

Laten we wel wezen: als gevestigde organisaties moderne strategie-executie als een vak benaderd zouden hebben, had de mediasector niet tien jaar gefilosofeerd over nieuwe businessmodellen, maar in plaats daarvan gewoon zelf Blendle en Netflix in de markt gezet. Dan was hypotheekadviseur Huismerk door een gevestigde verzekeraar bedacht, Airbnb door Hilton en Uber misschien wel door Taxicentrale Amsterdam.

De casus waar bouwsteen 2, **SELECTEER**, succesvol is toegepast

Casestudie: Aegon. Eén team, één visie, één executie

Doorbraak: De laatste jaren van het eerste decennium van deze eeuw zijn lastig voor de financiële sector. Aegon Leven & Hypotheken staat onder forse druk om strategische keuzen te realiseren. De markt voor levensverzekeringen is volledig ingezakt en ook de hypothekenmarkt staat onder druk. Toch is de strategie helder. De realisatie van de visie vraagt om het draaien aan verschillende knoppen tegelijk. Investeren in het team dat de veranderagenda moet realiseren is cruciaal. Dit team vertaalt de strategie in duidelijke plannen per onderdeel op één A4. Het portfolio van initiatieven bevat glasheldere opdrachten, voorwaarden en deadlines, gebaseerd op een duidelijke veranderstrategie: gecoördineerd veranderen met een hoge leercurve, waarbij het team strak stuurt op het veranderportfolio.

Impact: Het succes is een wezenlijke verbetering in het verandervermogen. Daarbij worden niet alleen gerichte interventies uitgevoerd in structuur, proces en besturing, maar ook in gedrag en cultuur. Het gevolg: liefst 90% van de geplande projecten en lijnactiviteiten wordt daadwerkelijk afgerond. De resultaten zijn tastbaar en mogen er zijn. De hypothekenportefeuille is tegen de markttrend in gegroeid, waarbij het marktaandeel sinds 2008 is verviervoudigd.

De zachte bouwstenen van versneller 1: **APPELLEER** en **ACTIVEER**

Elke versneller kent twee harde en twee zachte bouwstenen. De twee zachte bouwstenen van versneller 1 zijn **APPELLEER** en **ACTIVEER**. Met bouwsteen 3 gaan we de strategie echt toetsen en vervolgens verrijken.

In bouwsteen 4, ACTIVEER, werken we aan echt eigenaarschap per initiatief met een sleutelrol voor leiders.



4.3 **Bouwsteen 3: APPELLEER**

In bouwsteen 3, APPELLEER, willen we de strategie eerst toetsen en vervolgens verrijken, zodat er een levende strategie ontstaat. Daarvoor hebben we veel meer nodig dan communicatie alleen: het 'why' van de

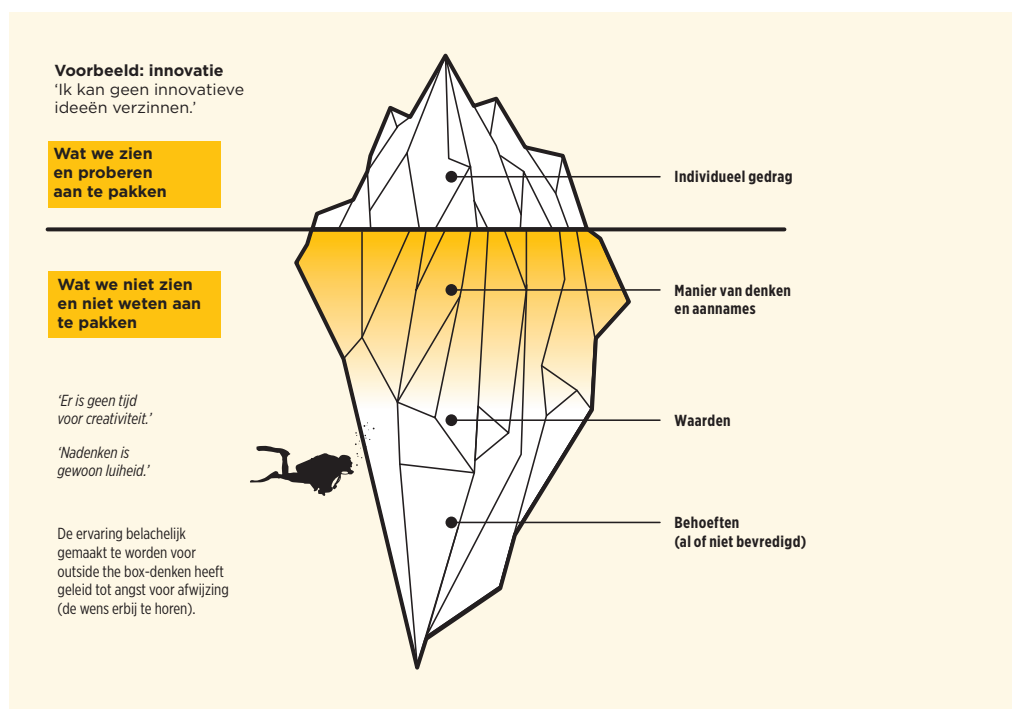
strategie moet glashelder zijn. Een aantrekkelijk verhaal is onmisbaar. De top moet hierbij systematisch te werk gaan, feedback omarmen en de creativiteit kanaliseren.

4.3.1 Doorleef de strategie in de top

Leiders, check elkaars eigenaarschap voor de gekozen initiatieven.

Pas dan is het leiderschapsteam gemobiliseerd. Als jullie er zelf niet in geloven, gaat er ook niemand volgen. Te vaak is de strategische planning die driejaarlijks plaatsvindt er een die in een zeker technisch proces plaatsvindt en op enig moment klaar is. Dan liggen de strategische stukken er. De waarde is daardoor vaak gering. De hierna geschetste verrijkingsslag helpt al enigszins, maar het doel mensen in de organisatie te betrekken bij het toetsen van de strategie blijft nogal breed. Dat is iets anders dan dat het team van 'change leaders' dezelfde beelden en verwachtingen heeft van de ambitie en het portfolio. Ik noem dat vaak 'in dezelfde film zitten', dat beeld begrijpt iedereen meteen. Daar gaat deze stap over.

Fig 17 — Duik bij de beoordeling van de zachte condities voor strategie-executie onder de oppervlakte, in de mindsets!

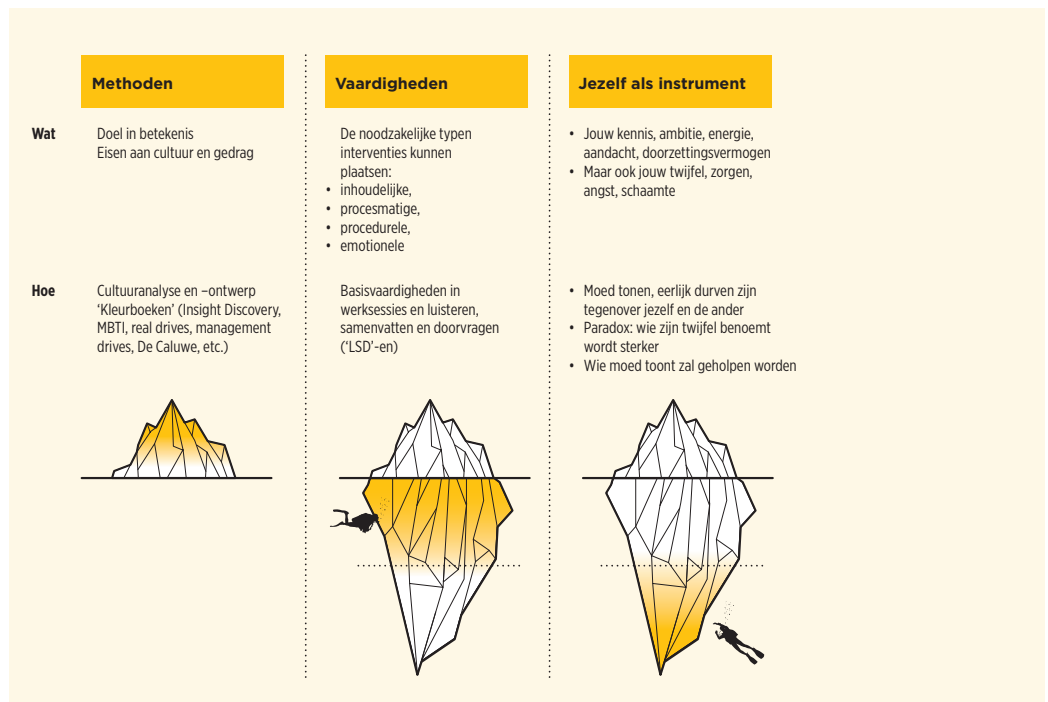


Bron: *Beyond Performance*, Scott Keller, Colin Price, figure 4.3

Pak de tijd voor het proeven van elkaars nieren. De koppeling van elk van de initiatieven uit het portfolio aan een change leader is een eerste stap. Maar de tijd die het leiderschapsteam investeert in het echt doorleven van de gemaakte keuzen, het echt elkaar in de ogen kijken en het delen van intentie, spelregels en verwachtingen is vaak te gering. Het is de kunst diep genoeg te gaan. Welke drijfveren hebben we echt? Welke vooronderstellingen bepalen hoe we kijken naar elkaar en wat we aan het doen zijn?¹²⁵ Zie hiervoor ook *figuur 17*. De demystificatie van de zachte kant is nu volop begonnen. Gebruik daarvoor bewuste technieken en werkvormen.

Figuur 18 laat zien dat de diepte ingaan het steeds persoonlijker maakt. Diezelfde diepte is nodig om echtheid te krijgen. Diverse directies laten graag een kleurentest afnemen. Dat is relatief veilig. Maar echt de juiste diepte bereiken en de juiste interventies in het leiderschapsteam kunnen plaatsnemen, vraagt persoonlijke moed en hoogontwikkelde leiderschapscompetenties. Zie daarvoor het midden en de rechterkant van *figuur 18* en de leiderschapscompetenties uit bijlage 3.

Fig 18 — **Hoe dieper in de ijsberg, hoe persoonlijker de zachte kant wordt.**
Van methodisch zacht tot en met persoonlijk zachte competenties



Bron: Turner, 2016

Een praktisch handvat bij deze stap is om de strategische fase die deze versneller feitelijk is af te sluiten met een dag buiten de deur, een 'off-site'. Een andere context helpt de omslag van strategische analyse en koersbepaling naar het mobiliseren van jezelf als leiderschapsteam te markeren, met bovenstaande agendapunten en niets anders. Zo zorg je dat het echt een markant moment is.

4.3.2 Toets en verrijk de strategie

Vergroot eigenaarschap juist ook buiten de directbetrokkenen door toetsing, communicatie en interactie. Een strategisch kader formuleer je als bestuur en management zelf. De stappen uit bouwsteen 1 en 2, hiervoor beschreven, voer je uit met de juiste methode en de juiste mensen. Daar maak ik weinig woorden aan vuil. We moeten kunnen aannemen dat een te expertmatige benadering van strategievorming niet meer voorkomt.

Concreet: een gezonde vuistregel voor de how-to van strategievorming is dat 5 à 10% van een organisatie er betrokken bij moet zijn geweest. Niet meer, want dat volledig bottom-upstrategievorming tot oppervlakkigheid leidt, is afdoende bewezen. De organisatie verwacht van de leiders en de collega's die meewerken aan de strategievorming een heldere missie, visie en strategie. Dat is hun taak, inclusief het maximaal en slim betrekken van mensen uit alle geledingen. De organisatie verwacht terecht glasheldere en scherpe kaders van de langetermijnmissie, -visie en -strategie met ruim voldoende vrijheid ter verrijking.

Het strategisch kader verrijk je wel met iedereen. Als het strategisch kader er ligt, is het zaak het kader te verrijken. Dat gaat verder dan alleen communicatie. Het strategisch kader moet getoetst, verbeterd, aangevuld en geconcretiseerd worden. Het woord communicatie is een veelgebruikte en te smalle definitie van wat je met een strategie moet doen. Communicatie is meestal eenrichtingsverkeer en daarmee een gemiste kans aan het begin van strategie-executie. Verrijken is iets anders dan een dichtgetimmerd ritueel waar je niets met de uitkomsten doet. Nee, het is cruciaal dat je ook echt openstaat voor wat er terugkomt. Want er gaat goud terugkomen. Je wilt alle feedback en constructieve kritiek als een spons opzuigen. Zonder kritiek geen succes.

Omarm feedback als grondhouding. Wanneer je met een bewust breed samengestelde groep keihard en grondig aan een nieuwe strategie of nieuw plan hebt gewerkt, is het soms lastig deze te toetsen bij een grotere groep die nog niet aangesloten is. Ga daar wel voor.

Als je niet in staat bent het verhaal eenvoudig uit te leggen, klopt er iets niet. Je wilt dus alle feedback die het verhaal beter maakt. Niets gaat zo onder de huid zitten als de constructief gebrachte feedback en

kritiek die je tijdig behoeden voor een drama of de kwaliteit van een initiatief enorm versterken. Dat is een prachtig voorbeeld van menselijke synergie.

Durf feedback en kritiek te schiften. Feedback en kritiek moeten altijd en overal kunnen, wordt vaak gezegd. Maar dat dogma weerhoudt ons ervan er nuchter mee om te gaan. Tussen feedback en kritiek zit nu eenmaal veel onzin, bedoeld of onbedoeld, door een gebrek aan ervaring. Ik maak weleens bestuurders mee die alle feedback op een strategie willen gebruiken. Door de dictatuur van feedback die dan ontstaat, kunnen zij niet meer helder nadenken en verwerken zij ook slechte feedback in de strategie.

De feedback van mensen bij wie je twijfelt aan hun drijfveren kan soms tot een blokkade leiden. Of ze nu gelijk hebben of niet, de soms arrogante, cynische of zelfs narcistische houding en 'tone-of-voice' van die mensen is dusdanig dat je het idee krijgt met zulke vrienden geen vijanden meer nodig te hebben. Dat wil niet zeggen dat zij nooit een valide punt hebben. Een stilstaande klok staat ook twee keer per dag goed.

Het strategisch kader is het kader en kanaliseert de creativiteit van ideeën. Maar ook buiten het kader zullen veel ideeën ontstaan. Maak daar gebruik van, want het goud komt net zo vaak van buiten het kader. De managementdenker Verne Harnish zegt het mooi: de kracht van ideeën is cruciaal om de strategie-executie van morgen mee te voeden en zo te overleven en groeien.¹²⁶ Hoe vrijer je daarover nadenkt, los van de waan van de dag, hoe groter de potentie. De organisatie die de meeste ideeën aftapt bij zoveel mogelijk mensen, wint. Omring jezelf dus met mensen die slimmer zijn dan jezelf. En wees niet dat ene genie met duizend helpers zoals Jim Collins leiders noemt die dat niet doen.¹²⁷ Uitgangspunt is dat diegenen die de verrijking van kop tot staart doen, het voorbereiden, faciliteren en terugkoppelen, over de juiste ervaring en vaardigheden beschikken.

Het is overigens een mooie tijd voor het verrijken van een missie, visie en strategie. Er staan ons inmiddels talloze prachtige en bewezen (socio-)technologische middelen ter beschikking om creatief, effectief en efficiënt de hele organisatie te betrekken bij het verrijken van het strategisch kader. Eerder stelde ik dat je niet vanaf nul met de hele organisatie een strategisch kader moet willen opstellen. Dat leidt tot een oppervlakkig kader. Maar je moet het strategisch kader wel bij zoveel mogelijk mensen willen toetsen en verrijken.

Het loont systematisch invulling te geven aan de stappen die tot verrijking leiden: communicatie, toetsing, verbetering, aanvulling en concretisering. Kies een werkvorm per stap en doelgroep. Het loont

daarin slim te differentiëren. De communicatie kan wellicht naar alle doelgroepen tegelijk ('breedband'), mits gevolgd door slim gekozen gedifferentieerde interactievormen per doelgroep ('smalband'). Een voorbeeld: het middenkader heeft vaak een cruciale rol bij veel initiatieven van strategie-executie. Het loont dan een aantal op maat ontworpen toetsingscarroussels voor het middenkader te organiseren en echt alles uit de kast te trekken om met hen de strategie te verrijken. Een ander voorbeeld: op de werkvloer worden sommige divisies de komende strategische planperiode hard geraakt en moeten zij veel verandering 'verstouwen', op andere plaatsen is dat minder. De activiteiten en werkvormen moeten dan navenant verschillen in intensiteit en aard. Zie ook *figuur 19*. Zo geef je je organisatie een stem.

Toets en bouw de noodzakelijke 'sense of urgency' en 'sense of excitement'. Wacht niet tot iedereen die hetzelfde beleeft. Vroeger kon je nog wel eens getuige zijn van discussies wat er nu moest zijn: een beleefde en gedeelde noodzaak om te veranderen of opwindende over de kansen als belangrijkste drijver. Laten we daar geen tijd meer aan verdoen. Het eerste geldt voor bijna iedereen in het nieuwe normaal. Doelen zonder sense of urgency zijn een fantasie. En het tweede, een sense of excitement, is altijd nodig. En-en dus. Schaars zijn de organisaties die het alleen het tweede kunnen.

Bij het voorbereiden van de story is het goed in het leiderschapsteam te bespreken wat het beeld is van beide. Symptomen van een lage sense of urgency zijn onder meer het in stand houden van het comfort, het groot maken van het verleden, geïrriteerde klanten en talenten, een zesjes-cultuur, een cultuur van om de hete brei heen draaien, bestuurders op afstand, het bagatelliseren van vraagstukken en slechte meetings.¹²⁸

Je hebt dus zowel sense of urgency als sense of excitement nodig. Maar laat je niet afleiden door het populaire pleidooi dat je alleen via het zoveel leukere sense of excitement een appel moet doen op mensen. Een kwestie van psychologie. Mensen willen nog liever een verlies voorkomen dan een droom realiseren. Dus een gezonde dosis sense of urgency is goed.

4.3.3 Bepaal het verhaal

De appellerende kant van een strategie is net zo belangrijk als de informerende. De strategie kan er uiteindelijk messcherp en verrijkt zijn, maar kurkdroog liggen. De hippe trend 'storytelling' ten spijt is het nog steeds droef gesteld met de kwaliteit van storytelling in de meeste sectoren en in de wijze waarop ze hun missie, visie en strategie in- en extern aan de man brengen. In de Rijnlandse landen is dat nog erger dan in Angelsaksische. Het zijn niet de minste corporate organisaties en

Fig 19 — **Verrijk de strategie en bouw eigenaarschap.** Kies per doel en doelgroep werkvormen en technologieën.

Werkvorm en middel NB: los van reguliere middelen in de lijn en HR	Breedband 'semi targeted, grof gediffe- rentieerd'	Smalband 'targeted, fijnmazig gediffe- rentieerd'	Twee- richtings- verkeer	Online aanvullend aan live mogelijk	Versneller				
					1	2	3	4	
1 Storytelling	●		Nee	Ja	●				
2 Arenasessies		●	Ja	Ja	●	●			
3 Challenge- en dialoogsessies		●	Ja	Ja	●	●			
4 Geloofsbrief	●		Nee	Nee	●	●			
5 Persoonlijk manifest		●	Nee	Nee		●	●		
6 Q&A's	●	●	Nee	Ja			●		
7 Ambassadeurs- verhalen	●	●	Ja	Ja			●		
8 Ervaringsforum		●	Ja	Ja			●		
9 Meester – gezelschap		●	Ja	Nee			●		
10 Coachings- menukaart		●	Ja	Nee				●	
11 Executie- en interviews		●	Ja	Ja				●	
12 Iconen en symbolen	●		Nee	Ja				●	
13 Viersessies of incentives		●	Ja	Nee				●	
14 Eén-op-één interventie		●	Ja	Nee			●		
15 Action based learning	●	●	Ja	Ja				●	

Bron: Turner, 2016

'executive committees' die onvoorbereid in grote 'town hall meetings' staan te schutten bij een veel te grote hoeveelheid PowerPointpagina's, zelfs zonder de ijzeren vuistregel te kennen van drie minuten per sheet. Twintig sheets voor een half uur levert dan een gegarandeerd

tekort van een half uur op. Zo simpel is het. Nog los van die andere vuistregel dat een kwart van de beschikbare tijd gereserveerd moet blijven voor vragen en discussie.

Een goed strategisch verhaal komt niet vanzelf. Er hangt vaak een waas van mystiek rondom storytelling. Dat is helemaal niet nodig. Een appellerend verhaal maken van de strategie bestaat uit een aantal concrete stappen. Dat ene eureka-moment over de beste kapstok, metaforen en voorbeelden dat een bestuurder tijdens zijn hardlooperprondje op zaterdag opeens bedenkt is natuurlijk niet te plannen, maar het vervangt de systematische stappen niet. Zie *figuur 20* met de belangrijkste imperatieven en checks voor storytelling. ‘Ook dit is hard werken’, zei een bestuurder. En hij vervolgde: ‘En onthoud: het gaat om wat begrepen is, niet om wat gezegd is.’

Vergeet de feiten niet, geen natte verhalen. Wie heeft gezegd dat een verhaal een sprookje moet zijn en geen feiten mag bevatten? Of cijfers? Ik zie eerder te weinig dan te veel cijfers. Sla een gemiddelde Power-Point open en je treft vooral kwalitatieve teksten in eindeloze rijtjes bullets aan (soms ook nog eens ongenummerd, een doodzonde), of alleen maar plaatjes, want iedereen weet dat een beeld meer zegt dan duizend woorden. Maar feiten, ho maar....!

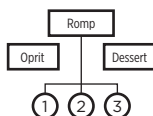


Fig 20 — De imperatieven en checkpoints van storytelling.

1 De voorbereiding	• Bedenk wie je publiek is en welk doel je hebt. • Saneer jezelf. • Neem genoeg voorbereidingstijd.
2 Het verhaal: de oprit	• De oprit is essentieel. Kies een scherpe invalshoek, een 'haak'.
3 Het verhaal: de romp	• Breng maximaal drie boodschappen. • Maak het net zo gloedvol als professioneel, kwalitatief en kwantitatief. • Zorg dat inhoud en emotie in evenwicht zijn. • Maak gebruik van zowel verbale als visuele hulpmiddelen. • Bouw sense of urgency en sense of excitement in. • Gebruik pauzes en stiltes, maar overdrijf niet. • Gebruik humor: onmisbaar en tricky. • Houd je taal eenvoudig maar nooit simplistisch. • Overweeg interactie.
4 Het verhaal: het dessert	• Bereid een aantrekkelijke uitsmijter voor, eventueel met 'cliffhanger'.

Bron: Peter Meyers, Stand & Deliver Group / Turner, 2016

Een goed verhaal mist zijn uitwerking als er niet ook sprake is van een sublieme overdracht. De Amerikaan Peter Meyers, een autoriteit op het gebied van strategiecommunicatie, stelt dat de kern van een goed verhaal niet meer dan drie hoofdboodschappen mag tellen.¹²⁹ In zijn boek *As we speak* betoogt hij bovendien dat er sprake is van een drie-eenheid tussen de content, de voordracht en de gemoedstoestand van degene die het verhaal houdt. Het laatste aspect wordt het meest verwaarloosd, maar is zeer belangrijk als het erop aankomt. De spreker moet op de top van zijn kunnen presteren om zijn boodschap optimaal over het voetlicht te krijgen. Anders gaat zijn boodschap verloren.

Zorg dat medewerkers voldoende motivatie kunnen ontleenen aan de doelen die je in het verhaal stelt. Sociale wetenschappers, zoals Danah Zohar, ontdekten dat managers en medewerkers vijf soorten impact nastreven. Op de maatschappij, op de organisatie, op de klant, op hun collegae en op zichzelf.¹³⁰ Veel leiders hebben de neiging vooral organisatie en klantdoelen te benoemen en laten zomaar 60% van de bronnen voor motivatie liggen. Doodzonde. Dat pleit er tevens voor om het corporateverhaal met collega's te maken.

De casus waar bouwsteen 3, APPELLEER, succesvol is toegepast

Casestudie: Unilever heeft wereldwijd haar autonome operating companies tot 'one operating company' per land geïntegreerd

Doorbraak: Deze integratie vond al tien jaar geleden plaats, maar staat in de bedrijfskunde nog steeds bekend als een succesvolle casus. Een zeer gedegen voorbereiding heeft een naadloze integratie tot gevolg gehad. Er zijn harde resultaten geboekt. In Nederland: lagere overheadkosten (< 8.7% van omzet), hogere autonomie (reductie seniormanagement 50%), grotere 'span-of-control' (10-12), een vereenvoudigde structuur (reductie managementniveaus 15%) en een platform voor groei en duurzaamheid. Ongewenst verloop onder klanten en talenten (probleem nummer 1 bij fusies en integraties) is voorkomen.

Impact: De echte doorbraak zat in de uitgekiende balans van hard én zacht. De 'day-1 kick-off', met een meeslepende video gebaseerd op het lied 'One' van U2, bestond uit een ijzersterk verhaal waardoor 'je zin kreeg in de toekomst', aldus een medewerker. Dat appelleerde écht. Maar alleen een 'aantrekkelijke video' is niet voldoende. De cascade van gesprekken met alle teams over kansen en verantwoordelijkheden bracht de integratie tot leven. Alle medewerkers zagen de mogelijkheden.