

Combineer executie en strategie en zet de purpose op een podium

WERKNEMER KAN STRATEGIE ZELF BEPALEN

Strategiebepaling is in de meeste organisaties een taak voor de top. Hoe groter de dynamiek en onvoorspelbaarheid, hoe kleiner de kans dat een succesvolle strategie volledig vooraf bedacht kan worden. Hoe kun je toch strategische besturing inrichten in omgevingen waar dat eigenlijk onmogelijk lijkt? Rini van Solingen en Martin van Langen bespreken waarom en hoe organisaties in sterk veranderlijke omgevingen beter kunnen kiezen voor een purpose-gerichte besturing.

door Rini van Solingen en Martin van Langen beeld Marc Kollé

De meeste organisaties maken gebruik van planmatige strategische besturing. De top van de organisatie bepaalt een strategie op basis van kennis, informatie en ervaring. De rest van de organisatie voert deze strategie uit. In een tijd van kenniswerk en digitalisering verschuift deze balans. Het werk wordt uitgevoerd door een hoogopgeleide populatie met een grote diversiteit aan competenties. Medewerkers moeten nauw samenwerken om succesvol te zijn. Dat geldt zeker sterk voor IT-organisaties. Strategie-

bepaling en -executie komen daardoor in hetzelfde type populatie te liggen; denken en doen kunnen worden gecombineerd. Door digitalisering wordt tevens de tijd tussen executie en bijsturing korter. Ook daarom is het slimmer om strategie en executie te combineren.

SENSE AND RESPOND

Er ontstaat dan een 'sense and respond'-cyclus, waarbij telkens een actie wordt ingezet met een verwachte impact en op basis van het werkelijke

REACTIES EN BIJDRAGEN

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts:
Tanja de Vrede
020-2467230
t.d.vrede@agconnect.nl

OUDERWETS:
DE TOP BEPAALT
DE STRATEGIE, DE
REST VAN DE
ORGANISATIE
VOERT UIT



FORMULEER EEN KRACHTIGE CONCRETE PURPOSE

Een echte Poolster is nodig. Eentje die in het hart van de mensen kan leven; een concrete legitimering van de organisatie. Maak die purpose als organisatie expliciet. Ga hiervoor vooral in gesprek met de medewerkers. Zorg ook voor voorbeelden uit de eigen praktijk, concrete cases die illustreren waar de organisatie voor staat en wat zij beoogt te bereiken. Die verhalen helpen om de purpose (het 'waarom') concreet op te schrijven.

RICHT DE EXECUTIE MISSIEGERICHT IN

Help teams om (liefst volledig autonoom) hun strategie te bepalen en uitvoeren. Daar hebben ze een helder missie-statement voor nodig, met een scope (wat is ons speelveld en waar liggen de grenzen) met daarbij een definitie van succes (wat is de toegevoegde waarde die het team levert). Budgetteer per missie. Dat kan in termen van geld, maar in de meeste organisaties is capaciteit beter. Herzien dat budget regelmatig (bijvoorbeeld op kwartaalbasis). Blijf telkens kijken of een missie al voldoende is gerealiseerd of nog extra investering nodig heeft.

BOUW AAN EEN EXPERIMENTELE MINDSET TIJDENS EXECUTIE

Hoe dynamischer en veranderlijker, hoe minder dingen zijn wat ze lijken. Accepteren dat je iets niet weet, zelfs als je denkt dat je het wél weet, is moeilijk maar wel belangrijk. Een experimentele mindset kan daar prima mee omgaan: proberen wat je denkt dat kan werken en er rekening mee houden dat dat wel eens niet zo zou kunnen zijn. Wél vraagt het om een korte feedbackloop (mèt data) om te valideren of een actie ook geslaagd is.

IMPLEMENTEER EEN KORTCYCLISCHE KADANS VOOR STRATEGISCHE BESTURING

Strategieformulering, -executie, en -bijsturing (het 'hoe') zijn activiteiten die doorlopend plaatsvinden en door de teams zelf worden uitgevoerd in een eigen ritmiek. Door strategische besturing bij de teams te leggen, komt daar ook het risicomanagement te liggen. Dat is maar goed ook, want de teams hebben daar doorgaans veel beter zicht op en kunnen direct handelen.

STREEF NAAR EXTREME VEREENVOUDIGING – TELKENS TERUGKEREN NAAR DE BASIS

Snelle actie en korte cycli bereik je niet in een grote complexe structuur met veel afhankelijkheden en stappen. Een purpose-gerichte organisatie streeft daarom altijd naar eenvoud. Meer bereiken door met minder mensen minder te doen.

Naast een continu leerproces ontstaat dan direct een parallel continu vereenvoudigingsproces. Hoe minder gewicht, hoe sneller en wendbaarder je wordt. Deze vereenvoudiging geldt ook voor het aantal (type) klanten dat wordt bediend, en het aantal producten, services of systemen dat wordt geleverd.

ONTKOPPEL ALLES

Koppelingen tussen teams zorgen voor afhankelijkheden die je langzaam maken. Hoe snel je zelf bent, maakt niet uit als je nog steeds op anderen zit te wachten. Dat geldt voor teams, maar ook voor systemen of partijen in een ecosysteem. Dat betekent niet dat er geen samenwerking kan zijn of informatieuitwisseling is. Dat blijft nodig. Echter, het mag het succes en de autonomie niet hinderen. Men noemt dat ook wel: resilience – weerbaarheid. Maak daarom een lijst van afhankelijkheden en werk deze stap voor stap weg.

CREËER COMPLETE OPENHEID EN TRANSPARANTIE

Om autonoom te kunnen handelen richting de missie en de purpose is het belangrijk dat je alle informatie hebt. Want alleen met een goed inzicht en overzicht kan je een strategie bepalen. Dit betekent transparantie over alles dat met de purpose en missies te maken heeft, met daarbij een breng- en haaldiscipline van alle betrokkenen.

RICHT EEN EENVOUDIG FUNCTIEHUIS IN

Het herzien van een organisatiestructuur kan langzaam gaan als het niet te vaak plaatsvindt. Als er echter doorlopend verschuivingen zijn in missies, en/of rollen en teamleden, dan is dat niet werkbaar. Dit vraagt om een simpeler functiehuis. In theorie biedt een functiehuis met slechts één functie: medewerker, de meeste flexibiliteit. Zo ver hoeft het niet direct te gaan. Echter een sterke vereenvoudiging van het functiehuis, gericht op competenties en ervaringsniveaus helpt enorm.

BOUW EEN ROUTINE VAN DOORLOPENDE RE-TEAMING

De behoefte aan missiegerichtte eenheden verandert in de loop van de tijd omdat de strategie ook verandert. Dit zorgt ervoor dat de snelheid groter wordt waarmee specifieke medewerkers in de teams op andere plekken in de organisatie waardevoller kunnen zijn. Het credo van stabiele teams komt daardoor ter discussie te staan. Doorlopend re-teaming betekent dat de mogelijkheid aanwezig moet zijn om vrij gemakkelijk de teamsamenstelling aan te passen. En wel zodanig dat dit geruisloos en zonder snijverlies gebeurt. Creëer daarvoor een routine van re-teamingsmomenten. Bijvoorbeeld elk jaar een grote re-teaming, elk kwartaal een middelgrote en elke sprint een aantal kleine.

resultaat wordt bijgestuurd. Als het werkt: prima, en als het niet werkt: ook prima, dan weten we dat tenminste. Dit is een leerproces met korte cycli van denken én doen. Hoe sneller de omgeving, hoe sneller dat leerproces moet zijn om succesvol bij te kunnen sturen. Zodra onvoorspelbaarheid de aanwezige voorspelbaarheid overschaduw, wordt de organisatorische hiërarchie ongeschikt voor de dagelijkse executie. Ver vooruitplannen en bepalen van de strategie is al helemaal kansloos, want het verloopt nooit volgens plan. Dit pleit voor het anders inzetten van de hiërarchie. Namelijk voor het inrichten van een organisatie en niet langer voor de uitvoering. In een dergelijke organisatie gaan strategievorming en executie hand in hand. De strategie wordt bepaald én uitgevoerd door dezelfde mensen die het werk daadwerkelijk doen, zodat er snel kan worden bijgestuurd als beoogde effecten uitblijven.

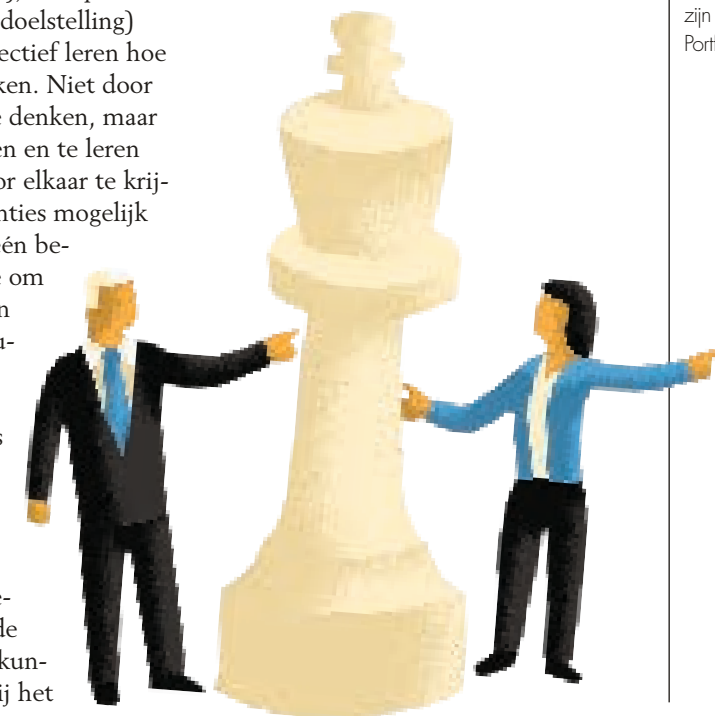
WAT WIL DE ORGANISATIE

De organisatievorm die daarbij past is een van autonome zelforganiserende eenheden (noem het teams of als ze groter zijn mini-bedrijven), die op basis van een missie (concrete doelstelling) via sense and respond effectief leren hoe die missie te verwezenlijken. Niet door dit vooraf helemaal uit te denken, maar door snel te gaan handelen en te leren door te doen. Om dit voor elkaar te krijgen, is een aantal interventies mogelijk (zie kader). Er is echter één belangrijke randvoorwaarde om dit te operationaliseren en dat is: purpose. Het is cruciaal dat elke eenheid en elk individu doorspekt is van wat de organisatie als geheel wil bereiken. Bij het maken van dagelijkse keuzes, het bepalen van de missie van een team, of het kiezen voor een bepaalde strategie moeten de teams altijd de afweging kunnen maken of dit helpt bij het

realiseren van die purpose. Hoe meer deze purpose bedekt of vaag is, hoe meer medewerkers moeite hebben met te weten waar zij nou precies van zijn. Diep van binnen is deze purpose er altijd. Hetzij uit historisch perspectief (de start van de organisatie), of uit wat de mensen bindt, of door het verschil dat de organisatie maakt voor haar klanten. Deze lotsbestemming, deze zingeving – dat is de purpose van de organisatie. Als je die (weer) hebt gevonden, dan hoeft je hem alleen nog maar 'eventjes' heel helder uit te schrijven.

Want als purpose, missie en waarde helder zijn, dan kun je strategiebepaling met een gerust hart overlaten aan de mensen die het werk doen. Executie als strategie dus. 🧠

Het idee dat executie en strategie nauw met elkaar verbonden zijn is niet nieuw. Jacques Pijl schreef het al op in zijn boek 'Strategie = Executie, Sneller verbeteren, vernieuwen en innoveren in een nieuwe tijd' in 2016 (Boom Uitgeverij), al draaien wij het in ons artikel om en maken de executie zelfs leidend voor het bepalen van de strategische opties.



Vooruitplannen is kansloos, het werk verloopt nooit volgens plan

AUTEURS



RINI VAN SOLINGEN is deeltijdhoogleraar aan de TU Delft, CTO bij Pro-wareness en auteur van managementboeken. In maart 2023 verschijnt zijn nieuwe boek 'Agile Portfoliomanagement'.



MARTIN VAN LANGEN is managing partner bij Pro-wareness, verantwoordelijk voor de divisie Management Consulting. Hij adviseert en begeleidt als consultant veel organisaties.