



4.4 Bouwsteen 4: ACTIVEER

In bouwsteen 4, **ACTIVEER**, ontwikkelen we echt eigenaarschap voor het initiatief. De leiders vervullen hierin een sleutelrol. De top van de organisatie moet in één film zitten. Laat opdrachtnemers en andere sleutelspelers hier goed inchecken, anders wordt het niets. Ga dan niet verder. In deze bouwsteen staan we stil bij de vraag wat eigenaarschap eigenlijk is, stellen we de executiecoalitie samen en meten we het zachte executievermogen.

4.4.1 Mobiliseer een leiderschapsteam op initiatieven

Bij strategie-executie is het doel executie van de doelen. Of implementatie of realisatie, als je dat betere woorden vindt dan executie. Eigenaarschap is het middel. Of verantwoordelijkheid, betrokkenheid, commitment of engagement, als een van deze woorden je voorkeur heeft. Het is goed dat even uit elkaar te trekken. Sommige veranderingkundige scholen stellen dat de betrokkenheid van de mens bij de organisatie het doel op zich is en dat resultaat dan vanzelf komt. Die opvatting is vaak dusdanig knap geformuleerd dat je het er bijna niet mee oneens kunt zijn. Een hoge betrokkenheid leidt inderdaad tot significant betere resultaten voor alle belanghebbenden. Maar die hoge betrokkenheid komt het best uit de verf als mensen bij organisaties werken die serieus omgaan met de visie, de missie en de daarvan afgeleide strategische doelen. In deze kip-eidiscussie komt doel dus voor betrokkenheid.

4.4.2 Onderscheid executie- en bateneigenaarschap

Er zijn twee belangrijke soorten eigenaarschap en diverse rollen die het eigenaarschap moeten pakken. Nou en?! Dat is een elementair onderscheid. De ketting tussen die soorten moet sterk genoeg zijn in strategie-executie. Ik leg eerst de twee soorten eigenaarschap uit. De eerste is het executie-eigenaarschap van een initiatief, het tweede is het eigenaarschap voor de baten die met dat initiatief bereikt moeten worden. De sleutelspelers die een hoofdrol hebben in de analyse-, ontwerp- en executiestadia hebben een executieverantwoordelijkheid. De sleutelspelers die een hoofdrol hebben in het oogsten van de doelen van de executie zijn bateneigenaar en -verantwoordelijk. Een sleutelspeler kan beide zijn, maar ook een van beide, per fase van executie. En dan vraagt het andere taken en focus. Daarom is het onderscheid relevant.

Een concreet voorbeeld: iemand kan executieverantwoordelijk zijn voor de executie van nieuwe verkoopprocessen en systemen zonder dat er ook maar een extra klant mee gewonnen wordt. Je hebt expliciet baten-eigenaren nodig die in hun onderbuik voelen: 'Mooi, die nieuwe processen en systemen, maar hoe ga ik er meer klanten mee binnenhalen?'

Een sleutelspeler in strategie-executie kan bateneigenaarschap moeten pakken, puur en alleen omdat hij verantwoordelijk is voor de diensten en processen waar de executie betrekking op heeft. Dat betekent vaak, maar zeker niet altijd, dat hij ook een hoofdrol in de analyse-, ontwerp- en uitrolstadia van executie heeft. Je kunt dan denken aan een verkoop-leider die niet betrokken was bij de startanalyse van een project gericht op de verbetering van verkoopeffectiviteit, maar die de nieuwe processen en manier van werken wel moet gebruiken om zijn resultaten en targets te halen.

4.4.3 Lanceer de executiecoalitie

De executiecoalitie is een belangrijk en vernieuwend concept in dit boek. *Figuur 21* geeft een overzicht van de executiecoalitie. Ze bestaat uit 5 sleutelrollen in alle versnellers. De noodzaak daartoe komt uit het onderzoek bovendien. De 5 rollen zijn met elkaar en in samenhang nodig om zowel het executie- als het bateneigenaarschap goed te krijgen. De executiecoalitie institutionaliseert een paar belangrijke zaken.

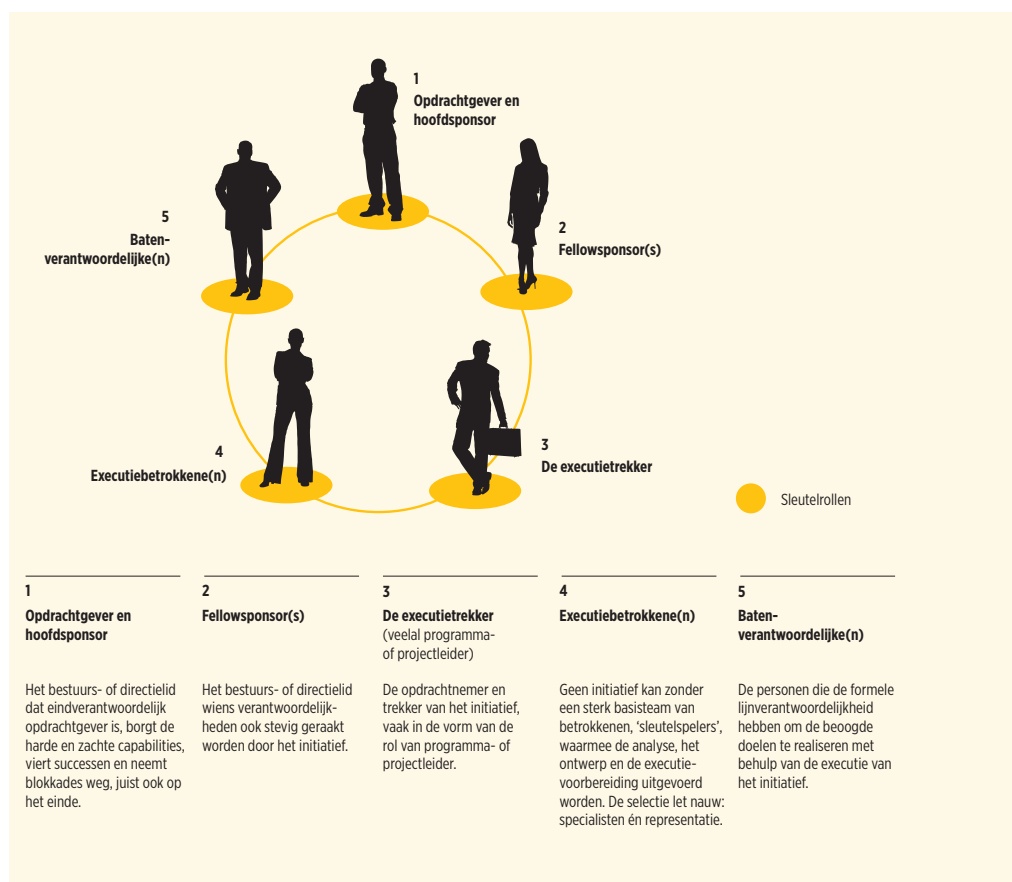
Ten eerste het noodzakelijke onderscheid tussen mensen die oplossingen bedenken (rol 1 tot en met 4) en zij die met die oplossingen de baten moeten binnenhalen (rol 5). Dat er vrijwel altijd een noodzakelijk onderscheid is tussen deze rollen wordt zelden onderkend. Rol 5, het bateneigenaarschap, is in feite de belangrijkste, maar is meestal het stiefkind.

Ten tweede zijn de 5 rollen van belang voor de afstemming, 'alignment', dat niet voor niets een belangrijk onderdeel is van de succesfactoren in het visiehoofdstuk. De kracht van de executiecoalitie is dat afstemming tussen run en change en door de verschillende disciplines en ketens heen voor de grootste kans van slagen zorgt. De kracht van het concept van de executiecoalitie die hier beschreven wordt, is nu juist dat je niet meer afhankelijk bent van de toevallige spelers en hun alertheid en bereidheid om af te stemmen. De rolverdeling binnen de executiecoalitie zorgt dat ze het er dagelijks over hebben, als vast agendapunt. De zo belangrijke afstemming was nog nooit zo kansrijk.

Dit is fundamenteel: het gaat om veel meer dan de projectmatige kant van hoe je executie organiseert. Dit is de verandermotor van elk initiatief, met systematische aandacht voor change leadership door de sponsor(s) en de executietrekker en changemanagement door de executietrekker samen met de executiebetrokkenen en resultaat eigenaren.

Het klinkt mogelijk wat droog. Maar niets is minder waar. De executiecoalitie is een ware 'doorzettingsmacht' zoals een professional het noemde. Niet vanwege formele macht, maar juist omdat het a priori een coalitie is die de top en de vloer verbindt én door de multidisciplinaire samenstelling alignment institutionaliseert.

Fig 21 — De executiecoalitie: vijf rollen om executie- en bateneigenaarschap goed te krijgen.



Bron: Turner, 2016

- 1 **De opdrachtgever en hoofdsponsor.** Dit is het bestuurs- of directielid dat eindverantwoordelijk opdrachtgever is. Hij waarborgt de harde en zachte capabilities, viert successen en neemt blokkades weg, juist ook op het einde. Binnen het leiderschapsteam, veelal de raad van bestuur of een divisie of businessunitdirectie, is iedereen opdrachtgever of sponsor van een of meer gekozen strategische initiatieven. Businessleiders moeten verandering niet alleen omarmen, maar vooropgaan, elke dag opnieuw en op alle niveaus. Ze hebben een sleutelrol om ervoor te zorgen dat een portfolio van initiatieven door de strategie wordt bepaald. Ze stemmen het portfolio in een vast ritme af met de strategische doelen. Ze werken nauw samen met de

programma's en de sleutelspelers daarvan. Als bestuurder zijn zij een van de belangrijke constanten.

De rol van de opdrachtgever en hoofdsponsor wordt vaak onderschat. Er is niet voor niets een arsenaal aan boeken en trainingen over de vraag hoe goed opdrachtgeverschap eruitziet. We zullen dan ook zien dat het juiste gedrag van de hoofdsponsor in elke versneller het verschil kan maken.¹³¹

- 2 **De fellow-sponsor(s).** Dit is het bestuurs- of directielid wiens verantwoordelijkheden ook stevig geraakt worden door het initiatief. Sterker nog, vaak raakt een groot deel van de scope van een initiatief processen van verschillende afdelingen en verantwoordelijkheidsgebieden. Een voorbeeld: een verkooeffectiviteitsproject heeft meestal de commercieel directeur (CCO) als opdrachtgever en sponsor, maar is vaak sterk afhankelijk van de operatie. Zo'n project heeft ook implicaties voor de operatie, waardoor het van grote waarde is de operationeel directeur (COO) fellow-sponsor te maken. Alleen zo ontstaan de zogenaamde 'strong guiding coalitions' waar John Kotter in zijn standaardwerk zo'n belangrijk punt van maakt.¹³² De verantwoordelijkheidsgebieden van deze fellow-sponsor hebben zoveel raakvlakken met het initiatief dat deze persoon ook de overall opdrachtgever had kunnen zijn. Een goed businessplan en de initiatieven die daarin gekozen en omschreven zijn, worden natuurlijk gedragen door het volledige bestuur. Een bestuurslid dat pas halverwege de rit zijn mond opentrekt over het nut van een initiatief dan wel regelrecht het tegenovergestelde gaat beweren van het doel van een gekozen initiatief, is geen knip voor de neus waard.
- 3 **De executietrekker (veelal programma- of projectleider).** Dit is de opdrachtnemer en trekker van het initiatief. Vaak heeft hij de rol van programma- of projectleider. De executietrekker ligt als eerste wakker van de voortgang van het initiatief, of wordt er juist blij van. Hij is de spil en gaat door roeien en ruiten voor het initiatief.
- 4 **De executiebetrokkenen.** Geen initiatief kan zonder een sterk basisteam van betrokkenen, sleutelspelers, waarmee de analyse, het ontwerp en de executievoorbereiding uitgevoerd worden. De selectie luistert nauw: specialisten én representatie. De criteria zijn kwalitatief en kwantitatief. Kwantitatief is er een concreet vast te stellen hoeveelheid werk die een expliciet aantal uren eist. Kwalitatief zijn de juiste specialistische capabilities en materiedeskundigheden nodig voor het specifiek aan de orde zijnde vraagstuk. Maar het is ook een logisch doel om de juiste afspiegeling te hebben van de organisatieonderdelen waar het initiatief over gaat. Bij de selectie spelen dus ook zachte variabelen een keiharde rol, zoals de mate van weerstand die je juist naar voren wilt trekken en de vraag of de juiste bloedgroepen vertegenwoordigd zijn. Vernieuwing vraagt om sleutelspelers met een naar buiten gerichte blik en een naar binnen gericht vermogen tot actie.

- 5 **De batenverantwoordelijke(n).** De personen die de formele lijnverantwoordelijkheid hebben om de beoogde doelen te realiseren met behulp van de executie van het initiatief. Dat waar het allemaal om te doen is! Zie het hiervoor genoemde voorbeeld van de verkoopleider die weliswaar niet betrokken was bij de startanalyse van het project, maar die wel de nieuwe processen en manier van werken moet gebruiken om zijn resultaten en targets te halen. We kunnen ook nog de resultaatdeelverantwoordelijken onderscheiden die onder de vleugels van de verkoopleider verantwoordelijk zijn voor een deelresultaat van de executie van het initiatief. Bijvoorbeeld een hogere conversie in een bepaald deelsegment van het totale aantal segmenten. Daar kunnen soms wel tien teamleiders met elk tien teamleden een deelverantwoordelijkheid in hebben.

Deze 5 rollen zijn universeel voor elk type strategie-executie en elk type veranderaanpak. In het tijdperk van agile en Scrum is sprake van veel verschillende namen en definities, zoals 'productowner', 'Scrum-master', 'agile coach', 'tribe-' en 'chapterlid', maar dit is niet het zoveelste rijtje. De 5 rollen zijn de universele executierollen die altijd nodig zijn. Niet minder, dat zorgt voor schijneenvoud en onduidelijkheid, en niet meer, dan wordt het te complex en inflexibel. In bijlage 12 tref je een overzicht aan hoe de rollen van de verschillende methoden (agile, Scrum, et cetera) zich verhouden tot de 5 rollen van dit boek.

Hiërarchisch? Ik verspil geen tijd aan polemieken over de vraag of het vaststellen van de sleutelrollen oud hiërarchisch denken is. Het is namelijk vrij eenvoudig in het nieuwe normaal. We hebben de kwaliteiten van elke professional hard nodig en bieden maximale autonomie en vrijheid. De meeste initiatieven van strategie-executie betreffen echter steeds vaker ingrijpende, vernieuwende, multidisciplinaire en complexe vraagstukken. Diverse professionals moeten resultaten bijeenbrengen om tot het totaalresultaat te komen. Om dat met zo weinig mogelijk versnippering van de professionele vrijheid te doen, helpt het standaardiseren van sleutelrollen in strategie-executie. Zo creëren we flexibiliteit en tijd voor menselijke interactie, omdat je onderweg geen tijd meer hoeft te verspillen aan het bedenken van de benodigde rollen.

Echt psychologisch eigenaarschap is veel interessanter dan formeel eigenaarschap. Verantwoordelijkheid is datgene waar iemand uit hoofde van een duidelijke functie- of opdrachtomschrijving 'account-

table' voor is en eigenaar van is. Vaak wordt dat vastgelegd in RACI- of TBV-tabellen.¹³³ Psychologisch eigenaarschap is de ogenschijnlijk zachte kant daarvan. Het moet uit de tenen komen. Weet iemand duidelijk genoeg waar hij verantwoordelijk voor is? Heeft hij daar zelf actief voor gekozen en op 'ingetekend'? Is de psychologische check-in sterk genoeg? De hamvraag is of iemand het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid meer wil dan dat hij het moet.

4.4.4 Executiecoalitie: leg de basis voor eigenaarschap van executie en baten

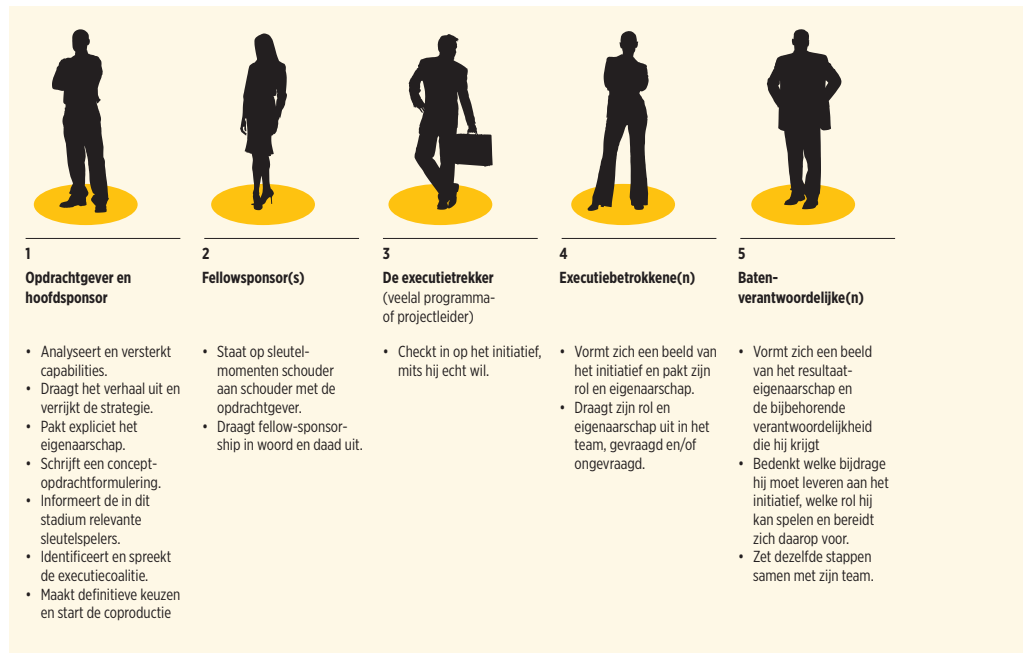
In essentie willen we eigenaarschap opbouwen voor de executie van elk strategisch initiatief uit het portfolio. Daarom zie je per versneller steeds terugkeren welke sleutelrollen perfect ingevuld moeten zijn en waar het zwaartepunt ligt van de behandelde versneller.

Het opbouwen van eigenaarschap voor executie en voor resultaat vereist een systematische aanpak. Eigenaarschap komt niet uit de lucht vallen. In *figuur 22* brengen we de soorten eigenaarschap en de rollen samen voor versneller 1.

De executiecoalitie leidt en doet de executie. Het leiden, veelal change leadership genoemd, betekent hier dat je als leider actief zelf de capabilities analyseert en versterkt en de harde strategie en haar zachte verhaal (storytelling) overdraagt en verrijkt. Verrijking kan alleen plaatsvinden door echte interactie aan te gaan en onderliggende drijfveren, 'mindsets' en patronen te identificeren en bespreken. Tegelijkertijd smeed en structureer je het portfolio. Uit ons onderzoek blijkt dat succesvolle organisaties een systematische werkwijze hebben om strategische initiatieven te bepalen, een gebalanceerd portfolio te samen te stellen én elk initiatief kop-staart te definiëren in termen van opdracht, scope, aanpak, planning en dergelijke. Dat is grotendeels effectief monnikenwerk, effectiever dan het verstevigen van risicomangementsystemen, zo blijkt uit hetzelfde deel van ons onderzoek.

De kracht van de executiecoalitie is dat afstemming tussen run en change en door disciplines en ketens heen de grootste kans van slagen heeft. Tijdens deze versneller gaat afstemming vooral over het tijdig en zorgvuldig meenemen van toezichthoudende en externe doelgroepen als de raad van commissarissen, de raad van toezicht en de centrale ondernemingsraad.

Fig 22 — De executiecoalitie: eigenaarschap voor executie en baten tijdens versneller 1.



Bron: Turner, 2016

4.4.5 Meet het zachte executie- en verandervermogen

In het 'harde' deel van dit hoofdstuk beschreef ik hoe elke organisatie zijn competenties en capaciteiten moet analyseren in relatie tot de vraag wat de belangrijkste capabilities zijn en welke versterkt moeten worden. De al eerder aangehaalde SECA.NU-tool is daarbij een middel dat tevens in dit 'zachte' deel van het hoofdstuk gebruikt kan worden om de zachte capabilities te analyseren.

Waarom is dit zo belangrijk? In succesfactor 2 is het antwoord gegeven. In essentie: de zachte elementen maken of kraken de doelen. De kans dat organisaties die sterke zachte capabilities hebben beter presteren dan de mediaan is een factor 2,2 hoger.¹³⁴

De zachte capabilities bestaan onder meer uit de cultuur, gedrag en de stijl van leidinggeven en samenwerken. Ze betreffen zowel het dagelijkse management als het transformeren van het bestaande bedrijfsmodel naar een vernieuwd bedrijfsmodel. Net als voor de harde capabilities geldt dat ze goed en objectief meetbaar zijn. Het beeld is hardnekkig dat de zachte kant niet te analyseren is. De analyse van de

zachte variabelen die de effectiviteit van strategie-executie in een organisatie bepalen, is een belangrijke stap alvorens de definitieve ambitie van de missie, visie en strategie vast te stellen.

Vanzelfsprekend loont het om in een van de activiteiten van strategische analyse en koersbepaling de uitkomsten van de SECA-analyse te bespreken en zo de strategische ambitie en het vermogen op elkaar af te stemmen.

De casus waar bouwsteen 4, ACTIVEER, succesvol is toegepast

Casestudie: FrieslandCampina: team en plan in één keer, met enorme diepgang

Doorbraak: Met deze bouwsteen is de Top-70 geactiveerd bij FrieslandCampina. Samen afzien smeedt een bijzondere band. Voor de executie van een strategisch programma dat enkele jaren zou duren, besloot de top van FrieslandCampina eerst flink in elkaar te investeren. 'Who is on the bus is as important as what's the strategy itself': er is immers een correlatie. De top ging een intensief traject in, met als doel het leiderschap van het bedrijf naar een hoger plan te brengen en samen één visie te formuleren. Niet alleen wie er meedeed, maar ook hoe zij samenwerken en zichzelf ontwikkelen kwam aan bod.

Impact: een gemeenschappelijk vertrekpunt én doel helpt de route.

Gebaseerd op persoonlijke en professionele ontwikkelmethodieken ging de Top-70 op off-sides in binnen- en buitenland om elkaar te ontmoeten, uit te dagen, te ontdekken, te vormen, individueel en collectief. De gemeenschappelijke ervaringen die zij opdeden speelden een belangrijke rol bij de formulering van de strategie. Door de band die zij hadden opgebouwd, verdwenen allerlei potentiële weerstanden (positionele, status, et cetera). Strategie is meer dan alleen een cognitieve oefening van intelligente mensen, maar wordt op deze manier een beleving. De Top-70 voelde zich persoonlijk betrokken. Dit hielp bij het beklijven en authentiek uitdragen van de strategie en bevorderde daarmee de executie.

Praktische handvatten van succesvolle leiders

Elk hoofdstuk geven we een selectie van bewezen succesvolle en praktische handvatten waar leiders en professionals het verschil mee hebben gemaakt in concrete casussen. Zie deze handvatten dus ook als minicases en oefenmateriaal.