

“De strategie doet het niet”

“Van alle verandertrajecten mislukt 70%”. Een wandelgangwijsheid, waar iedere manager of adviseur die aan de vooravond staat van een strategische verandering van gruwelt. Hoewel dit dogma vele aanleidingen en ook weer uitzonderingen kent, schuilt er een belangrijke boodschap in: strategie implementatie is lastig. Het verdient aandacht.

In dit artikel verkennen we een integrale aanpak die aandacht geeft aan alle relevante aspecten van dit “lastige” onderwerp. Het resultaat is een methodiek waarmee een organisatie in staat is om haar eigen implementatievermogen te analyseren en concrete handvatten krijgt om de strategie beter doordacht, met meer aandacht voor de valkuilen, ten uitvoer te brengen.

Strategie implementatie is moeilijk

De uitspraak dat 70 procent van de verandertrajecten mislukt, behoeft enige nuance. Volgens Steven ten Have, hoogleraar strategie en verandering aan de Vrije Universiteit in Amsterdam kan dit percentage in ieder geval opgedeeld worden in een aantal typen verandertrajecten, waarvan lang niet alle typen ook strategie implementaties betreft. In dit artikel focussen we daar wel op.

Slagingspercentage per type organisatieverandering

Eenvoudige verandering: bijvoorbeeld kostenreductie programma's	80%
Business Process Reengineering / Total Quality Management	65%
Strategie implementatie	58%
Cultuurverandering	20%

Bron: Interview in Manager en Literatuur met prof. dr. Steven ten Have, Hoogleraar strategie en verandering Vrije Universiteit Amsterdam.

De bovenstaande indeling laat zien dat een gemiddelde strategie implementatie gelukkig niet hoeft te rekenen op een failure percentage van 70%. Maar zelfs met een “beter” slagingspercentage van 58% (dus een ‘uitvalpercentage’ van 42%) moeten we accepteren dat strategie implementatie blijkbaar moeilijk is. Deze acceptatie is dan misschien ook wel de belangrijkste voorwaarde voor succes: accepteer dat de implementatie van een nieuwe strategie moeilijk is en van meer factoren afhankelijk is dan vooraf voorzien kan worden. Het is een serieuze expertise en verdient aandacht. Meer aandacht dan u vooraf wellicht verwacht, meer dan het nu vaak krijgt en misschien zelfs wel meer dan het proces van strategiecreatie.

Het bovenstaand overzicht doet vermoeden dat veranderprocessen moeilijker worden wanneer de verandering minder “eenvoudig” is. Je zou zelfs kunnen zeggen dat het met name te maken heeft met de mate waarin de verandering raakt aan de zachtere organisatie-aspecten. Kostenprogramma's en procesverbeteringen zijn ‘makkelijker’ dan een nieuwe koers varen of cultuurvraagstukken. Op zich is ook dit weer een logische constatering, maar daarom niet minder belangrijk. Bij de strategieimplementatie wordt een totaal aan factoren geraakt dat complex te ‘managen’ is. Er is dus behoefte aan een methodiek die dit complex aan factoren in kaart brengt en deze factoren meeneemt in een integrale aanpak.

Een integrale aanpak voor strategie implementatie

Wanneer strategie implementatie gezien wordt als verandertraject, dan kunnen drie verschillende opvattingen over strategie implementatie omschreven worden; implementatie als ontwerpvoorbeeld, implementatie als ontwikkelingsvoorbeeld en managen van belangen als basis voor strategie implementatie.

Strategie implementatie als ontwerpvoorbeeld

De ontwerpcyclus beschouwt strategie implementatie als vraagstuk dat diepgaand geanalyseerd dient te worden door experts, vanuit deze analyse wordt het proces beschreven waarin veel aandacht is voor de doelstellingen en de structuur van de organisatie. De strategie implementatie volgt een "architectuur" waarin doorgaans weinig aandacht is voor gedrag, belangen en gevoelens. Een belangrijke valkuil hierin is de gedachte dat de structuur leidend is en dat het gedrag van mensen hierin zal volgen.

Strategie implementatie als ontwikkelvoorbeeld

De opvatting dat strategie implementatie een ontwikkelvoorbeeld is, leidt tot een organisatie waarin mensen de ruimte en hulpmiddelen krijgen om zich te ontplooien. Dergelijke organisaties kenmerken zich door een focus op gedrag en processen. Structuur is een afgeleide hiervan. De valkuil is dat de aandacht vooral uitgaat naar mensen en het proces van verandering en dat het doel uit zicht raakt.

Strategie implementatie als politiek vraagstuk

Verandering is het managen van belangen, zo luidt het devies van de derde opvatting. Organisaties zijn samengesteld uit (groepen van) mensen die allemaal hun eigen nut proberen te optimaliseren. Dit betekent dat strategie implementatie een continu politiek proces is van optimaliseren van belangen. De valkuil van deze opvatting is een te strikte focus op het (politieke) proces, en dus ieders afzonderlijke belangen, en te weinig op het organisatiebelang.

In de praktijk zien wij vaak dat de implementatie van strategie in eerste instantie als ontwerpvoorbeeld benaderd wordt. Een logische benadering gezien het feit dat er vaak veel energie en tijd is gestoken in het ontwerp van de strategie. Er wordt lang en hard nagedacht over de strategische doelen, dit wordt uitgewerkt in een structuur van taken en bevoegdheden en vervolgens wordt er een analyse en indeling gemaakt van functie omschrijvingen en een match van de oude en nieuwe invulling van mensen in de organisatie.

Deze benadering is de meest logische eerste stap in voorbereiding op een strategie implementatie. Het ontwerp van de doelen, werkwijze, organisatie en inzet van mensen dient compleet en helder te zijn. Het is echter een populaire misvatting dat met deze stap de organisatie 'klaar' is voor de verandering. Rationeel 'klopt' de implementatie. De koers en het reisdoel volgen logisch uit de analyses en de route is de meest efficiënte weg om het reisdoel te behalen. Geen stok tussen te krijgen. De planning is gemaakt en niets lijkt een uitrol in de weg te staan.

Een veelgehoorde uitspraak is dat wanneer de doelen, structuur en indeling van mensen bepaald zijn, het een kwestie is van doen, gewoon de planning volgen. Ervaren managers en adviseurs weten dat juist dan de belangen en culturele aspecten een grote rol gaan spelen in het welslagen van de implementatie. Wanneer er niet voldoende aandacht is voor politieke belangen en culturele ontwikkelaspecten dan zal het implementatiepad een moeizaam pad worden. Met waarschijnlijk een extra turfstreepje bij de categorie 'mislukte veranderingen'. Dit is geen pleidooi om het startparadigma te verwaarlozen, want zonder een complete en heldere ontwerpbenadering, is er vaak ook geen succes.

Ervaren managers en adviseurs weten dat een implementatieproces een samenvoeging is van alle bovengenoemde aspecten. Alle moderne managementdenkers pleiten dan ook voor een integrale aanpak. Noel Tichy was een van de eerste denkers die dit deed. En hoewel zijn aanpak niet heel modern is, zien wij een toegevoegde waarde in zijn manier van het in kaart brengen van de "readiness for strategy implementation". Deze professor aan de Michigan Business University beschrijft in zijn boek *Managing Strategic Change* een integrale aanpak voor strategie implementatie.

Drie instrumenten en drie benaderingen

Tichy omschrijft drie type benaderingen: technisch (de ontwerpbenadering), belangen (of: de politieke benadering) en cultureel (of: de ontwikkelbenadering).

De technische aspecten geven aan hoe op een effectieve en efficiënte wijze resultaten bereikt worden. De politieke aspecten geven aan hoe een schaarste aan middelen verdeeld zal worden onder invloed van macht en belangen. De culturele aspecten benadrukken de waarden, normen en overtuigingen binnen de organisatie. In zijn onderzoek omschrijft hij onder andere in welke fase van het proces welk type aspecten de meeste aandacht vraagt.

Daarnaast benoemt Tichy drie instrumenten waarmee sturing gegeven kan worden aan strategie implementatie: Missie en strategie, structuur en mensen.

Samengevat

Wanneer de drie instrumenten tegen de drie benaderingen in een matrix geplaatst worden, ontstaat een interessante 'managerial grid', met onderscheid naar 9 domeinen. In de onderstaande figuur zijn de instrumenten op de horizontale as geplaatst en de aspecten op de verticale as. De invulling van de 9 domeinen is gebaseerd op het gebruik van dit model bij onze klanten. Daarnaast is ook gebruik gemaakt van andere managementdenkers die in de loop der jaren het gedachtegoed van Tichy hebben doorontwikkeld, zoals bijvoorbeeld Camp.

	Missie / strategie	Organisatie	Mensen
Technische / Ontwerpbenadering	Doelen / werkwijze Strategische planning Marketing Financiering Logistiek	Taken / bevoegdheden Organogram Taakomschrijvingen Informatiesystemen Procedures	Vaardigheden Functie-eisen Werving en selectie Knowhow Beloning
Politiek / belangen- benadering	Beleidsbeïnvloeders Directie / bestuur Belangengroepen Klanten Financiers	Besluitvorming Participatie Beoordeling resultaten Overleg Onderhandeling	Autonomie Speelruimte Persoonlijk perspectief Status Individueel belang
Ontwikkel / cultuur- benadering	Organisatieklimaat Visie Betrokkenheid Uitstraling	Samenwerking Probleemsamenspel Idee afstemming Vergadercultuur	Houding Inventiviteit Collegialiteit Betrouwbaarheid Inzet

Aan de slag

De managerial grid zoals hierboven gepresenteerd biedt een laagdrempelig handvat om een scan te maken van de readiness voor strategie implementatie. Wij noemen dit het in kaart brengen van het implementatievermogen. We gebruiken deze grid doorgaans op drie manieren; ad hoc, longitudinaal en 360 graden.

Ad hoc

De meest laagdrempelige manier om deze analyse uit te voeren is door met een multidisciplinair team om tafel te gaan om vervolgens de sterke "vakken" en de minder sterke "vakken" aan te wijzen. De Delphi methode is hier een goede aanpak voor:

1. De verschillende leden van het team beoordelen de verschillende vakken door zichzelf de vraag te stellen: hoeveel moet er binnen dit domein ontwikkeld worden om het doel te behalen? Belangrijke subvragen zijn: is het compleet, is er veel verandering ten opzichte van de huidige situatie nodig en zijn wij (of zij, afhankelijk van de actor) hier goed in?
2. Scoor de domeinen (op een 7 puntsschaal) en beschrijf vooral waarom de domeinen deze score verdienen.
3. Laat de experts met elkaar in gesprek gaan en tot een gezamenlijke conclusie komen.
4. Formuleer acties: het kan zijn dat domeinen verbeterd moeten worden, het kan ook zijn dat het aanvankelijke doel van de strategie bijgesteld dient te worden, immers alles hangt met elkaar samen.

Naast deze ad hoc analyse beschikken wij over een uitgebreide test om het grid voor uw organisatie in beeld te brengen. U leest hier meer over in het deel 360 graden.

	Missie / strategie	Organisatie	Mensen
Technische / Ontwerpbenadering	Doelen / werkwijze Strategische planning Marketing Financiering Logistiek	Taken / bevoegdheden Organogram Taakomschrijvingen Informatiesystemen Procedures	Vaardigheden Functie-eisen Werving en selectie Knowhow Beloning
Politiek / belangenbenadering	Beleidsbeïnvloeders Directie / bestuur Belangengroepen Klanten Financiers	Besluitvorming Participatie Beoordeling resultaten Overleg Onderhandeling	Autonomie Speelruimte Persoonlijk perspectief Status Individueel belang
Ontwikkel / cultuurbenadering	Organisatieklimaat Visie Betrokkenheid Uitstraling	Samenwerking Probleemsamenspel Idee afstemming Vergadercultuur	Houding Inventiviteit Collegialiteit Betrouwbaarheid Inzet

Longitudinaal

Het is doorgaans een interessante vraag om een aantal mensen juist niet de huidige strategie implementatie te laten scoren, maar juist ook het vorige soortgelijke traject. Een veelvoorkomende valkuil is dat organisaties het komende proces te positief inschatten. Door ook terug te kijken wordt een interessant vergelijk mogelijk. Wat waren de sterke en minder sterke prestatiedomeinen, hoe zien we dat nu, is het wel echt zo veranderd? Zijn vragen die een antwoord verdienen. Vervolgens kan de methodiek tijdens de implementatie periodiek als thermometer gebruikt worden, waardoor continu de vinger aan de pols gehouden wordt. Het is een misvatting te denken dat het vermogen om te implementeren voor het gehele implementatieproces gelijk is. Net zoals de implementatie uit verschillende fasen bestaat, kent ook het benodigde vermogen tot implementeren verschillende fasen.

360 graden

Het beoordelen van de grid is een interessante exercitie en zorgt voor een goede eerste indicatie. Het gevaar is dat mogelijke blinde vlekken door deze stap nog niet zichtbaar worden. Wij raden daarom aan om de implementatie analyse in 360 graden uit te voeren. Dit wil zeggen dat niet alleen het strategieteam de test invult, maar ook een medewerker van een afdeling, of een externe partner waar nauw mee samengewerkt wordt. Het resultaat is inzicht in de blinde vlek van de strategie implementatie. Zo denkt het strategieteam misschien dat de autonomie een van de sterke peilers is waar de implementatie op gebouwd is, maar hoe is bijvoorbeeld de perceptie van de medewerkers op de werkvloer, of van een aantal belangrijke klanten?

Zelf aan de slag

Op de website icsb.360test.nl kunt u zelf een gratis implementatiescan uitvoeren. De scan belicht de verschillende aspecten van uw organisatie die bij implementatie of verandertrajecten een grote rol spelen. Met het invullen van deze scan ontvangt u na afloop automatisch een rapportage. De rapportage omvat een totaaloverzicht van alle aspecten en richtingen voor uw verdere organisatieontwikkeling.

Wilt u meer weten over wat een implementatieanalyse voor uw organisatie kan betekenen, of wilt u uw aanpak onder de loep leggen samen met een expert? U kunt ons bereiken op bernard.nieuwendijk@icsb.nl of telefonisch via 010-452 86 02 .