

(MIT) heeft vastgesteld dat wendbare organisaties 37% meer omzet-groei en 30% meer winstgroei laten zien dan niet-wendbare organi-saties. In een rapport van de Economist Intelligence Unit (EIU) noemt 90% van de geïnterviewde topbestuurders strategische wendbaarheid cruciaal voor het succes van de organisatie.<sup>35</sup> Daarbij is het wel belangrijk te beseffen dat er een verschil bestaat tussen het vermogen tot wendbaarheid en er gebruik van maken. Het is essentieel elke maand de helikopter op de bestuursagenda te zetten, op te stijgen en te overzien waar wendbaarheid vereist is.

**We moeten anders over verandermanagement denken.** In hoofdstuk 6, waar de vraag hoe je in strategie-executie kunt opschakelen aan de orde komt, beschrijf ik het concept van de eerste en de tweede viool. De essentie daarvan: soms zit je in het eerste rijtuig van een project van strategie-executie en rol je een verandering uit bij andere mensen, en soms zit je in het tweede rijtuig en wordt er bij je uitgerold. Soms speel je dus de eerste viool, soms de tweede. In het nieuwe normaal boor je de maximale vernieuwings- en executiecapaciteit aan, geniet je van elkaars werk en verwacht je daar veel van. Je hoeft niet per se alles zelf te bedenken. Dat is doodgewoon in het nieuwe normaal. In tijden waarin slagkracht, wendbaarheid en snelheid cruciaal zijn, kan niet iedereen in een organisatie voortdurend zelf de eerste viool te spelen.



[Meer weten? Hoogleraar strategie Richard Rumelt spreekt over het verschil tussen goede en slechte strategie.](#)

### 2.2.2 Begrijp dat het zachte hard is en het harde zacht: balans is alles

**Het zijn de zachte elementen die uiteindelijk bepalen of verandertrajecten slagen.** Grote multinationals als Shell bereiden hun nieuwe ventures en overnames grondig voor en evalueren ze achteraf. Wat in die evaluaties keer op keer blijkt, is dat een te laag percentage van de transacties slaagt. Ook blijkt telkens weer dat te weinig aandacht voor de zogenaamd 'zachte variabelen' de grootste oorzaak is. Denk aan onverenigbare culturen, het onvermogen om een gedeeld doel te formuleren en na te streven, het onvermogen synergie van papier te krijgen en het botsen van leiderschap- en managementstijlen.

Colin Price en Scott Keller tonen in *Beyond Performance* aan dat ondernemingen die gezond zijn beter presteren dan de markt.<sup>36</sup> De 'healthfactoren' die zij onderscheiden komen grotendeels overeen met wat wij sinds jaar en dag de zachte kant noemen. De zachte elementen maken of kraken de doelen. Gelukkig bestaat er inmiddels ook een kwantitatieve onderbouwing voor deze stelling. Price en Keller laten niet alleen zien dat gezonde ondernemingen beter presteren dan de markt,

maar dat de kans dat ze beter dan de mediaan presteren een factor 2,2 hoger ligt.

**Werk net zo hard aan systematische analyse en beïnvloeding van de zachte elementen als van de harde.** Maak beide typen elementen expliciet. De zachte capabilities bestaan onder meer uit de cultuur, gedrag en de stijl van leidinggeven en samenwerken. De harde capabilities bestaan onder meer uit de processen, structuur en ICT. SECA.NU, een online onderzoekstool die ontwikkeld is om de executiekracht van ondernemingen vast te stellen, kan gebruikt worden om de harde en zachte capabilities van de organisatie systematisch vast te stellen.<sup>37</sup>

Veel mensen denken dat de zachte kant over ongrijpbare zaken gaat. Cultuur, waarden, gedrag en leiderschap lijken het domein te zijn van enkele experts die anderen vertellen wat ze moeten doen om 'de zachte kant te ontwikkelen en goed te krijgen'. Op die manier blijft het een 'black box' voor de meeste mensen in de organisatie.

Vaak wordt de zachte kant daarom op een hoop gegooid onder de noemer 'cultuur'. Cultuur wordt gezien als de ruggengraat van de zachte elementen, maar cultuurtrajecten alleen om de cultuur werken niet. Beter is het vijf cruciale gedragsthema's vast te stellen, te formuleren welk gedrag daarbij hoort en excuses te elimineren. Daar kom ik op terug in het hoofdstuk over versneller 2, bouwsteen 6.

## De Strategy Execution & Change Accelerator – SECA.NU

Turner heeft een online Strategy Execution & Change Accelerator ontwikkeld, SECA.NU. Dit is een onderzoekstool die de deelnemers online en realtime informatie geeft over de aanwezige executiekracht van hun organisatie in relatie tot benchmarks. Dit versterkt en versnelt strategie-executie.

SECA.NU bestaat uit 25 vragen, die een zeer nauwkeurige analyse geven van de volwassenheid in strategie-executie op de vier hoofdvariabelen: de volwassenheid van het dagelijks management (run), van verandering (change), van de kwaliteit van de harde condities (processen, systemen) en van de kwaliteit van de zachte condities (leiderschap, samenwerken). Dit zijn de hoofddimensies van effectieve strategie-executie.

### **Ik kan er niet genoeg op hameren: doe nooit een cultuurprogramma.**

Cultuur is een uitkomst, geen vraagstuk. Nooit. Je kunt een cultuur niet in directe zin veranderen. Organisaties zijn complexe structuren waarin elke verandering in de structuur tot neveneffecten leidt. Wanneer een werknemer andere verantwoordelijkheden krijgt, zal hij zijn bijdrage in

een ander licht zien en zijn gedrag en zijn waarden daarop aanpassen. Werk dus aan concrete doelen, opdrachten en initiatieven op een wijze waarin hard en zacht in balans zijn en de cultuurverandering zal erop volgen. Cultuurprogramma's zijn weggegooid geld.<sup>38</sup>

**Alle ballen op de zachte elementen dus? Nee, balans is alles!** De balans tussen hard en zacht maakt het echte verschil. De kwaliteit van de start van een project wordt vaak genoemd als bepalend voor het succes. Iedereen is het erover eens dat er een inhoudelijk gedegen, 'hard' plan van aanpak moet zijn en er een duidelijke opdracht moet zijn. Het bijbehorende 'zachte' element gaat over de vraag hoe diegene te betrekken vanuit de directie die het plan moet opstellen en uitvoeren en die ook anderen moet betrekken bij zijn rol, zodat zij zich blijven committeren. Dit is 'de psychologische check-in' van iedere trekker of medewerker, het stiefkind van elk project. Te vaak investeren bestuurders niet meer dan een belletje daags voor de kick-off, terwijl elke minuut geïnvesteerd in het echt goed bespreken van de rollen en verantwoordelijkheden zich met een veelvoud terugbetaalt in het resultaat. Het gaat om echte betrokkenheid, niet om de opgelegde.

**In het nieuwe normaal is de keuze tussen top-down- en bottom-up-verandermanagement een vals dilemma.** Het is al lang evident en/en. De opvatting dat top-down opgelegde verandering niet goed werkt, is oud nieuws dat te vaak nog als nieuw wordt gebracht. Maar het dogma dat bottom-upverandering de enige optie is, moet snel overboord. Wanneer een grote organisatie bezig is met een complex en multidisciplinair project dat tot echte vernieuwing moet leiden en wanneer daar veel mensen bij betrokken zijn, is het gevaarlijk om te denken dat iedere medewerker zelf vernieuwing of verbetering (bottom-up) kan analyseren en bedenken. Het is onacceptabel als er geen heldere top-down-kaders zijn en 'best practices' niet worden overgenomen door afdelingen en individuen, enkel en alleen omdat ze daar niet zijn bedacht. Het 'not invented here'-syndroom is een weinig productieve eigenschap voor de medewerker van morgen.<sup>39</sup> Leiders moeten een appel doen op een moderne houding ten aanzien van verandermanagement. Nieuwe generaties professionals verwachten dat ook en voelen zich niet prettig bij polderen. Ze willen zelf goed werk leveren als ze eerste viool zijn bij initiatief x en verwachten goede voorzetten van anderen als ze iets uitgerold krijgen en tweede viool zijn bij initiatief y. Het taboe op top-downkaders en doordachte uitrolmethoden is onterecht. Er wordt vaak verzuimd om heldere kaders te formuleren omdat 'medewerkers immers zelf met ideeën' moeten komen. De kunst is om een gezonde balans te vinden tussen bottom-up en top-down.<sup>40</sup> Er zijn meer valse dilemma's, zoals die tussen de korte

en de lange termijn, tussen sturen op resultaat en verbinding en tussen snelheid en waardevolle traagheid. Noem het 'spagaatmanagement'.

### 2.2.3 Strategie-executie is ook een proces

**Niets is zo praktisch als een goed procesmodel.** Bij moderne methoden van strategie-executie hoort ook een procesmodel. Alle mensen in organisaties vinden het normaal om processen te onderkennen, zoals verkoop-, logistieke, leverings-, service-, administratieve, besturende en hr-processen. Alleen strategie-executie moet blijkbaar uit de lucht komen vallen. Dat is echter ook 'gewoon' een proces, dat net als alle andere processen omschreven en geïmplementeerd moet worden.

Aan het einde van de dag willen alle bestuurders allemaal toch een praktisch model. Dat helpt immers om één taal te spreken. En met reden. Een procesmodel of raamwerk biedt ook een kapstok voor best practices die aansluiten op generieke stappen. Deze zijn broodnodig om concreet te kunnen zijn.

**We werken aan strategie-executie in een steeds complexere en volatielere wereld.** Een reden om één methode en één taal voor strategie-executie te gebruiken is niet om zo grip te krijgen op die wereld, maar om meer tijd en flexibiliteit te krijgen om met die wereld om te gaan. Systematisch bezig zijn met de vraag in welke fase een initiatief zit, helpt je bovendien het initiatief daadwerkelijk en gedisciplineerd af te ronden. Niet alleen tijdens de analyse, maar ook tijdens de executie.

Ik hielp een bestuurder van een grote verzekeraar om één taal en methode aan de organisatie aan te reiken. Over het goede gebruik van een fase of stappenmodel merkte hij het volgende op: 'Elk initiatief zal meestal in een andere fase zitten. Maar elk initiatief moet wel overal doorheen. En in de waan van de dag zijn we ons vaak niet bewust waar, in welk stadium, een initiatief zit. Dan loopt een initiatief vast of levert het niets op en zijn we verbaasd waarom. Terwijl we gewoon weer in de klassieke valkuil trappen om initiatieven alleen maar in de definitiefase de systematische behandeling te geven die ze verdienen en als het er echt op aankomt, in de executiefase, niet meer.' Het denken in versnellers, stadia, fasen of stappen, afhankelijk van hoe je ze wilt noemen, helpt je te beseffen wat er nog moet gebeuren.

## 2.3 Succesfactor 3: Verstoort of wordt verstoord, digitale innovatie is geen keuze

**Er zijn grote trends in het bedrijfsleven, maar digitale innovatie is de grootste.**<sup>41</sup> Fundamentele behoeften van klanten vereisen fundamentele en digitale innovatie. Van alle organisaties. Want het soort innovatie dat nu nodig is gaat per definitie gepaard met digitalisering.

We kunnen innovatie en digitalisering niet los van elkaar zien. 99% van alle organisaties wereldwijd zijn geen startup, noch Apple, Google of Wehkamp, om een gevestigde Nederlandse organisatie te noemen die succesvol is in digitale innovatie. Maar om te overleven zal elke organisatie een digitale innovatiestrategie moeten hebben.

Organisaties verwachten dat ze de komende vijf jaar groei en efficiencywinsten van 5 tot 10% kunnen realiseren met digitale experimenten.<sup>42</sup> Tot dusver zijn de verwachtingen echter fors hoger dan de gerealiseerde baten. De executie van digitale doelen is namelijk zeker niet simpeler dan traditionele strategie-executie. Dat vraagt dus om een diepgaande analyse en herdefiniëring van strategie, waardeproposities, klantprocessen en organisatiestructuur. Negen van de tien keer raken die vraagstukken meerdere disciplines tegelijk.

**De essentie van digitale innovatie is: experimenteer gericht, faal snel en schaal op wat werkt.** 'First fire bullets, then cannonballs', noemt Jim Collins dat. Niemand die een bedrijf groot heeft gemaakt is onderweg niet belachelijk gemaakt. Er moet daarbij ruimte zijn voor wat wel 'tactische serendipiteit' is genoemd.<sup>43</sup> Goede ideeën komen uit het ongeplande.

Je hebt daarbij iteratieve en agile ontwikkel- en executiemethoden nodig en voor de benodigde coördinatie tussen processen, technologie en mensen is een hoog niveau van projectmatig werken een vereiste. Het vermogen van een organisatie om die versnelling in gang te zetten, noemen we wel het Innovatie en Digitale Quotiënt: uw IDQ.<sup>44</sup> Dat is het digitale DNA dat startups en softwarebedrijven hebben, en dat veel andere bedrijven zich nog eigen moeten maken. Het IDQ is niet iets mystieks, maar omdat het voor elk aspect van een organisatie relevant is, laat het zich lastig vastpinnen. Hierna wordt op een rijtje gezet op welke vijf terreinen je moet uitblinken om te overleven en te concurreren in het nieuwe normaal.

- 36 Scott Keller en Colin Price, *Beyond Performance. How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage*, Wiley, 2011.
- 37 Zie <http://seca.nu/>.
- 38 Jay W. Lorsch en Emily McTague, 'Culture is not the Culprit'. *Harvard Business Review*, april 2016.
- 39 Pijl, *Het nieuwe normaal*, p. 76-77.
- 40 Pijl, *Het nieuwe normaal*, p. 77.
- 41 Jacques Pijl, *Digitale Innovatie: Verstoor of wordt verstoord! Test het Innovatie & Digitale Quotiënt van uw organisatie*. Turner, 9 juni 2016. <http://www.turner.nl/wp-content/uploads/160705-Digitale-Innovatie-Turner-White-paper-juni-2016.pdf>
- 42 Desmet e.a., 'Six building blocks for creating a high-performing digital enterprise.'
- 43 Angela Maiers, *Making Serendipity Tactical: Is Randomness Part of Your Leadership Strategy?* Swifthandshift.com, 29 december 2013. <http://switchandshift.com/making-serendipity-tactical-is-randomness-part-of-your-leadership-strategy>.
- 44 Pijl, *Digitale innovatie: Verstoor of wordt verstoord!*