies:* een rol of functie is een samenhangende verzameling van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties, zie Figuur 4.



**Figuur 4: Een functie/rol met een gebalanceerde mix van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties**

En de bijbehorende norm:

## Samenwerkingsproblemen in de praktijk

In de praktijk komen veel samenwerkingsproblemen voor zowel bij de elementaire interacties als bij de elementaire rollen. Hieronder volgt een voorbeeld ter verduidelijking.

#### Voorbeeld van een samenwerkingsprobleem

Een organisatie kiest via strategie re-alignment (zie Hoofdstuk 'Bekende praktijkoplossingen') voor het afstoten van 'risicoverhogende' producten. Vijf jaar later toont een onafhankelijke productscan aan dat toch nog 15 procent van het assortiment onder die noemer valt.

Wat is er misgegaan?

## White Paper: De onbekende stap bij strategie-implementatie

### *Mogelijke oorzaken in de elementaire interacties*

Enkele voorbeelden van onvolkomenheden in de interacties:

- Er ontbreken interacties:
  - Er is geen vertaling van de strategie naar een concreet actieplan
  - Er vindt geen monitoring plaats op de voortgang
  - Bij het initiëren van nieuwe producten en wijzigingen ontbreekt een expliciete toetsing van de mate waarin het product past binnen de strategie
  - Management acteert niet op risicoprofiel-rapportages van de afdeling Risico Management
- Er vindt geen acceptatie plaats:
  - Het topmanagement heeft de implementatie weliswaar belegd, maar toetst en accepteert het eindresultaat niet expliciet of te globaal
- Interacties zijn onduidelijk:
  - De term 'risicoverhogend' blijkt niet voor iedereen eenduidig, de afdeling Risico Management hanteert een eigen definitie
  - Er is geen afspraak over concrete implementatietijdlijnen
- Ongewenste interacties komen aan het licht doordat ze onderling strijdig zijn of omdat ze de strategie niet ondersteunen

### *Mogelijke oorzaken in de elementaire rollen*

Enkele voorbeelden van onvolkomenheden in de rollen:

- Ontbrekende uitvoerder:
  - De afdeling Product Management heeft de strategie niet geaccepteerd, waardoor de implementatie daar is vastgelopen zonder dat topmanagement dat heeft signaleerd

- Ontbrekende verantwoordelijkheid:
  - De verantwoordelijkheid voor uitvoering is niet eenduidig belegd: de afdelingen Product Management en Risico Management wijzen naar elkaar
- Ontbrekende bevoegdheid:
  - De afdeling Risico Management is verantwoordelijk voor het signaleren van productrisico's maar heeft niet de bevoegdheid in te grijpen
- Ontbrekende competenties:
  - Door onvoldoende productkennis zijn veel producten met een onjuist risicoprofiel gelabeld
  - Sommige producten zijn ICT-technisch complex, detailexpertise is niet langer beschikbaar, men heeft uitfaseren telkens uitgesteld

Bovengenoemde afwijkingen van de normen worden *constructiefouten* genoemd. Iedere organisatie heeft dergelijke constructiefouten, die de organisatie beletten haar optimale performance te halen. Het is daarom waardevol de huidige constructie in kaart te brengen, bijvoorbeeld in de vorm van een constructiemodel. Op basis van gevonden normafwijkingen is de organisatie vervolgens in staat gericht constructieverbeteringen door te voeren, waar die het meest waarde toevoegen.

Zo kan een organisatie zeker stellen:

- Dat er continue afstemming is ingericht om strategie en operatie te stroomlijnen en gestroomlijnd te houden
- Dat een strategie-implementatieplan wordt gedragen door de uitvoerenden
- Dat de verantwoordelijkheden voor strategie-implementatie eenduidig zijn belegd
- Dat ontplooiende initiatieven consistent zijn met de strategie

## White Paper: De onbekende stap bij strategie-implementatie

- Dat de diverse rollen en functies de juiste verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties hebben
- Dat het topmanagement de strategie-implementatie periodiek monitort en bijstuurt, wanneer dat nodig is

### Conclusie

Gangbare oplossingsrichtingen helpen op zichzelf het strategie-implementatievraagstuk te adresseren, maar zijn niet voldoende voor een structurele oplossing. De oorzaak daarvan ligt in het feit dat bij de implementatie iets mist: men kijkt niet naar de interne werking van de organisatie als sociaal systeem. Een verdere verdieping in het interne samenwerkingsmechanisme tussen mensen is noodzakelijk.

Een gedetailleerde constructie van de samenwerkingsprocessen die de strategie implementeren en uitvoeren, gebaseerd op een objectief normenkader, ondersteunt een blijvende oplossing.

### De auteurs

Peter Brouwer is organisatieadviseur en verandermanager bij Delta Change Consultants. Zijn kracht zit hem in het implementeren van pragmatische en duurzame oplossingen op basis van zijn jarenlange ervaring met organisatieadvies op verschillende terreinen.

Theo Janssen is verandermanager, organisatieadviseur en directeur-eigenaar van Delta Change Consultants. Hij dringt graag door tot in de kern van complexe organisatieproblemen om deze vervolgens te vertalen naar werkbare oplossingen.

### Feedback

U bent van harte uitgenodigd tot het geven van feedback op een van de volgende emailadressen: [theo.janssen@deltacc.nl](mailto:theo.janssen@deltacc.nl) of [peter.brouwer@deltacc.nl](mailto:peter.brouwer@deltacc.nl).