

Getting it done

Strategie waarmaken: geen kwestie van toeval



Inhoud:

| | |
|---|----|
| 1. De moeilijkheid van échte verandering | 3 |
| 2. Waarom komt de strategie niet uit de verf? | 8 |
| 3. Een werkbaar model voor strategierealisatie: het CPM-model | 10 |
| 4. Succesvolle strategierealisatie: de kernelementen | 14 |
| 5. Tot slot | 15 |

1. De moeilijkheid van échte verandering

Elke professionele arbeidsorganisatie doorloopt minimaal één keer in de vijf jaar het proces van visie- en strategievorming. Een proces dat doorgaans een vast patroon kent: er worden twee dagen geblokt in de agenda van de directie op een aantrekkelijke locatie nabij zee of hei. De dagen zelf worden al dan niet begeleid door strategieconsultants en gevuld met SWOT-analyses, marktverkenningen, concurrentieanalyses en identiteitsdiscussies. Deze leiden dikwijls tot goed doordachte en onderbouwde ideeën over de gewenste koers en doelstellingen van de organisatie. De gemaakte keuzes en strategische vergezichten worden vervolgens voorgehouden aan een aantal belanghebbenden en vastgesteld, om uiteindelijk keurig verwoord en gebundeld terecht te komen in een strategienota die wordt gepubliceerd via intranet. En dat is het dan.

“95 procent van de medewerkers is onbekend met de bedrijfsstrategie of begrijpt deze niet.”

Van een papieren strategie komt vaak weinig terecht

Natuurlijk is dit beeld wat overtrokken, maar waarschijnlijk voor velen herkenbaar. Wat wellicht minder bekend is, is dat ook uit onderzoek blijkt dat er in de praktijk inderdaad vaak weinig terecht komt van de gekozen visie en strategie.¹ Er wordt wel geïnvesteerd in de beoogde verandering en strategische keuzes worden (deels) ook wel gerealiseerd, maar de gewenste structurele vernieuwing blijft meestal uit.² Dit is zonde én risicovol; zonde van de tijd en energie die zijn gaan zitten in het strategievormingsproces, en risicovol omdat vernieuwing essentieel is voor het duurzaam voortbestaan van een onderneming.³ Dit is van toepassing op het bedrijfsleven, maar geldt zeker ook voor de publieke sector. Want alle organisaties moeten flexibel inspelen op veranderende behoeften in hun omgeving en de impact ervan op de eigen bedrijfsvoering.

- 1 Michael C. Mankins & Richard Steele (2005), Turning Great Strategy into Great Performance, In: Harvard Business Review
- 2 M. Higgs & D. Rowland (2005), All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. In: Journal of Change Management
- 3 Boston Consulting Group (2012), NL 2030 Contouren van een nieuw Nederlands verdienmodel

Enkele cijfers over 'Strategierealisatie'

- 95% van de medewerkers is onbekend met de bedrijfsstrategie of begrijpt deze niet⁴
- 90% van alle bedrijven lukt het niet om de gewenste strategische ambities te realiseren⁵
- 85% van alle C-level managementteams besteden minder dan 1 uur per maand aan strategieherziening⁶
- 80% van alle managementbeslissingen worden genomen zonder overwogen alternatieven⁷
- Organisaties realiseren gemiddeld slechts 63% van het verwachte rendement van hun strategie⁸
- 60% van de organisaties verbindt hun begroting niet aan strategische doelstellingen⁹
- 40-50% van strategie-implementatie trajecten mislukken¹⁰
- 37% van de potentiële financiële waarde van veel strategieën gaat verloren¹¹
- 33% van de organisaties noemt een gebrek aan competenties, sturing en leiderschap als grootste uitdaging bij het realiseren van de gekozen strategie¹²
- In 32% van de organisaties die matig presteren op strategierealisatie is niet of nauwelijks bekend wie voor welke besluiten en acties verantwoordelijk is¹³

In deze 'Brightpaper' ontvouwen wij onze visie op de vraag hoe organisaties tot duurzame strategierealisatie en échte organisatievernieuwing kunnen komen. Op grond van onze ruime praktijkervaring en kennis zijn wij ervan overtuigd dat succesvolle strategierealisatie geen toevalstreffer is, maar vooral het resultaat is van 'wakkerheid' in de implementatiefase. Het vraagt om een continue alertheid op wat nuttig, noodzakelijk en wenselijk is, zowel aan de technisch/rationele kant als aan de relationele kant. In deze paper laten wij enkele zeer aansprekende en uitgesproken professionals aan het woord die vanuit hun jarenlange ervaring en hun persoonlijke overtuigingen onze zienswijze illustreren.

- 4 Robert S. Kaplan & David P. Norton (2005), The Office of Strategy Management, In: Harvard Business Review
- 5 Chris Zook & James Allen (2001), Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence
- 6 Kaplan & Norton (2005)
- 7 Mary Lippitt (2007), Fix the Disconnect Between Strategy & Execution, In: T+D
- 8 Mankins & Steele (2005)
- 9 Kaplan & Norton (2005)
- 10 Martin E. Smith (2002), Success rates for different types of organizational change, In: Performance Improvement
- 11 Mankins & Steele (2005)
- 12 Berenschot Strategy Trends 2013
- 13 Gary Neilson, Karla Martin en Elizabeth Powers (2008), The Secrets to Successful Strategy Execution, In: Harvard Business Review

Case: NEM Energy B.V.

- Internationale speler op het gebied van energieopwekking (ontwerpen en realiseren)
- Onderdeel van Siemens
- Hoofdkantoor in Leiden. Vestigingen in Duitsland, USA en Verenigde Arabische Emiraten
- Omzet: 350 mln.
- Aantal medewerkers: 640



Toenemende druk van concurrenten en aandeelhouders, een veranderende markt en de behoefte binnen de eigen organisatie aan een heldere koers, stelden NEM Energy B.V. eind 2011 voor een majeure opgave. De visie en strategie moesten worden aangescherpt en de randvoorwaarden voor de uitvoering ervan ingevuld. Een belangrijk aandachtspunt daarbij was de kwaliteit van het management, waar jarenlang nauwelijks in was geïnvesteerd. De directie van NEM was er van overtuigd dat een forse professionaliseringsslag noodzakelijk was.

Onder begeleiding van Bright & Company is de directie allereerst aan de slag gegaan met het fundament voor een effectief directieteam. Teamsessies werden ingestoken vanuit de overtuiging dat openheid, vertrouwen en communicatie fundamenteel zijn voor een goed functionerend directieteam. Moeilijke vraagstukken zijn bespreekbaar gemaakt en beelden over de toekomst van de organisatie, de collectieve opgaven en de persoonlijke bijdragen daaraan zijn gedeeld. Aansluitend zijn de directieleden middels coaching aan de slag gegaan met persoonlijke ontwikkelvraagstukken.

Gerard Van Dijk (CEO NEM Energy BV):

“Alle tijd die we hebben gestoken in het goede gesprek en het uitspreken van zaken uit het verleden, maakt dat we nu in staat zijn om veel effectiever met elkaar samen te werken.”

De directie wilde haar overtuiging ten aanzien van het belang van een effectief team verder verspreiden binnen de organisatie. Naast de directieleden zijn daarom ook de managers van de business units met teamsessies en coaching aan de slag gegaan. Aansluitend hebben er soortgelijke sessies met de directie en de BU-managers gezamenlijk plaatsgevonden. Hiermee werd de basis gelegd voor de volgende stap, namelijk het formuleren van de gezamenlijke visie en strategie. Deze visie en strategie zijn verwoord in een compelling story. Daarin werden vragen beantwoord als “Waar willen we over vijf jaar staan?”, “Welke strategische keuzes maken we om onze ambities te realiseren?” en “Wat zijn onze opgaven op het gebied van leiderschap en organisatie?” De nieuwe strategie kreeg invulling langs vijf pijlers: 1. Vergroting omzet en verbetering winstgevendheid; 2. Gerichte klantfocus; 3. Technologisch leiderschap; 4. Versterking operational excellence en 5. Aantrekkelijk werkgeverschap. Het samenwerken aan de nieuwe stip op de horizon en het uitstippelen van de marsroute, heeft veel energie en elan opgeleverd.

Gerard Van Dijk:

“Culturele en persoonlijke verschillen tussen mensen kunnen barrières opwerpen waar we veel oog voor moeten hebben. De kunst is dat we ons blijven richten op ons gezamenlijke doel.”

Gedurende de periode dat het senior management werkte aan de gezamenlijke strategie, hebben de BU managers met hun MT-leden en de corporate managers hetzelfde teamontwikkelingsprogramma doorlopen als de directie en de BU managers. In al deze sessies is het Contextueel Procesmanagement Model als kapstok gebruikt om de onderlinge communicatie en samenwerking te versterken. Hierdoor is een gemeenschappelijke ‘taal’ binnen de organisatie ontwikkeld die in de praktijk zeer effectief is gebleken.

Nadat de compelling story was vastgesteld voor de totale organisatie, hebben de BU-managers de vraag gekregen deze verder te vertalen naar de eigen business unit. Dit was het moment dat de MT-leden van de verschillende BU’s actief werden betrokken. Tegen de gewoonte van NEM in was het een bewuste keuze om de groep van zestig middle managers niet vanaf het eerste moment mee te laten discussiëren. Het risico op een strategie die bestond uit compromissen was met een groep van deze omvang te groot. Gedurende het traject heeft dit wel meer inspanning gevraagd om deze groep mee te krijgen in de nieuwe richting.

Gerard Van Dijk:

“Een belangrijke opbrengst van het programma is dat we het denken over de toekomst van onze organisatie in gang hebben gezet en dat het zichtbaar is geworden wie wel of niet in staat is om mee te bewegen richting deze toekomst.”

Met het vaststellen van de compelling story op concern en op BU-niveau, was er nog steeds alleen maar een papieren consensus. Om werkelijk momentum te creëren voor de nieuwe fase van de organisatie, is een grootschalig evenement georganiseerd voor het voltallige management binnen NEM. De plannen werden onderling gedeeld en op elkaar afgestemd. Dit evenement was tevens het startsein voor de expeditie: 'NEM NeXt Level'. Deze programmaam stond symbool voor de stappen die de organisatie moest zetten om de geformuleerde strategische doelen te realiseren. Bewust is de kreet expeditie gebruikt om zo te benadrukken dat het geen 'geheel verzorgde reis' zou worden, maar dat veel verbeteringen gaandeweg ontwikkeld moesten worden en van iedereen actieve inspanning vereisten.

Gerard Van Dijk:

“De NEM Compelling Story biedt een kader waarbinnen elke manager en medewerker zelf kan bijdragen aan het halen van onze gezamenlijke doelen. Binnen dat kader wordt een beroep gedaan op persoonlijke, specifieke en onmisbare kennis voor het verwezenlijken van onze gezamenlijke ambitie van NEM's NeXt Level.”

De cascadering van de nieuwe strategie was na het startevenement natuurlijk niet voltooid. De opgave was om enerzijds de strategische keuzes om te zetten naar zogenaamde masterprojecten en anderzijds om nadrukkelijk te werken aan de vaardigheden, houding en gedrag van managers en medewerkers in aansluiting op de hiervoor geformuleerde opgaven. Aangezien NEM niet uitblonk in het succesvol doorvoeren van complexe veranderingen, heeft de directie Bright & Company gevraagd om ook de fase van het inrichten en opstarten van de fase van het realiseren van de strategie te begeleiden. Hierin is veel nadruk gelegd op het verder ontwikkelen van de leiderschapsvaardigheden van het management.

Gerard Van Dijk:

“Een van de succesfactoren is de externe begeleiding geweest. Met iemand vanuit de eigen organisatie waren we nooit zover gekomen.”

Naast de verankering in de projecten is bij NEM ook veel aandacht uitgegaan naar het doorleven van de nieuwe strategie op alle niveaus in de organisatie. Zo hebben de BU-managers regelmatig zeepkistsessies gehouden voor hun medewerkers waarin zij de strategische doelen consequent genoemd hebben. Om de medewerkers te informeren over de concrete veranderingen is een veelheid aan communicatiemiddelen ingezet. De compelling story is ingebed in de business plannen en de HR performance management cyclus.

Gerard Van Dijk:

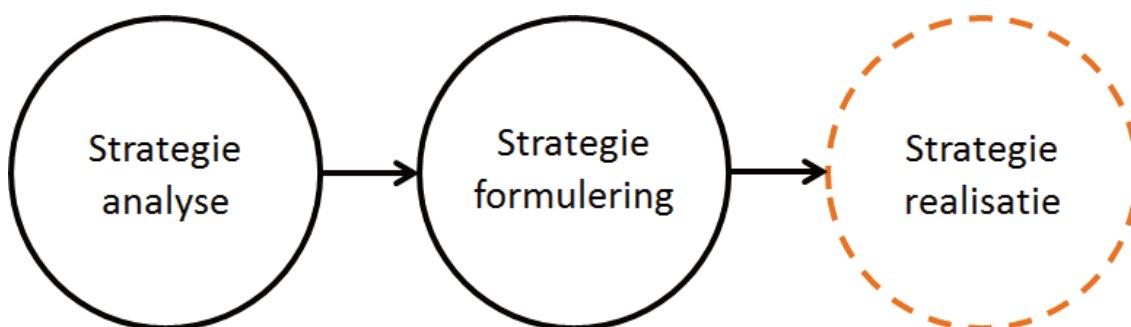
“Na een programma van twee jaar is de basis gelegd. Het meest weerbarstig is het loslaten van oude gewoonten en overtuigingen die blokkerend werken in het vernieuwingsproces.”

2. Waarom komt de strategie niet uit de verf?

Veel strategieën hebben vaak niet het beoogde effect. Hoe komt dit? Doorgaans is er rationeel (inhoudelijk, analytisch, technisch) gedegen werk verricht en ligt er een goede, werkbare strategie. Maar het gaat vaak mis omdat er bij de totstandkoming én de uitrol te weinig aandacht is voor de dynamiek en interactie tussen de verschillende belanghebbenden. Openheid en transparantie, 'right relations' aan de managementtafel, het uitspreken wat voor ieder lid van het managementteam echt belangrijk en inspirerend is, blijven veelal onderbelicht. En dat terwijl het de cruciale factoren zijn om draagvlak voor de nieuwe koers te verkrijgen. De actieve betrokkenheid van een team dat goed op elkaar is ingespeeld en dat aan elkaar gewaagd is, is immers doorslaggevend in het proces van strategieformulering én -realisatie. Debet aan het mislukken van een nieuwe koers is vaak ook dat organisaties vanuit hun neiging tot 'geen woorden maar daden' de geformuleerde strategie te weinig doorleven en tastbaar maken, en daardoor ook te weinig oog hebben voor de randvoorwaarden voor realisatie. Denk daarbij aan het zorgen voor het gewenste gedrag en de competenties, maar ook aan de effectiviteit van de onderliggende systemen. Maar de belangrijkste opgave voor het management in de fase van strategierealisatie bestaat uit het meekrijgen van de medewerkers. Ervoor zorgen dat de mensen meewerkend gedrag in plaats van tegenwerkend gedrag gaan tonen.

Onze stelling is dus dat de fase van strategierealisatie, en met name het oppakken en oplossen van 'people' vraagstukken, cruciaal is voor het succes van de strategie, maar dat deze tegelijkertijd vaak wordt veronachtzaamd. Hieronder is schematisch de positionering van strategierealisatie als onderdeel van de strategievorming weergegeven.

Figuur 1. Drie fasen van strategievorming



Het belang van strategierealisatie zien we ook terug bij de Nederlandse hoogleraar Steven ten Have, die de belangrijkste oorzaken voor het falen van strategische verandertrajecten in kaart heeft gebracht. Volgens hem slagen managers er onvoldoende in om noodzaakbeleving te creëren, gaan verander-

programma's te snel of juist te langzaam, zijn veranderdoelen te abstract of te onsamenhangend en zijn leidinggevendenden te veel of juist te weinig dominant.¹⁴ Belangrijke constatering is dat deze redenen allen te maken hebben met de rol van leiderschap gedurende het traject van strategierealisatie. Oorzaken van falend leiderschap zijn onder andere ineffectieve communicatie, gebrek aan vaardigheden bij leiders en het onvermogen om tot een duidelijke focus te komen. Maar ook slechte werkrelaties met medewerkers en het niet kunnen doorbreken van ingesleten gedragspatronen zijn redenen waarom leidinggevendenden onvoldoende in staat zijn om de verandering met succes door te voeren.¹⁵ Bovendien blijkt vaak dat veel medewerkers niet of onvoldoende op de hoogte zijn van wat de strategie daadwerkelijk inhoudt.¹⁶ De moeilijkheid van het cascaderen van de strategie, oftewel het vertalen en communiceren van de strategie op alle organisatieniveaus speelt daarbij een belangrijke rol.¹⁷ Duidelijk is dat het voor veel organisaties, hun leiders en hun medewerkers niet eenvoudig is om echte, structurele verandering te bewerkstelligen. Zowel uit de recente onderzoeksliteratuur als in onze eigen bedrijfspraktijk wordt duidelijk dat het niet tijdig signaleren van (en anticiperen op) de tekortkoming-en in het realisatieproces, leidt tot tijdsverlies, hoge kosten en demotivatatie van leidinggevendenden en medewerkers. Om dan nog tot een succesvolle implementatie van de strategie te komen vraagt veel (extra) tijd, middelen en inspanning van alle betrokken mensen.

- 14 Have, S. ten, W. ten Have & B. Janssen (2009), Het veranderboek: 70 vragen van managers over organisatieverandering
- 15 Longenecker, C.O., M.J. Neubert & L.S. Fink (2007), Causes and Consequences of Managerial Failure in Rapidly Changing Organizations. In: Business Horizons
- 16 Kaplan & Nolan (2005)
- 17 Charles Galunic (2012), How to Help Employees "Get" Strategy, in: Harvard Business Review



3. Een werkbaar model voor strategierealisatie: het CPM-model

Voor het realiseren van organisatievernieuwing kiezen organisaties in de praktijk doorgaans voor ófwel een 'blauwdruk' ófwel een 'rooddruk' benadering. Daarbij staat blauwdruk voor de linkerhersenhelte die gericht is op de ratio. Het is een feitelijke, technische, analytische en daarmee doelgerichte benadering van de werkelijkheid. Het voorbeeld over het proces van strategieformulering waarmee we deze paper begonnen, sluit aan bij deze manier van denken. Er zit een groot 'maakbaarheidsideaal' achter deze denkwijze. De aanname is dat als je goed en logisch door denkt waar je naar toe wilt en je het traject zorgvuldig uitstippelt, dat je dan stapsgewijs en 'vanzelf' van A naar B gaat. Het is een denkwijze dat wordt aangehangen door bekende managementdenkers als Peter Drucker, Henry Mintzberg, Gary Hamel en W. Chan Kim.

'Rooddruk-denken' doet juist veel meer een beroep op de rechter hersenhelte, op creativiteit en op het belang van onderlinge relaties. Deze relationele benadering staat voor de interactie tussen mensen die een onderlinge afhankelijkheid hebben in relatie tot de gewenste organisatie en het beoogde resultaat. Een te eenzijdige benadering vanuit de relationele kant, heeft als valkuil te weinig focus en inhoud, en kent ook wel de neiging tot al te veel introspectie. De relatie gaat dan boven het resultaat. Veranderingen worden veelal ontwikkelingsgericht ingestoken. Daarmee wordt bedoeld dat het doel op voorhand niet zo vastomlijnd is, maar dat het traject wordt begonnen vanuit een nog niet geheel uitgekristalliseerd beeld van het gewenste resultaat.¹⁸

In onze zienswijze komen beide denkwijzen samen. Ofwel, wij geloven in een procesaanpak die de inhoud van de strategie én het gezamenlijke gewenste resultaat als vertrekpunt neemt. Waarbij het uiteraard cruciaal is om helder en doordacht te komen tot het gewenste resultaat van de organisatie. Daarbij geloven wij in een realistische benadering, waarbij de gewenste uitkomst niet als vanzelfsprekend wordt gezien. Mensen het juist in verandertrajecten nodig hebben om erkend en gezien te worden, omdat pas dan hun innerlijke motivatie kan worden aangesproken. Het samengaan van de rationele en relationele kenmerken vormt de essentie van onze visie op het tonen van leiderschap binnen organisaties in het proces van strategieformulering en -realisatie.

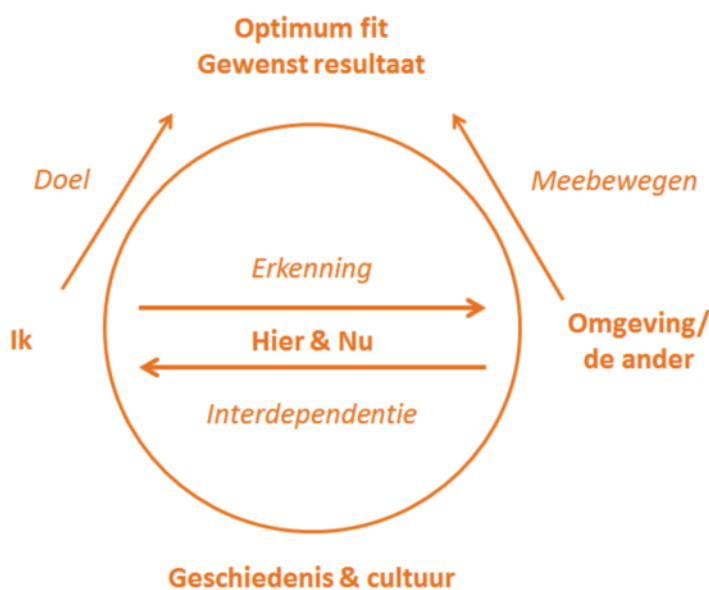
Het Contextueel Proces Managementmodel (CPM-model) vervat onze visie op het samengaan van de ratio en relatie en biedt een helder denkkader dat wij in onze praktijk toepassen bij leiderschaps- en verandervragen van klanten. De grondlegger van het CPM-model is de Belgische psychotherapeute Danielle Roex van Human Quality Management.

18 Zie: Have, S. ten, W. ten Have & B. Janssen (2009); Rational versus Generative Strategy p.144-150

“Het is belangrijk dat de geformuleerde ambitie vertaald wordt naar een doorleefd idee dat uitnodigt tot een ‘YES’ beleving.”

De kracht van het CPM-model ligt in zijn eenvoud én diepgang en kent zijn oorsprong in de filosofie, fenomenologie en Gestaltpsychologie. De kern van het model is het standpunt dat een zinvolle en/of inspirerende stip op de horizon noodzakelijk is om in beweging te komen, maar dat vervolgens de ‘ik’ en zijn ‘omgeving’ een onderlinge afhankelijkheid kennen in het kunnen realiseren van dat gewenste resultaat. Bovendien verhoudt ieder zich tot de ander vanuit zijn eigen geschiedenis en cultuur. Ofwel, ieder mens creëert in zijn levensloop en cultuur opvattingen, meningen en overtuigingen die soms belemmerend zijn in de samenwerking met anderen, waarmee de kans kleiner wordt dat de ander op de gewenste manier meebeweegt. De erkenning van de ander, maar ook de erkenning van de eigen behoeften, belangen en waarden, vormen cruciale elementen om in ‘het hier en nu’ tot effectieve communicatie en samenwerking te komen en daarmee de kans te vergroten dat de ander meebeweegt richting het gewenste resultaat. Hierbij is het natuurlijk de kunst om te komen tot een win-win situatie, ofwel een gedeeld gewenst resultaat. Een context van openheid, vertrouwen en erkenning vergroot de kans dat de mensen zich uitspreken over datgene wat voor hen belangrijk is. Dit vormt de basis voor een goede onderlinge samenwerking. Het hele model is er dan ook op gericht om mensen te helpen om samen met anderen effectief te zijn en hun gewenste resultaat te behalen.

Figuur 2. CPM-model (HQM)



Danielle Roex heeft ruim twintig jaar ervaring met het CPM-model en vertelt wat voor haar in de praktijk de kracht blijkt van het model.

Op het CPM-model rust copyright van HQM, Gent

Een leven vol inzichten



"Het contextueel proces management model was er niet van de ene op de andere dag. Het is het product van mijn eigen jarenlange ervaring als docent in het hoger onderwijs, in psychotherapie-opleidingen en vanuit mijn werk in organisaties. Het is organisch ontstaan via verschillende inspiratiebronnen en leermeesters waar ik van leerde, maar waar ik ook vaak iets wezenlijks miste. In de jaren '60 stond de benadering van Carl Rogers in de belangstelling. Hij stelde het "ik" centraal. In mijn ogen was dit niet gepast aangezien ik sterk geloof dat het "ik" zich altijd heeft te verhouden tot de "ander".

De interdependentie tussen mensen is nodig om te kunnen ontwikkelen. Ik was zeer gegrepen door de existentiële fenomenologie en met name door het werk van Merleau Ponty. Het CPM-model is dan ook een relationeel model: het beschrijft hoe de één de ander kan beïnvloeden en hoe je kan groeien vanuit de relatie met de ander. De Gestalttherapie voegde daar in mijn denken het belang van het "hier en nu" aan toe. In de jaren '70 werkte ik als ergotherapeut in Nederland en Schotland. Tijdens de therapeutische behandelingen raakte ik ervan doordrongen dat alle beweging, dus ook alle verandering gebeurt in het hier en nu. Door zintuigelijk en bewust wakker te leren zijn, kan iedereen de veranderingen die zich aandienen in het hier en nu waarnemen. Daarmee had ik voor mijzelf de horizontale as in het model scherp. Erkenning van de subjectiviteit en eigenheid van mensen is zeer belangrijk op de horizontale as. Ontkenning hiervan kan leiden tot blokkades, vermijdingsgedrag. Blokkades kunnen in het verleden ontstaan zijn en belemmeren verandering in de toekomst. Zo ontdekte ik het belang van een verticale as.

De verticale as gaat over zingeving, waarden, visie en betekenis, over de manier waarop iets beleefd wordt, over het perspectief dat men in het hier en nu kan verwerven. De verticale as duidt op de strategische bekwaamheid om goed de stappen naar gewenst resultaat te bepalen. Ik geloof er sterk in dat je een focus tot stand brengt als je een gewenst resultaat expliciteert. Mijn gedachten over het gewenste resultaat hebben zich sterk gevormd gedurende mijn tijd als docent in het Psychosynthese Instituut in Londen. Ik ben daarbij geïnspireerd door hun begrip: 'sense of purpose' en over het belang om mensen te helpen om hun zingevende doelstelling te ontdekken.

Ik denk dat veel organisaties behoefte hebben aan inspiratie en visie, aan zingevende doelstellingen. Mensen ontleen er betekenis aan en juist in tijden van crisis is er behoefte aan dromen en idealen. Alleen als medewerkers de visie van de organisatie als nuttig, noodzakelijk en wenselijk ervaren dan zullen zij deze omarmen. Mensen hebben daarbij feilloos door of de leiders van de organisatie echt geloven in de visie, of zij zich dienstbaar opstellen aan het realiseren van de visie, of zij echt committed zijn en of de motieven van leiders kloppen. Met een heldere visie is de verandering echter nog niet gerealiseerd. Het is belangrijk te beseffen dat mensen gewoontedieren zijn. Je moet voldoende bakens verzetten om echte verandering te kunnen realiseren. Mensen moeten voordeel hebben van een verandering. Dit hoeft niet altijd persoonlijk te zijn, maar het kan ook zijn dat zij voordeel zien voor het grotere geheel. Cruciaal daarbij is uiteindelijk de inspiratie. Zonder inspiratie tonen mensen teveel volgzzaamheid en te weinig eigen inbreng waardoor het gewenste resultaat niet snel zal gerealiseerd worden.

Het CPM-model pleit voor een meerwaarde in het hier en nu door te investeren in bewuste intersubjectiviteit, waardenconnectie en waarneming- en inschattingselementen. Gewenst resultaat bereiken en optimaliseren staat hier voor het ontdekken en ontwikkelen van doelen die optimaal aansluiten bij de behoeften, belangen en waarden van de organisatie en haar mensen, waarbij hun geschiedenis en cultuur wordt erkend en overstegen".

Over Danielle Roex:

Danielle Roex woont in Gent en is oprichter en bestuurder van Human Quality Management N.V. Ze ontwikkelde het Contextueel Proces Management Model en zijn toepassingen. Ze adviseert bedrijven, geeft trainingen gericht op persoonlijke ontwikkeling en begeleidt het hoger management binnen organisaties. Ze is een erkend psychotherapeut en was co-director bij het Institute of Psychosynthesis London. Ze was directeur van een grote non-profit organisatie en was gedurende 20 jaar docent in het hoger onderwijs. In haar werk en denken staat de mens centraal: ontwikkeling, ontdekking en ontplooiing van zijn talenten in de zoektocht naar het optimaliseren van gewenst resultaat binnen relevante omgevingen, vormen het uitgangspunt en tevens het doel.

4. Succesvolle strategierealisatie: de kernelementen

Het CPM-denkmodel vormt het vertrekpunt voor onze benadering van 'people' vraagstukken in de fase van strategierealisatie. Wij hebben de uitgangspunten van het model vertaald naar de praktijk van onze adviesopdrachten en in de loop van de tijd ontdekt dat een aantal elementen cruciaal is om echte vernieuwing duurzaam tot stand te brengen. Deze zijn:

- 1. Werk aan een guiding coalition** | Investeer in commitment bij de top. Goede onderlinge samenwerking en communicatie vormen hiervoor de basis.
- 2. Maak een compelling story** | Een inspirerend verhaal dat aansluit bij wat nuttig, noodzakelijk en wenselijk is in de ogen van de mensen binnen de organisatie. Zoek naar een sense of purpose, naar dat wat er werkelijk toe doet. Formuleer ook de veranderopgaven. Welke beweging moet de organisatie op de verschillende niveaus maken om de vernieuwing daadwerkelijk door te voeren?
- 3. Cascadeer de strategie** | Vertaal de strategie naar alle lagen van de organisatie en maak deze zo concreet mogelijk. Welke verandering vraagt de nieuwe koers uiteindelijk van de medewerkers? Zorg voor betrokkenheid binnen de totale organisatie, maak verbinding met mensen, geef betekenis en laat mensen de strategie ervaren. Benoem ook indicatoren die aangeven in hoeverre de in gang gezette activiteiten daadwerkelijk bijdragen aan de geformuleerde strategie.
- 4. Versterk de capabilities** | Werk aan de vereiste kennis en vaardigheden binnen de organisatie, zowel van leidinggevendenden als van medewerkers. Het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden is cruciaal om medewerkers de gewenste bijdragen te laten leveren.
- 5. Synchroniseer systemen** | Zorg ervoor dat onderliggende (HR)-systemen ondersteunend zijn aan de gewenste houding en gedrag. Denk aan systemen rond werving en selectie, beoordelen en belonen, strategische personeelsplanning en ontwikkeling.

Hierna lichten wij deze vijf kernelementen toe.

1 | Het belang van een Guiding coalition

Een van de belangrijkste voorwaarden voor het realiseren van de strategie is om ervoor te zorgen dat het team dat aan de basis staat van de realisatie van de strategie krachtig en betrokken is: een 'guiding coalition'.¹⁹ Om de medewerkers mee te laten bewegen in de richting van het gewenste resultaat van de organisatie, is het van belang dat er sprake is van een gezamenlijk en waardevol doel. Iets dat gewaardeerd wordt als wenselijk, nuttig en noodzakelijk.²⁰ Daarvoor ligt de bal in eerste instantie bij het management. Het vraagt van hen dat zij 'kleur bekennen'; zich uitspreken over wat voor hen als manager én als individu belangrijk is en wat ze graag willen bereiken. Het gaat erom dat persoonlijke belangen en voorkeuren in lijn worden gebracht met doelen van de organisatie. Het regelmatig inbouwen van momenten van (zelf)-reflectie helpt om dit zicht scherp te krijgen en te houden.

“Mensen hebben het nodig om zich gezien en erkend te voelen. Bij gebrek aan erkenning is de kans op meebewegen zeer klein.”

De ervaring leert dat de aanwezigheid van openheid, transparantie en vertrouwen op managementniveau niet vanzelfsprekend is. Onuitgesproken frustraties of dilemma's uit het verleden kunnen blokkerend werken voor de samenwerking in het hier en nu. Daarnaast zien we dat erkenning, je gezien

- 19 Zie bijvoorbeeld John Kotter, *A Sense of Urgency*, Harvard Business Press, 2008
20 Zie bijvoorbeeld Have, S. ten, W. ten Have & B. Janssen (2009), p. 386-392



en gewaardeerd voelen, zeer bepalend is voor de mate waarin managers zich open opstellen. Vaak ervaren zij onvoldoende ruimte om de eigen ideeën en wensen te uit te dragen.

Op grond van onze eigen praktijkervaring zijn wij ervan overtuigd dat het niet lukt om anderen mee te krijgen om het gewenste resultaat te bereiken, wanneer er in de basis onvoldoende vertrouwen is in elkaar. Als managers zich onderling niet of onvoldoende uitspreken over die zaken die er voor hen toe doen, ontstaat de kans dat er besluiten worden genomen die vervolgens onvoldoende navolging vinden door gebrek aan commitment. De organisatie stagneert en er ontstaat een sfeer van reactief gedrag. Er is gebrek aan inspiratie en pro-activiteit. Hoe krachtig is het wanneer het management onderling openlijk en proactief gaat staan voor datgene dat voor een ieder van hen belangrijk en waardevol is. Vertrouwen wordt opgebouwd naarmate beide partijen zich onderling gezien en erkend voelen in hun behoeften, belangen en waarden. Een 'ja' wordt dan een echte 'ja'.

Samenwerken als guiding coalition is dus van levensbelang voor organisaties. In de wereld van expedities is hier vaak letterlijk sprake van. Marc Cornelissen is professioneel avonturier. Hij bezoekt vooral poolgebieden en heeft meerdere malen aan den lijve ondervonden hoe essentieel een krachtig team en een gedeelde ambitie zijn om een expeditie succesvol, met behoud van lijf en leden, te voltooien.

Vasthouden



“Elke expeditie begint met een droom. Met een stoute gedachte, om iets te doen wat niet eerder is gedaan. Een nieuwe plek te bereiken, een nieuwe route af te leggen of baanbrekend onderzoek te doen. Het is de gemeenschappelijke droom die mensen bindt en betreft bij het te bereiken doel. Op die manier stellen we ook het team samen. De wereld van potentiële expeditieleden is niet zo heel groot. In de voorbereiding spreken we uitvoerig met mensen over hun motivatie. Vaak merk je dan snel genoeg of mensen vooral bezig zijn met de randvoorwaarden of de condities waaronder ze willen meedoen met de

expeditie. Wat je zoekt is een bijna onvoorwaardelijke commitment.

Commitment heeft te maken met het diepe besef van wat je te winnen én te verliezen hebt. Door daar intensief met mensen over te spreken, merk je al snel of mensen 'in or out' zijn. Mijn kracht als expeditieleider is dat ik in staat ben om de vonk bij anderen te ontsteken, maar ook dat ik de signalen herken wanneer iemand toch niet voldoende betrokken is. Dit laatste heb ik geleerd met vallen en opstaan. Ik heb ook meegemaakt dat iemand in de voorbereiding niet helemaal betrouwbaar bleek in het nakomen van afspraken en dat dit zich tijdens de expeditie vertaalde in een mislukt project.

Dat de voorbereiding van een expeditie cruciaal is, heb ik ook ervaren bij het opbouwen van vertrouwen. Je kunt daar niet pas mee beginnen op de plek van bestemming. Je moet hier al voor vertrek tijd en aandacht aan besteden. Het is cruciaal om elkaar aan te spreken en eerlijke feedback te geven. Daarbij is het belangrijk dat mensen erop leren vertrouwen dat ze oké zijn. Tijdens de expeditie moeten alle maskers af en is het op elkaar kunnen vertrouwen van levensbelang. Mensen moeten zich veilig voelen. Veiligheid binnen de groep is cruciaal, zeker als de omgeving niet altijd even veilig is.

Op enig moment moet je wel daadwerkelijk de expeditie starten, anders is het seizoen voorbij en moet je weer een jaar wachten. Vertrouw op je gedegen voorbereiding; het materiaal is maximaal getest, de deelnemers zijn getraind, het voedsel zorgvuldig afgewogen om daarmee zo min mogelijk gewicht mee te hoeven nemen. Hoe dan ook zullen er onverwachte zaken opduiken tijdens de expeditie. We zullen in die zin moeten accepteren dat we nooit 'perfect' zijn voorbereid. Dat maakt een expeditie tot een expeditie en noodzaakt een grote mate van flexibiliteit om met deze onverwachte zaken om te gaan. Het vraagt van deelnemers, en zeker de zeer ervaren deelnemers, dat ze zich bewust zijn van oude opvattingen, overtuigingen en dat ze erkennen dat deze belemmerend kunnen werken als er zich een onverwachte of voor hen nieuwe situatie voordoet. Wees in die zin succesvol in 'doen en laten'. Leren is ook afleren. Zolang je geïnspireerd blijft door het begerenswaardige doel ben je in staat om onderweg daar naartoe te blijven leren en reflecteren op de vraag: wat wordt van ons en mijzelf gevraagd om er te komen? Deze vasthoudendheid heb je nodig om flexibel en plooibaar te blijven."

Over Marc Cornelissen:

Nadat hij afstudeerde aan de Technische Universiteit van Delft, verruilde hij een beginnende carrière als architect voor die van professioneel avonturier. Marc bereikte op eigen kracht de Geografische Noord- en Zuidpool (1997, 2000), een prestatie die wereldwijd slechts door een handjevol mensen is geleverd. Zijn exploraties van afgelegen en moeilijk bereikbare gebieden vormen de basis voor televisiedocumentaires, boeken, publicaties en inspirerende lezingen en trainingen voor het bedrijfsleven. Uit zijn ervaringen destilleerde Marc waardevolle inzichten over samenwerking, teamontwikkeling, leiderschap en het omgaan met verandering. Hij behoort al ruim tien jaar tot een van de meest gevraagde sprekers en trainers.

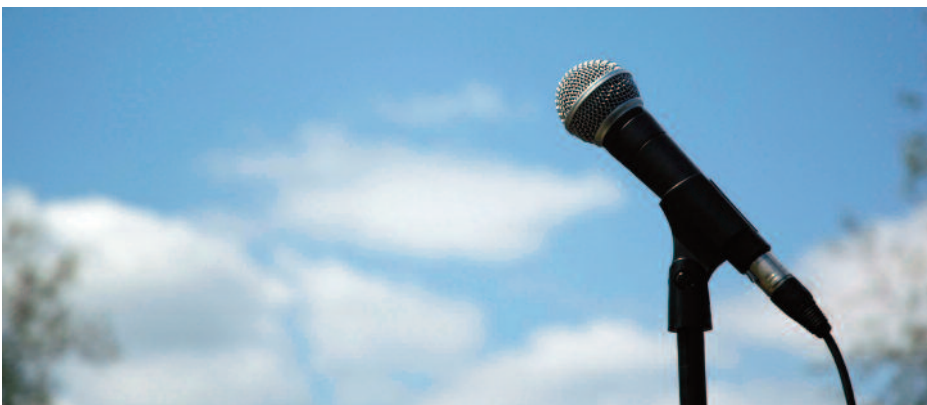
2 | Compelling story: het aansprekende verhaal

Wat mensen binnen organisaties bindt en in beweging brengt is hun geloof, hoop en verwachting dat ze gezamenlijk iets kunnen bereiken dat voor hen werkelijk van waarde is. Wij noemen dit 'sense of purpose'.²¹ In onze visie is de essentie van effectief leiderschap dat organisaties in staat zijn medewerkers 'sense of purpose' te bieden en hen te inspireren.²² Dit vergroot de kans aanzienlijk dat zij bewegen in de richting van deze gezamenlijke doelstellingen en zich hier maximaal voor inzetten. In de termen van het CPM-model hebben wij het hier dus over het gewenste resultaat. Het is belangrijk dat dit een gezamenlijk gewenst resultaat is, zodat mensen zich ermee kunnen identificeren en het ook daadwerkelijk hún eigen verhaal wordt. De kunst is dat er daadwerkelijk energie wordt gecreëerd. Energie leidt tot beweging en die is nodig om vernieuwing te kunnen realiseren.

“In een goed verhaal ligt de ambitie om de wereld te veranderen.”

Het is belangrijk deze sense of purpose te 'vangen' en vast te leggen in een aansprekende visie en strategie. Wij noemen dit een 'compelling story'. Letterlijk verwoordt de compelling story het verhaal over de richting van de organisatie en het inspirerend perspectief.²³ Een sterke compelling story nodigt uit tot een 'YES! -beleving' en klopt inhoudelijk (smart én appealing). Dit laatste betekent dat het in onze optiek wel degelijk van belang is om veel tijd en aandacht te besteden aan de totstandkoming van goed onderbouwde strategische keuzes. De kunst is deze vervolgens concreet betekenis te geven voor de mensen in de organisatie. Zij moeten worden 'gegrepen' door het verhaal zodat het van evidente waarde wordt in hun dagelijks werk. Dit vraagt om een directe betrokkenheid van een deel van de medewerkers door hen te bevragen wat voor hun nuttig, noodzakelijk en wenselijk is. De bewegingen die gemaakt moet worden om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen noemen wij verandervaden. In de compelling story worden deze zo concreet mogelijk beschreven: "Wij gaan van..., naar..., omdat...".

Het belang van het hebben van een onweerstaanbaar verhaal rond de geformuleerde strategie, wordt duidelijk geïllustreerd door de visie en werk-



- 21 Dit is een variatie op John Kotter's 'Sense of Urgency' met als verschil dat 'Sense of Purpose' meer uitgaat van de afzonderlijke betekenis en waarde die de strategische visie heeft voor de mensen in de organisatie. Zie ook Lynda Gratton (2000), *Living Strategy. Putting People at the Heart of Corporate Purpose*
- 22 Tsun-yan Hsieh & Sara Yik (2005), *Leadership as the Starting Point of Strategy*, in: *McKinsey Quarterly*
- 23 Carolyn Aiken & Scott Keller (2009), *The irrational Side of Change Management*, in: *McKinsey Quarterly*

wijze van presentatiecoach Bas Mouton. Hij traint managers in het met bezieling en overtuiging inspireren van een publiek. De inhoud van de compelling story, het krachtig overbrengen van de boodschap en verbinding maken met de mensen in de organisatie, komen hier samen.

In een goed verhaal ligt de ambitie om de wereld te veranderen.

“De enige relevante vraag om te beoordelen of een presentatie is geslaagd, is of het publiek na afloop geïnspireerd naar buiten loopt. Het gaat er absoluut niet om of je wel of niet met je armen over elkaar staat of hoe je gekleed bent. De enige maatstaf is of je écht contact weet te maken met het publiek. Dat heeft niets te maken met perfectie. Perfectie is ‘boring’. Mijn ervaring is dat 90 procent van de speeches van directeuren en managers afgrijselijk is, niet de moeite waard. Dat vind ik zo ontzettend zonde. Mijn persoonlijke missie is dat ik wil dat er veel meer inspirerende verhalen verteld worden. Het is zo magisch als een verhaal echt werkt, dat geeft zoveel energie! Dat is ook de magie van de zaal. Die magie is moeilijk te begrijpen, maar wel te voelen. Al ga ik wel steeds beter begrijpen waarom iets niet heeft gewerkt.

Intelligentie en bereidheid om te leren zijn belangrijke voorwaarden die aanwezig moeten zijn om mensen echt een stap verder te brengen in het vertellen van een krachtig verhaal. Onze ervaring is dat je mensen kunt leren om écht contact te maken, om écht iets te zeggen en om écht iets van zichzelf te laten zien. Hier zit dan ook de focus op tijdens onze trainingen. Daarbij valt het mij op dat mensen met het profiel van de ‘makkelijke prater’ niet altijd de beste sprekers en ook leerlingen zijn in onze trainingen. De steile leercurve zien we vooral bij die mensen die het als een verantwoordelijkheid ervaren om voor een groep van 300 man te staan.

In mijn ogen is het echt de ultieme leiderschapstest om 20 minuten op een groot podium te staan. Als de inhoud ‘fuzzy’ is dan zie je dat haarscherp terug op het podium. Je ziet daarmee in no time of een strategie wel of niet geloofwaardig is. De inhoud van een verhaal is in mijn ogen cruciaal. In een goed verhaal moet de ambitie liggen om de wereld te veranderen. Het werkt ook niet om het verhaal van iemand anders te vertellen. Als je er zelf niet in gelooft dan wordt het niets. Als je dit vertaalt naar een organisatie, dan betekent dat dus dat je van managers alleen kunt verwachten dat ze dat deel van de visie uitdragen waar ze zelf achter staan. In mijn opinie moet je mensen dus de ruimte geven om het verhaal op hun eigen manier te vertellen.

Het verhaal over de visie en strategie kun je niet vaak genoeg vertellen. In elke uiting moet het wezen van het verhaal zitten. Uiteindelijk is ‘the proof of the pudding’ of je het verhaal terugkrijgt van onder naar boven. Leeft het verhaal op de werkvloer? Daarbij helpt het om de verhalen van echte mensen op te halen en te delen. Dit voedt het geloof bij anderen. Trots is daarbij een sleutelbegrip. Laat de trots van mensen naar voren komen in hun verhalen, daar gaan de ogen van glinsteren.”



Over Bas Mouton:

Bas Mouton is oprichter en directeur van Speech Republic. Hij studeerde rechten, economie en politicologie en werkte als finance consultant, maar was niet de allerbeste met spreadsheets. Hij vond het wél leuk om verhalen over te vertellen. Tijdens een zomer in Amerika in 2004 besloot hij door die affiniteit trainingen te volgen in de Amerikaanse manier van Podium Presence. Sindsdien is het de missie van Bas om deze manier van trainen naar Europa te brengen. Hij startte Speech Republic na zijn terugkeer in Nederland en traint met zijn team vele directeuren en managers van grote bedrijven over hoe zij meer impact kunnen maken met hun verhaal.

3| Cascaderen

Vaak blijft het visie- en strategieformuleringsproces beperkt tot een kleine, selecte groep (doorgaans de directie en enkele getrouwen). Maar om een strategie daadwerkelijk succesvol in te bedden zijn natuurlijk veel meer mensen in de organisatie nodig. En dat blijkt vaak een sluitpost. Zo gaat menig organisatie er vanuit dat medewerkers 'als vanzelf' gecommitteerd zijn aan het gepresenteerde toekomstbeeld, zonder dat er voldoende aandacht wordt besteed aan een zorgvuldige communicatie. In hoeverre de strategie en de gewenste vernieuwing die er in besloten ligt, daadwerkelijk wordt behaald, wordt echter feitelijk bepaald door de mate waarin het management de ingezette veranderingen weet om te zetten naar gewenst gedrag en andere/nieuwe werkwijzen op de werkvloer. Dit vraagt dat de gewenste veranderingen zorgvuldig begeleid worden in hun doorvertaling naar de verschillende lagen binnen de organisatie. Communicatie en herhaling zijn hierin sleutelbegrippen. Het is belangrijk om in herkenbare en begrijpelijke taal (én vorm) de boodschap tot op het laagste niveau van de organisatie helder te krijgen.^{24, 25}

Ook is het belangrijk dat de nieuwe/gewijzigde organisatiedoelen worden vertaald naar het niveau van de individuele medewerker. Welke individuele resultaat- en ontwikkelafspraken moeten er met elk individu worden gemaakt om de visie en strategie uiteindelijk betekenis te geven op het operationele niveau van de organisatie?

Onze ervaring leert dat in de fase van strategierealisatie sturing op een juiste cascadering van groot belang is. Gebeurt dit niet, dan blijft de strategie een papieren tijger. Competenties en eigenschappen als keuzes maken, focus, volharden, concretiseren en sturen op resultaten spelen hierbij een belangrijke rol.

4| (Leadership) capabilities

Goed met mensen om kunnen gaan, ze laten meebewegen in de gekozen richting en aanspreken op hun innerlijke motivatie. Het zijn alle facetten van leiderschap die veel vragen van managers.²⁶ Vooral competenties als het bepalen van de richting, het verbinden van mensen, het sturen op realisatie en voorbeeldgedrag zijn van belang.²⁷ In termen van gedrag betekent dit betrokkenheid tonen, waardering uitspreken, helder de visie en strategische doelen communiceren, ruimte bieden en eerlijke feedback geven en ontvangen. Qua

- 24 Zie Charles Galunic (2013), Disseminating Strategy: A User's Guide, INSEAD Knowledge
- 25 Spotlight: How Hierarchy Can Hurt Strategy Execution, in: Harvard Business Review (2010)

vaardigheden vraagt dit onder andere om vertrouwen opbouwen, luisteren, erkenning geven, concretiseren en personifiëren. En bovenal: ‘de kunst van het omgaan met verschillen’.

Kern van het CPM-model is dat situaties en relaties per definitie context specifiek zijn. Met één bepaalde leiderschapsstijl red je het dus niet als leidinggevende. Een leidinggevende moet flexibel kunnen omgaan met deze situaties en bovenstaande vaardigheden gericht kunnen inzetten afhankelijk van de context en de personen waar de leidinggevende mee te maken heeft. Het gaat dus om situationeel leidinggeven. Hiermee bedoelen we dat de ene medewerker een andere vorm van sturing nodig heeft dan een andere medewerker. Denk hierbij aan sturing om de autonomie van een medewerker te vergroten, of sturing door een medewerker te inspireren, te ondersteunen of te leren omgaan met confrontaties.²⁸

“Situationeel leiderschap vraagt om een hoge mate van flexibiliteit in communicatie: stop wanneer je merkt dat iets niet werkt en probeer het op een andere manier.”

Effectieve leiders hebben de flexibiliteit in hun communicatiegewoonten die nodig is om mensen mee te laten bewegen in de richting van het gewenste resultaat. Dit vraagt van managers een hoge mate van zelfinzicht in de eigen sterkten en valkuilen. Het is belangrijk dat ze bereid zijn zichzelf en hun eigen perceptie van de werkelijkheid ter discussie te stellen.

Uiteraard draait het bij strategierealisatie niet alleen om de capabilities van de leidinggevendenden. Eerder in deze paper gaven we al aan dat een strategie pas echt realiteit wordt, als deze wordt vertaald naar het operationele niveau van de organisatie. Dit gaat doorgaans niet vanzelf. In veel gevallen vraagt het van medewerkers wezenlijk ander gedrag of andere vaardigheden dan zij eerder gewend waren. Ook hier zullen veranderingen voor moeten worden benoemd, die door gerichte interventies niet eenmalig, maar structureel worden ondersteund. Leidinggevendenden zullen ook hier oog voor moeten hebben. Uiteraard moeten zij goed worden ondersteund door onder andere de HR-professionals in de organisatie, maar zij zijn degenen die uiteindelijk de medewerkers moeten inspireren en voorgaan in de gewenste verandering. Onze ervaring is dat het voor veel leidinggevendenden geen automatisme is om zichzelf regelmatig de spiegel voor te houden. Daardoor zijn zij zich lang niet altijd bewust van het effect van hun eigen gedrag op anderen, laat staan dat ze verantwoordelijkheid nemen voor dit effect. Het is belangrijk dat leidinggevendenden hun eigen patronen gaan herkennen zodat zij hier bewuster mee om kunnen gaan. In onderstaand kader vertelt Vincent Moonen, coach en trainer, hoe hij werkt met managers om dit te bereiken.

26 Tsun-yan Hsieh & Sara Yik (2005)

27 Carolyn Aiken & Scott Keller (2009)

28 S. ten, W. ten Have & B. Janssen (2009)



"Bij elk veranderingsproces hoort weerstand. Veel energie van bedrijven gaat naar die medewerkers die veranderingen niet willen of kunnen accepteren. In onze trajecten begeleiden wij hen en de welwillenden op respectvolle wijze. Veranderen is ook een uitdagend proces. Wij dagen directieleden uit om belangrijke knopen door te hakken en stimuleren ze om anderen bij het proces te betrekken. Eigenlijk veranderen wij dus niets... we zorgen er alleen voor dat men zélf in staat is te veranderen.

Mensen lijden het meest aan de gedachten die ze geloven. Gedachten over de toekomst, het verleden, andere mensen of situaties en gedachten over onszelf. Onderzoek deze gedachten en de pijn verdwijnt. Wanneer je je gedachten los van jezelf kunt aanschouwen ontstaat bewondering en respect voor de wereld zoals die er op dat moment is. Houden van wat er is, is mijn levensmotto. Je niet langer druk maken over zaken buiten je eigen invloedssfeer, zorg ervoor dat je rust hebt, grip ervaart en proactief je talenten kunt ontplooiën.

Het brein is ons belangrijkste (business)tool. Dagelijks komen er 60.000 gedachten langs die op zoek gaan naar bewijs. De natuurlijke neiging is dat ze zichzelf willen bevestigen, positief en negatief. Op die manier ontstaat altijd een self-fulfilling prophecy; een voorspelling die zichzelf direct of indirect waarmaakt. Het gevaar is dat je los komt te staan van de realiteit, je wordt als het ware gegijzeld door je eigen gedachten en neemt de realiteit niet meer

zuiver waar. Het is daarom uitermate belangrijk dat we ons hier van bewust zijn en ons denken regelmatig onderzoeken.

Mijn missie is dat ik managers bewust wil maken van dit mechanisme. Als managers hun eigen gedachten zien als 'de waarheid' dan leidt dit tot een gebrek aan nieuwsgierigheid; tot het steeds weer opnieuw bevestigen van wat ze al weten. Dergelijk denken belemmert vernieuwing in organisaties. Om te leren moet je bereid zijn je eigen overtuigingen en je eigen werkelijkheid ter discussie te stellen en te onderzoeken wat er nog meer waar kan zijn in dezelfde context.

Als executive coach faciliteer ik het onderzoeken van gedachten. Ik werk daarbij vanuit het moment, het hier en nu. Als er aanleiding voor is, onderzoeken we samen de geschiedenis van mensen om zodoende meer zicht te krijgen op patronen. Waarom doen ze wat ze doen? We werken altijd aan situaties die echt zijn; praktijksituaties waar managers en directeuren tegenaan lopen. Vanuit de werkelijke ervaring ontstaat de honger om iets te leren.

Er is een aantal thema's dat ik vaak tegenkom in mijn praktijk. De eerste is de menselijke behoefte aan erkenning, aandacht en liefde van anderen. Mijn overtuiging is dat die behoefte er alleen is als je zelf niet gelooft in het feit dat je al oké bent. Bevestiging van andere mensen kan echter nooit de innerlijke twijfel wegnemen. Hier werken we aan in de coachingsgesprekken.

Een tweede veel besproken thema gaat over je cirkel van invloed. Mensen maken zich vaak erg druk over zaken die niet in hun eigen cirkel van invloed liggen. Denk aan het weer, de file, het gedrag en de gedachten van andere mensen et cetera.

Ook in onze leiderschapstrajecten en onze MD-programma's is er aandacht voor deze thema's, naast het effect van voorbeeldgedrag. Ik ervaar het dan ook als mijn verantwoordelijkheid om managers en directeuren bewust te maken van wat voorbeeldgedrag voor ze kan doen. Tot slot ben ik overtuigd geraakt van het credo 'zonder gedoe geen verandering'. Strijd is nodig om tot verandering te komen. Mensen moeten uitgedaagd en geraakt worden. Ik vind dat ik daarin een rol speel als coach en trainer. Het is niet mijn job om mensen te vermaken, maar om mensen inzicht te geven en te confronteren als dat nodig is."

Over Vincent Moonen:

Vincent Moonen startte na een carrière als commercieel directeur in de IT in 1996 zijn eigen trainingsbureau in management en communicatietrainingen. In de periode 2001-2005 was hij vervolgens partner binnen de Van der Velde Comtres Groep en directeur van Van der Velde Organisatie en loopbaanadvies. In 2005 heeft hij zich verzelfstandigd; eerst onder de naam Van der Velde | Moonen en in 2007 als bureau Moonen & Partners; advies | training | coaching bij verandering. Vincent is sinds 2003 gecertificeerd facilitator van coachingsmethode The Work van Byron Katie. Hij behaalde in 1997 het NLP Master certificaat en is geregistreerd NOBCO coach en lid van de Ooa en het NCD.

5 | Systemen

Tot slot de systemen. Systemen zullen nooit de sleutelfactor zijn in het slagen van een strategierealisatie traject. Maar niet goed functionerende systemen kunnen een succesvolle uitrol echter wel behoorlijk in de weg staan. Het goede nieuws is echter dat ze ook op een positieve manier sterk ondersteunend kunnen zijn voor de realisering van het gewenste resultaat. Dat geldt voor de IT-systemen, de cycli van planning en control en uiteraard ook in hoge mate voor de HR-systemen. Onze zienswijze over de combinatie tussen een rationele en een relationele benadering is ook hierin terug te zien. Want systemen lijken wellicht puur rationeel, maar ook deze zijn gebouwd op belangrijke principes en uitgangspunten die vaak de kern van de bedrijfscultuur weergeven. Daarmee representeren ze het heersende 'oude gedrag' in de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan het fundamentele verschil tussen een zeer gedetailleerd en uitgewerkt functiegebouw en een kader scheppend, ruim opgezet functiehuis met slechts een beperkt aantal sleutelfuncties. Of het performancemanagementsysteem: wordt er gestuurd op concrete resultaten of meer op ontwikkeling? Ook hierin is er geen goed of fout. Het gaat erom dat we ons ervan bewust zijn dat ook in de keuze voor systemen de gedragsvoorkeuren en cultuur van een organisatie tot uiting komen. En dus dat als deze systemen niet in lijn worden gebracht met de strategie en het gewenste gedrag, dat het dan op voorhand zeer lastig (zo niet onmogelijk) zal zijn het doel te bereiken.

5. Tot slot

In het begin van deze 'Brightpaper' stelden we onszelf de vraag hoe organisaties tot duurzame strategierealisatie en échte organisatievernieuwing kunnen komen. Deze vraag kwam op naar aanleiding van de constatering dat strategietrajecten vaak niet leiden tot de beoogde resultaten.

Het zal duidelijk zijn dat het onze stellige overtuiging is dat naast een rationele benadering, een relationele invalshoek noodzakelijk is om de beoogde verandering met succes te realiseren. Mensen zijn niet zondermeer te motiveren voor het objectief 'beste, meest logische en rationele'. Bovendien hebben mensen van nature vaak moeite met verandering. Met als gevolg dat ze vaak weerstand ontwikkelen, fouten maken, hun werklust verliezen en soms zelfs (langdurig) ziek worden.

Gaandeweg dringt het algemeen besef door dat we met 'human capital' anders moeten omgaan dan met technische- of rationele vraagstukken. Het op een goede manier omgaan met mensen is een vaardigheid die we doorgaans niet via onze studies geleerd hebben. Voor veel managers is het een opgave om te zoeken naar de meest eenvoudige en meest voor de hand liggende manier om goed met medewerkers om te gaan, om de kans te vergroten dat mensen niet alleen doen wat er van hen wordt verlangd, maar vooral dat ze zich intrinsiek gemotiveerd voelen en bekwaam achten om hun werk goed uit te voeren.

“Naast een rationele is ook een relationele invalshoek nodig!”

Juist in de fase van strategierealisatie is de noodzaak en het belang om ook de relationele benadering toe te passen groot. Tegelijkertijd doet het een stevig beroep op de kwaliteiten, betrokkenheid en persoonlijke kracht van het leiderschap in de organisatie. De principes die in deze paper zijn beschreven kunnen daarbij helpen de kans te vergroten om mensen mee te laten bewegen in de richting van het inspirerend perspectief. Tot slot stellen wij u graag de vraag: wat doet u om uw nieuwe strategie succesvol tot werking te brengen?



colofon:

Auteurs: Richard Jongenotter, Ester de Kleer,
Tony Brugman en Iris Valk

Vormgeving: A5DESIGN

Fotomateriaal: iStockPhoto

Voor vragen: richard.jongenotter@brightcompany.nl

Alle rechten voorbehouden

Copyright © 2013 Bright & Company | HR Strategy

Bright & Company | HR Strategy



www.brightcompany.nl