

een organisatie met duizend medewerkers, dan kom je concreet op de volgende aanwending van tijd en middelen:

- Versneller 1, strategie: vijf weken
- Versneller 2, uitwerking per initiatief, drie tot zes weken
- Versneller 3, opschalen in 10 sprints van vijf weken, vijftig weken
- Versneller 4, borgen en leren, vijf weken

Voor het totaal van strategie (versneller 1) nemen we dan dus vijf weken en voor de totale executie (versneller 2, 3 en 4): 58-61 weken. De eerste resultaten moeten binnen het kwartaal komen. Voor een groot-schalig transformatieprogramma waren voorheen executieprogramma's van twee en zelfs drie jaar geen uitzondering. De eerste resultaten kwamen vaak niet eens binnen een jaar. En dan maken we een milde vergelijking. Vergelijkbare transformaties zonder toepassing van deze versnellers duren vaak een veelvoud hiervan.

Dit zijn uiteraard gemiddelden. De functie van deze berekening is te illustreren dat versterking van executie ook invloed heeft op de aanwending van tijd en middelen en op de aandacht van de leiders en professionals in strategie-executie: 'Show me your calendar and I'll tell you where your heart is!'

De harde bouwstenen van versneller 4: STUUR BIJ en OPEN ARCHITECTUUR

Elke versneller kent twee harde en twee zachte bouwstenen. De eerste twee bouwstenen van versneller 4, STUUR BIJ en OPEN ARCHITECTUUR, zijn hard. In **bouwsteen 13, STUUR BIJ**, laten we zien dat professionals vooral zelf in staat moeten worden gesteld te sturen op hun verantwoordelijkheden. Zelfmonitoring is sterker dan management via de businesscase monitoringmethode die is gekozen. Gebruik zoveel mogelijk visueel management. In **bouwsteen 14: OPEN ARCHITECTUUR**, wordt de nieuwe werkwijze, het ontwerp, geborgd, bewaakt en aangepast waar nodig.



7.1 Bouwsteen 13: STUUR BIJ

We staan in deze bouwsteen achtereenvolgens stil bij het borgen van de baten, het belang van visueel management en zelfsturing, het bijsturen tijdens strategie-executie en de specifieke kenmerken van monitoring en bijsturing bij nieuwe organisaties met digitale businessmodellen.

7.1.1 Borg de baten

Binnen de context van het initiatief gaat batenmanagement zijn laatste stappen zetten. Allereerst loont het om een goede toolkit te maken voor degenen die er verder mee moeten als het meetteam

opgeheven wordt. Dat mag niet onderschat worden. Wat gesneden koek is voor het meetteam en de gebruikers die eraan gewend zijn geraakt, is vaak abracadabra voor nieuw betrokkenen. Daarnaast moet batenmanagement goed geborgd worden in de reguliere planning- en controlprocessen. Want batenmanagement stopt niet.

Batenmanagement overleeft elk project of programma. Als het goed is loopt het batenmanagement door. Maar na vijf jaar en vijf strategische programma's wil je niet opeens vijf meetsystemen naast je reguliere prestatie management hebben lopen. Integreer na afloop van een project of programma het meetsysteem in het reguliere prestatie-managementsysteem. Dat wordt vaak verzuimd.

Borg de baten. In het zachte deel van dit hoofdstuk over versneller 4 beschrijf ik hoe je leert en borgt. De baten zijn met afstand het belangrijkste agendapunt van elke leer- en borgingssessie. Ik heb borgingssessies meegemaakt die over van alles en nog wat gingen, behalve over de vraag hoe we ervoor gaan zorgen dat de gerealiseerde baten niet inzakken en wellicht nog kunnen verbeteren. Welke baten hebben we wel en niet gerealiseerd? Wat is cruciaal om de baten duurzaam te laten zijn? Wat viel tegen en wat mee? Waarom, waardoor? Welke aspecten van het batenmanagement moeten we meenemen naar volgende initiatieven?

7.1.2 Visualiseer en monitor targetrealisatie

Vorm is alles: echte monitoring is aantrekkelijke monitoring. 'Design is niet hoe het eruit ziet, design is hoe het werkt', zei Steve Jobs. Dat geldt niet alleen voor producten en diensten, maar ook voor strategie-executie. Recht doen aan al het werk dat tot dit moment in strategie-executie is geleverd vraagt niet alleen om het meten of de doelen gehaald worden. Dat moet op een aantrekkelijke, zelfs verleidelijke manier gedaan worden. Je kunt voortgangsinformatie feitelijk juist maar gortdroog opstellen en verspreiden of kiezen voor een aantrekkelijke en opvallende vorm. Op zo'n moment wordt slechte informatie niet beter, maar is de kans dat ze opgemerkt wordt fors groter. Goede informatie wordt er feestelijker van. En daarmee wordt de kans exponentieel groter dat je erop kapitaliseert en voortbouwt.

Niet omdat het sexy is, maar omdat het werkt. Iedereen in organisaties die wel eens een congres over verandermanagement bezoekt of daarover leest, weet het: een plaatje zegt meer dan duizend woorden. Mensen horen wat ze zien. De wetenschapper Michelle A. Borkin heeft met een aantal collega's onderzoek gedaan naar dit fenomeen en vastgesteld dat visualisaties die in een oogopslag onthouden kunnen worden, ervoor zorgen dat mensen de inhoud ervan heel gemakkelijk

kunnen reproduceren.¹⁷⁴ Een simpel voorbeeld: de beste manier om over te brengen wat een cirkel is, is door er een te tekenen. Niet door een definitie te geven (een cirkel is in de meetkunde een tweedimensionaal figuur dat wordt gevormd door alle punten die dezelfde afstand tot een bepaald punt hebben). Dat is bij strategie-executie van groot belang. De onderzoekers labelden en onderzochten 393 visualisaties van enkele duizenden beschrijvingen van visualisaties en specifiek de oogbewegingen van 33 deelnemers bij dezelfde visualisaties. Daardoor waren ze in staat om te bepalen welke componenten van een visualisatie de aandacht van mensen trekken en welke informatie gecodeerd wordt opgeslagen in het geheugen van die mensen.

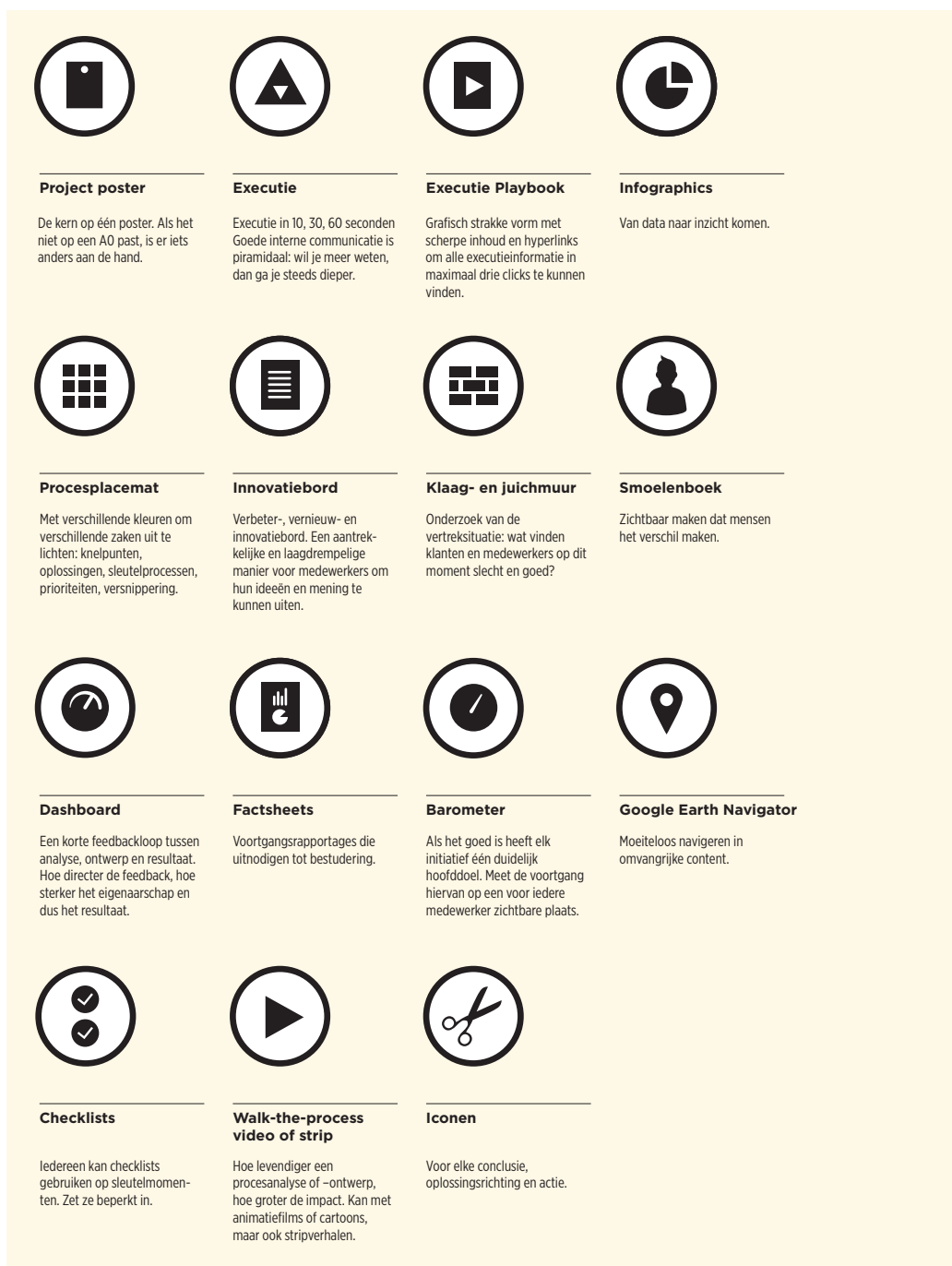
Hun bevindingen bevestigen en verrijken het cliché: (1) titels en subtitels moeten de inhoud van de figuur samenvatten, (2) pictogrammen verbeteren het begrip van de boodschap als ze goed gekozen zijn en (3) uitvergroten en herhalen helpt om de effectiviteit van de communicatie te vergroten. De visualisatie zelf kan ook zonder de tekst een groot deel van de inhoud doen onthouden. Visueel management is dus belangrijker dan veel bestuurders beseffen. En de inhoud hoeft niet te verdwijnen. Sterker nog, armzalig de organisatie waar visualisatie een dictatuur is geworden en alleen plaatjes zijn toegestaan. Stripboeken zijn voor luie lezers, zei mijn vader altijd. In *figuur 36* zie je een aantal onderwerpen waarop je bij uitstek visuele communicatie moet toepassen.

Prikkel zelfsturing. De kunst bij het inrichten van visual management helpt bij het goed krijgen van het belangrijkste perspectief, namelijk dat van zelfsturing. Geen professional voelt zich aangesproken door de tweede persoon enkel- of meervoud. Visual management is veel directer en zet aan tot actie en zelfsturing.

7.1.3 Stuur bij

Denk goed na over wat en hoe je bijstuurt. Vrij naar de theoloog Reinhold Niebuhr: 'De kunst is om te accepteren wat aangepast moet worden, de moed om vast te houden wat vastgehouden moet worden en de wijsheid om het onderscheid te maken.' Afhankelijk van de belangen en zienswijzen zal voor beide altijd genoeg argumentatie zijn. Dus objectiveer, neem een positie in en wees vervolgens zeker van je zaak. Dat betekent niet noodzakelijk dat je zeker weet dat je het juiste doet. Dat laatste kan namelijk zelden. Je objectiveert door het voort-schrijdend inzicht te benoemen. Wat weten we nu beter over de doelen en het MLP dan de fase hiervoor? Door feiten te verzamelen, de diepte in te gaan waar nodig, onzekerheid voor het geheel of de onderdelen te bepalen en de opties en beslisriteria vast te stellen. Doe dat systematisch en houd het vol. Dan dwing je geluk af. Geluk is een ander woord voor volharding, zoals Ralph Waldo Emerson zei.

Fig 36 — In een tijd van informatieoverload zijn technieken van visueel management cruciaal.



Bron: Turner, 2016

Argumenten om vasthoudend te zijn:

- De 'hick-up' die we nu meemaken is tijdelijk, we moeten juist nu doorzetten. Dit zie je altijd gebeuren.
- Alle problemen en bezwaren die we nu horen zijn opgeklopt door de criticasters.
- De noodzaak om dit door te zetten is inmiddels alleen maar toegenomen.

Argumenten om wendbaar te zijn:

- De 'hick-up' die we nu meemaken bewijst dat het MLP niet klopt. Beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald.
- Ook de mensen die eerst voor waren zijn nu kritisch en bezorgd.
- De noodzaak is inmiddels toegenomen en er zijn inmiddels betere ideeën aangedragen om de vraagstukken te lijf te gaan.

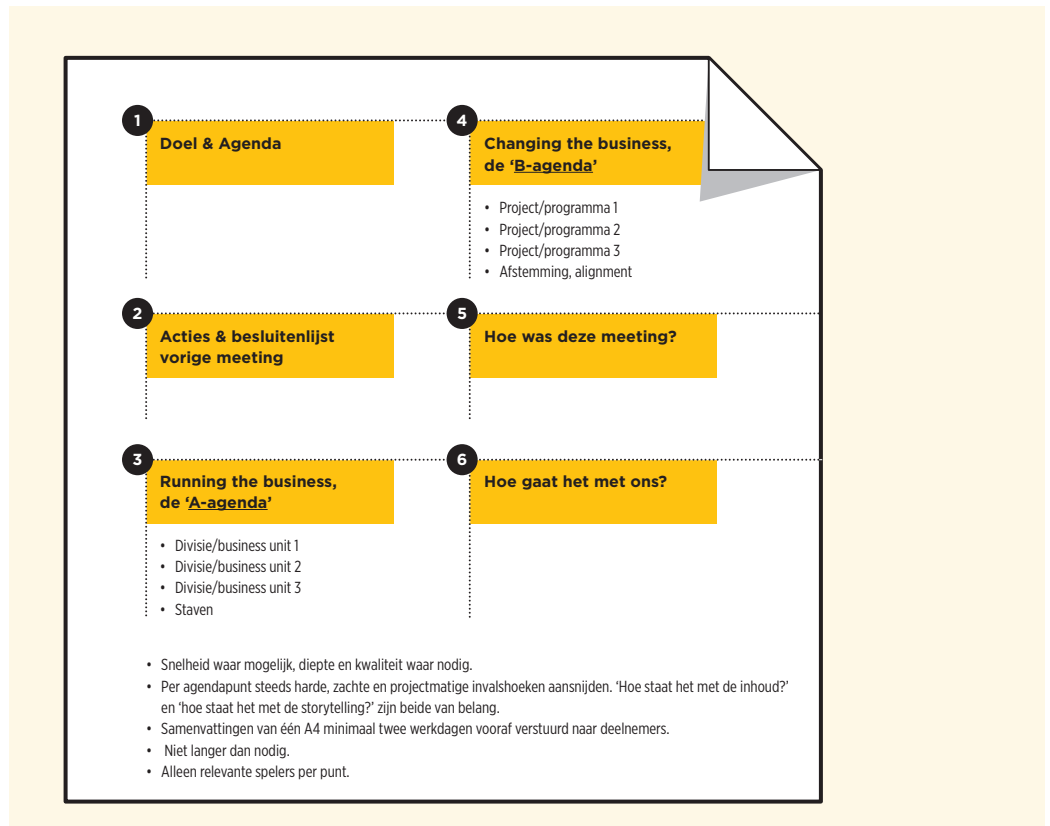
Kies de interventie met de precisie van een chirurg. Wat in dit stadium van strategie-executie meestal misgaat is dat veel te diffuus wordt vastgesteld wat er wel of niet wordt aangepast. Communiceer als Obama. Want als het onderscheid al optimaal wordt gemaakt is het pas effectief als het ook zo gehoord wordt door alle betrokkenen. Wat telt is wat gehoord wordt, niet wat gezegd wordt.

En zorg dat de agenda van elk 'executive committee' of managementteam over strategie-executie gaat, met het zo belangrijke onderscheid tussen 'runnen' en 'changen' van de business en de 3 typen change, verbeteren, vernieuwen en innoveren. Dat is immers de nummer 1 job van elke leider. In de keuze voor de 'standaardagenda' schuilt een enorm praktisch, concreet en effectief middel. Dat wordt altijd onderschat. Zie *figuur 37* voor een praktische opzet van een goede agenda.

Meer micromanagement graag. Een veelgehoorde vraag is of de top van een organisatie ook zo'n praktische en executiegerichte agenda moet hanteren. Juist! Hoe hoger het niveau, hoe belangrijker dat zelfs is. Voor het onderzoek heb ik een groot aantal bestuurders geïnterviewd die heel bewust een agenda hanteren die zowel strategisch, tactisch als operationeel is. Zie ook het voorbeeld van Unilever dat ik beschreef in paragraaf 2.5.1, waar de top 'operational intensity' in elk overleg op elk niveau van elkaar verwacht.

Dat is van doorslaggevend belang bij het neerzetten en cultiveren van een organisatiecultuur die voor executie gaat. Het enige dat verschilt is het aggregatieniveau. Bestuurders hebben de plicht de grote lijn te zien en alle executieafwegingen in die context te plaatsen. Zij krijgen altijd te maken met tegenwerpingen van mensen die zich bezighouden met micromanagement en hoofd- en bijzaken niet goed scheiden. De kunst is dat van je af laten glijden. Zulke problemen gaan

Fig 37 — **Praktisch handvat: de A- en B-agenda van besturing in strategie-executie**



Bron: Turner, 2016

toch niet weg, tenzij deze mensen zelf vertrekken. Dat kan soms best gezond zijn. De meeste micromanagers verwarren het belang van concretisering en afmaken met overdetaillering maar dat zijn twee compleet verschillende aangelegenheden.

De voormalige CEO van General Electric, Jack Welch (alias 'neutron Jack'), is onder meer bekend van zijn personeelsbeleid. Hij deelde de hele populatie van medewerkers op in segmenten. De 10% die gedurende een jaar het minst goed presteerde, mocht de organisatie verlaten. Deze methode is vaak verguisd en zal arbeidsrechtelijk niet in elk land tot de mogelijkheden behoren, maar in de kern is het een positief principe dat zorgt voor de juiste samenstelling van het personeel. Dat is misschien wel de belangrijkste variabele in strategie-executie. Wie is belangrijker dan waarom, wat en hoe, hebben we bij de behandeling van de succesfactoren al vastgesteld.

Jack Welch heeft ook een voorliefde voor micromanagement.¹⁷⁵ In zijn pleidooi breekt hij uiteraard geen lans voor de overijverige micromanagers die het liefst alles zelf zouden doen, zelf niets beters te doen hebben of niemand vertrouwen. En ook niet voor de evident goede micromanager die het doet omdat mensen het nog niet kunnen. Dat is normaal situationeel leiderschap. Het gaat Welch in zijn blog om het 'accordeonprincipe': de leider die dicht op de mensen en het werk kruipt als hij wat kan toevoegen en weer een terugtrekkende beweging maakt als dat niet zo is.

Wat is toevoegen? Een leider voegt iets toe wanneer hij de kennis, ervaring, relaties of autoriteit heeft die onnodig falen kan voorkomen en beter nog, executie kan versnellen. Minstens zo belangrijk is het signaal dat de leider ermee afgeeft. 'Dit initiatief neem ik bloedserius en ik doe alles wat ik kan doen om mijn aandeel in het laten slagen ervan te leveren!' Op deze manier helpt hij de organisatie en de betrokken personen. Het zou oerdom zijn het niet te doen. Iedere keer wanneer je overweegt ergens diep in te duiken, is er een eenvoudige toetsvraag die je jezelf zou moeten stellen: is het in het belang van de organisatie en deugt het? Dan weet je het snel. De keuze voor het woord micromanagement moet provocatief bedoeld zijn door Welch. Het is gewoon normaal leiderschap. En goed micromanagement vraagt om betrokkenheid. Want dan weet je wanneer je de plank mislaat of precies goed zit.

De executie faalt meestal omdat initiatieven in de fase waarin het eropaan komt als een nachtkaaars uitgaan. Bovendien is er tijdens het afronden van de executie te weinig aandacht voor het leerproces. Dit behoort tot de 'zwarte gaten' van strategie-executie. Vernietigende hiaten. Om dat te verbeteren, moeten deze gaten worden gevuld met krachtige interventies waar nodig. Recent onderzoek van McKinsey onder 189.000 respondenten in 81 organisaties naar de belangrijkste leiderschapsattributen bevestigt dat. Van de twintig voorgelegde leiderschapscompetenties komen typische executiecompetenties bovendrijven: ondersteun, opereer met een sterke resultaatgerichtheid, blijf verschillende perspectieven bekijken en los problemen effectief op. Bij uitstek in deze versneller.¹⁷⁶

Ik ga nu dieper in op de vraag hoe je type 3, innovatie, bestuurt. Elke bestuurder die wij spraken worstelt met de vraag hoe je dat doet. Daarom een aparte paragraaf.

7.1.4 Monitoring en bijsturing in digitale businessmodellen

Nieuwe organisaties blinken uit in monitoring en bijsturen. Als je ondernemers van succesvolle nieuwe organisaties spreekt, springt het jeugdig elan meteen in het oog. De manier waarop zij monitoren en

bijsturen, laat zich het best omschrijven als fris. Ze hebben de doelen op elk niveau voor iedere medewerker continu scherp, zowel de harde als de zachte, en monitoren zonder enige scrupules wekelijks of het goed gaat. Dat is warm en onverbiddelijk tegelijk. Dat is ongetwijfeld wat Chris Zook en James Allen bedoelen in *The Founder's Mentality*.

Het voelt als een frisse douche, ontdaan van de kramp die je in veel gevestigde organisaties aantreft. Daar is men vaak bang te hard op cijfers en te veel top-down te sturen. Bij nieuwe organisaties onderschrijven de medewerkers juist het belang van de balans tussen sturen op cijfers en op energie bij mensen, en tussen top-down sturen en bottom-up input. Dit gebeurt ook door medewerkers die zowel in oude als in nieuwe organisaties hebben gewerkt en dus het verschil kennen. Het leidde bij mij tot het inzicht dat de juiste balans op deze punten bij gevestigde organisaties te veel als ritueel wordt gezocht, om veranderingig gezien politiek correct te opereren. Als je daar eenmaal de verdenking van top-down, cijfermatige sturing te pakken hebt, ben je de klos.

Iedere bestuurder van een gevestigde organisatie die zegt het in een nieuwe organisatie veel beter te kunnen, wantrouw ik. We spraken ondernemers van nieuwe organisaties die al lang volwassen zijn geworden, uitgepuberd en opgeschaald, met honderden medewerkers en diverse vestigingen. Kortom, organisaties die al behoorlijk gevestigd zijn. Dat ze desalniettemin nog steeds fris besturen heeft dus niet te maken met de zolderkamer of garagegrootte, noch met de dagelijkse verse voorraden 'brownies' of gevulde koeken. Zij zijn kennelijk in staat deze leiderschap- en besturingscultuur vol te houden. De conclusie moet zijn dat deze dus ook in gevestigde organisaties weer is aan te brengen. In bijlage 14, een aanbevolen bijlage met quotes die van het papier afspatten, tref je vooraan een selectie quotes van twee bestuurders van nieuwe, digitale organisaties. Die geven kleur en geluid aan wat ik hier beschrijf. Er zijn al heel wat boeken en artikelen geschreven over het aanbrengen van een startupmentaliteit. In de kern gaat dat over de frisheid die ik hier beschrijf.

De set aan KPI's is strak bij nieuwe organisaties. Vele gebruiken het OKR-model (Objectives & Key Results), ontstaan bij Intel en toegepast bij onder meer Google en Uber, om heldere doelstellingen vast te stellen en te monitoren tot en met het individuele niveau. Een voorbeeld Top-3: NPS, marge, omzet. En als ik er dan nog twee mag noemen: repeat en ROA.

Monitoring en besturing bij nieuwe organisaties heeft trekken van flitshandel. Wat voor een bestuurder van een gevestigde organisatie gejaagd is, is volstrekt normaal voor een ondernemer van een nieuwe (digitale) organisatie: een zeer frequente manier van monitoren en

bijsturen. De bestuurder van een gevestigde organisatie die met nieuwe digitale businessmodellen gaat experimenteren kan er maar beter aan wennen. Wij kwamen bij nieuwe organisaties bijna 'real-time' besturing tegen.

Op nummer 1 staat namelijk de snelheid waarmee je moet kunnen concurreren. Deze jonge bestuurders monitoren hun doelen elke week operationeel en elk kwartaal tactisch. Ze zitten bovenop de prestaties per categorie, kanaal en klant- en productsegment. Hun motto is: ken je ratio's en weet op elk moment en op zijn minst elke week hoe het ermee staat. 'Als ik het niet wekelijks kan meten en niet kan bijsturen, is het niet interessant', zei een jonge bestuurder.

Hoe snel alles ook gaat, het onderscheid tussen run en change blijft relevant. Sterker nog, de meeste hebben zelfs aparte mensen op run en change, ook al participeren mensen van de runkant in changeprojecten. Zo hebben zij de beste mensen voor de beste jobs en houden ze focus op run en change. Wat opviel bij de nieuwe organisaties met nieuwe businessmodellen die we onderzochten, is dat de participatie van run in change hoog was. Gemiddeld 80% van de medewerkers aan de run-kant participeert ook in een van de change-initiatieven.

Er zijn afgetekende karakteristieken van gevestigde organisaties die nieuwe organisaties onder geen beding willen. Bijna unaniem noemen ze het verliezen van het externe perspectief. De kunst is de externe gerichtheid erin te houden. Er is niets zo makkelijk als je eigen database analyseren. Als tweede noemen ze het verlies van het elan, waar je chagrijn voor terugkrijgt.

Toen ik een andere jonge bestuurder vroeg welke fenomenen van gevestigde organisaties hij per se nooit binnen wil krijgen in zijn organisatie, zei hij: gezapigheid (daar leeft niemand van), feiteloosheid, cijferloosheid en te lange en zinloze meetings. In het begin liep hij zelfs willekeurige meetings binnen met de vraag of ze nodig waren. Dat werd wat bedreigend. Maar hij sluit niet uit dat uit dat hij dat ooit weer gaat doen.

Een ondernemer zei: 'Voor je het weet sluipen via de achter- en de voordeur weer archaïsche elementen binnen, die je niet wilt: complexiteit, ambtelijkheid, bureaucratie, starheid en het allerergste, wederom een negen-tot-vijfcultuur. 'Ik heb nog liever dat iemand om 16.00 uur weggaat dan om 16.59 uur!' Dat laatste kwam uit zijn tenen.

Het is natuurlijk prachtig om een werkend nieuw business- en verdienmodel te hebben, een nieuw bedrijf voor een nieuwe tijd, maar het mooiste is misschien wel dat je moderne processen, techniek, besturing en cultuur kunt invoeren. Het kunnen neerzetten van een nieuwe cultuur is de grootste luxe. Dat neemt natuurlijk niet weg dat je vervolgens hard moet werken om de slagkracht, snelheid, eenvoud en wendbaarheid te behouden.

Er zijn 'basics' van bedrijfsvoering die nieuwe organisaties ook gewoon nuchter inregelen. En niet de doorgeschoten 'hipster club'

lopen uit te hangen. We spraken een oprichter van een modern digitaal businessmodel in de retail. Die is gewoon weer nuchtere tijdloze strategische vragen aan het agenderen en beantwoorden. Zoals: wat onderscheidt ons en welke nieuwe producten en markten moeten wij kiezen? Zijn organisatie moet niet op prijs willen concurreren met Coolblue, bol.com en het snel moderniserende Blokker. Ze zijn kleiner en hebben niet die inkoopmacht.

Andere basics die je gewoon weer inregelt zijn het periodiek analyseren waar je staat en heen wilt en hoe je dat gaat doen, een strakke cadans in besturing, elke maand op de zeepkist vanuit een nuchter besturings- en leiderschapsproces, beoordelings- en beloningsprocessen bij hr. Dat zijn enkele voorbeelden.

De casus waar bouwsteen 13, STUUR BIJ, succesvol is toegepast

Casestudie: Wolters Kluwer introduceert nieuwe bedieningsconcepten

Doorbraak: De Legal & Regulatory divisie van Wolters Kluwer, een aanbieder van informatiediensten en oplossingen voor legal en tax professionals, heeft in Nederland als onderdeel van de transitie naar een effectieve Go-To-Market per klantsegment nieuwe bedieningsconcepten geïmplementeerd. Deze concepten moesten recht doen aan de huidige en toekomstige waarde van klanten en 'prospects'. Het doel was de marktdruk te verhogen en tegelijkertijd de relatief hoge verkoopkosten van bezoeken door accountmanagers drastisch terug te dringen. Ook wilde de informatiedienstverlener de meetbaarheid van verkoopinspanningen en resultaten verbeteren om zo meer grip te krijgen op de operatie en in staat te zijn deze sneller te kunnen bijsturen. Dit doel is bereikt door de introductie van 'telesalesteams' voor verkoop aan klanten in het midden en lagere segment. De telesalesteams werden ook verantwoordelijk voor relatiebeheer. Tegelijkertijd is het online verkoopkanaal steviger gepositioneerd. De salesteams worden ondersteund door verbeterde 'salesdashboards', virtual meeting rooms en andere instrumenten.

Impact: De 'customer coverage' in de betrokken klantsegmenten is door de introductie van telesalesteams in de eerste 6 maanden gestegen van 40% naar 70%, tegen significant lagere kosten. De 'portfolio value' van klanten die via het efficiëntere telesaleskanaal bediend worden is substantieel en stijgt. Door middel van 'realtime dashboards' worden cijfers als het aantal calls per dag en stand van zaken per salesmedewerker bijgehouden en op schermen gedeeld. Dat stelt de professionals in staat om zowel de eigen als de 'teamper-

formance' in de gaten te houden en waar nodig snel bij te sturen. De succesvolle Nederlandse implementatie heeft navolging gekregen in andere Europese landen waar Wolters Kluwers Legal & Regulatory-divisie actief is; medewerkers hebben hier de beschikking kregen over een specifiek Go-To-Market Playbook.



7.2 Bouwsteen 14: OPEN ARCHITECTUUR

Een eenvoudige en open architectuur maakt doorontwikkeling makkelijk. Zo vanzelfsprekend moet doorontwikkelen en 'bijhouden' worden. De nieuwe werkwijze, het ontwerp, wordt geborgd, bewaakt en aangepast waar nodig.

7.2.1 Onderhoud inhoud

Het loont een vorm te vinden waarin je alle ideeën en oplossingen die voor het ontwerp, het oorspronkelijke en het doorontwikkelde MLP, zijn bedacht, vastlegt en onderhoudt. Natuurlijk verandert alles constant in deze moderne tijden, maar dat is nog geen reden om dan maar geen onderhoud te plegen en geen overdraagbaar en onderhoudbaar ontwerp te ontwikkelen. Het is verstandig hoge eisen te stellen aan de flexibiliteit, toegankelijkheid en overdraagbaarheid van het ontwerp. De beste oplossing is een architectuur te kiezen. Er zijn er diverse, die allemaal omstreden zijn: de ene werknemer is er gecharmeerd van, de ander raakt geïrriteerd.

Er staan organisaties ruim voldoende methoden, technieken en tools ter beschikking. Je kunt denken aan een 'enterprise architecture model'.¹⁷⁷ En ook ERP-systemen beschikken over ruime mogelijkheden om processen te beschrijven in plaats van alleen te automatiseren. Daarnaast zijn er talloze softwarepakketten (al dan niet in de 'cloud') om zogenaamde 'workflows' te ondersteunen.

Het belangrijkste is er een te kiezen en 'rücksichtslos' toe te passen. Overall waar meer dan 25 mensen werken is dat nuttig. Iedereen kan onder de tram komen. Een architectuurmethode en -tool zorgt ervoor dat elk onderwerp en elk proces een levende back-up hebben, die gesteund worden door een verantwoordelijke superarchitect en sponsors, 'peetouders'. Zij zullen zich tot lang na de executie verantwoordelijk voelen voor het onderhouden van het ontwerp.

Zorg voor een levend proces van onderhoud, 'living and closed loop'.

Zorg dat tijdens en na elke golf van opschaling de executieverantwoordelijken voldoende contact hebben met de ontwerpers van het MLP. De ontwerpers van het MLP en de proceseigenaren komen vaak deels, maar nooit geheel uit dezelfde groep. Hoe dan ook: de ontwerpers en