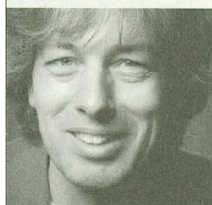
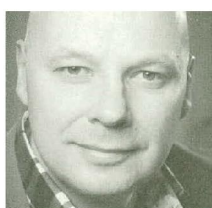


Tekst Marco de Haas, Daan van Knippenberg
en Patrick Groenen
Illustratie Yvonne Kroese



Strategie en alignment

GEWETENSVRAGEN OVER STRATEGIE

Een goede performance is alleen mogelijk als de strategie organisatiebreed leeft. Of dat zo is, ontdek je door te meten. Daarna is direct duidelijk waar de zwakke plekken zitten.

Zonder strategie is elke onderneming, organisatie of instelling stuurloos. Maar wat is strategie nu eigenlijk? Natuurlijk, je moet een goed en helder verhaal hebben. Een duidelijke visie over waar het met de organisatie naartoe moet. De spreekwoordelijke stip aan de horizon, inclusief koersaanduiding. Je kunt je strategische plan letterlijk als roadmap naar de toekomst uittekenen. En toch heb je dan nog steeds geen strategie. Die heb je pas als die strategie wordt uitgevoerd – iets dat vaak over het hoofd wordt gezien.

DENKERS EN DOENERS

Waarom veronderstellen we zo makkelijk dat als er eenmaal een strategie is, deze ook automatisch wordt uitgevoerd en geïmplementeerd? Omdat het makkelijk is en het het leven van executives en managers overzichtelijk en aangenaam maakt. Aan de top van de organisatie wordt de strategie bedacht; aan de basis van de organisatie – in de operatie op de werkvloer – wordt de strategie uitgevoerd. Maar de top is smal en de basis is breed. Als de strategie alleen van de top is en enkel in de directie- of bestuurskamer leeft, dan is er dus geen strategie: die moet van iedereen in de organisatie zijn. Het denken van de doeners – aan de basis van de organisatie – moet dus aangesloten worden op

het denken van de top. Waarbij de top het initiatief neemt, daar ligt immers de verantwoordelijkheid om een strategie te hebben.

FUNDAMENTELE VRAGEN

Er moet een gemeenschappelijk begrip van de strategie bestaan onder alle betrokkenen, van hoog tot laag in de organisatie. Er moet kortom een alignment van de organisatie met de strategie zijn. Hoe weet je nu als ceo of er strategisch alignment is? En hoe kom je erachter waar in de organisatie de alignment juist ontbreekt? Dat ontdek je door te meten. Daarvoor zijn alignmentdata nodig: data die het individuele denken over de strategie beschrijven. Een alignmentmeting stelt geen eisen aan de inhoud van de strategie, maar wel aan het format: strategie is altijd weer het antwoord op de fundamentele vraag wat je als organisatie wilt bereiken (*goal alignment*), hoe de doelen het best bereikt kunnen worden (*process alignment*) en waarom de gekozen strategie überhaupt belangrijk is (*value alignment*).

Alignmentdata worden simpelweg verkregen door mensen online – op een webportal – een agenda te laten trekken. De gewetensvragen die voorbijkomen zijn bijvoorbeeld: Welke twee doelen vind jij het

minst relevant, onze strategie inacht-nemend? Welke vier doelen vind jij juist het allerbelangrijkst voor het succes van ons bedrijf? En als je nu echt moet kiezen en je moet je top-4 op een stapeltje leggen, welk doel ligt dan bovenop en welk doel onderop de stapel? Op deze manier ontstaan individuele alignmentdata.

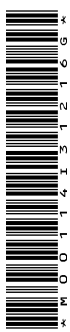
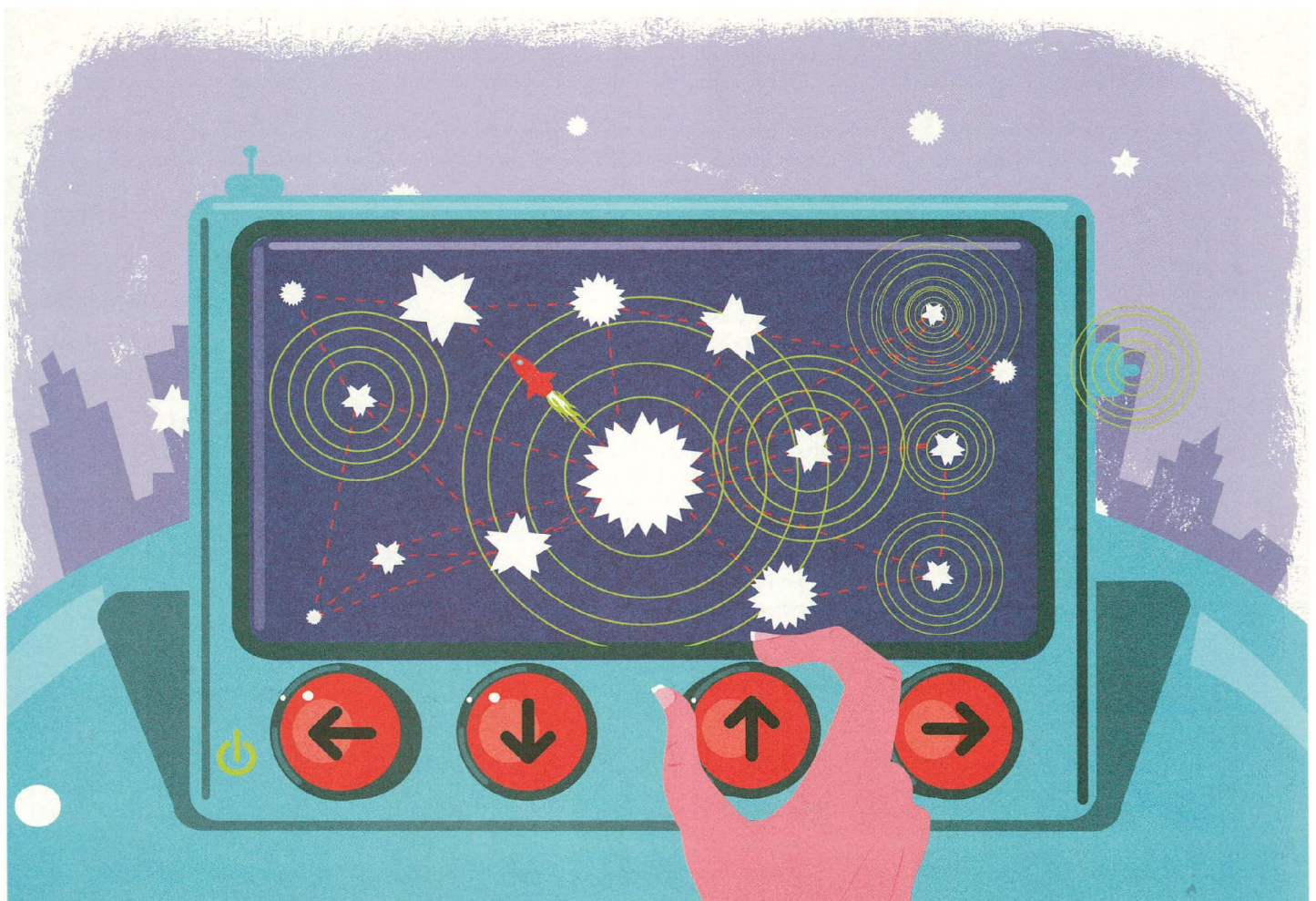
LICHTPUNTJES

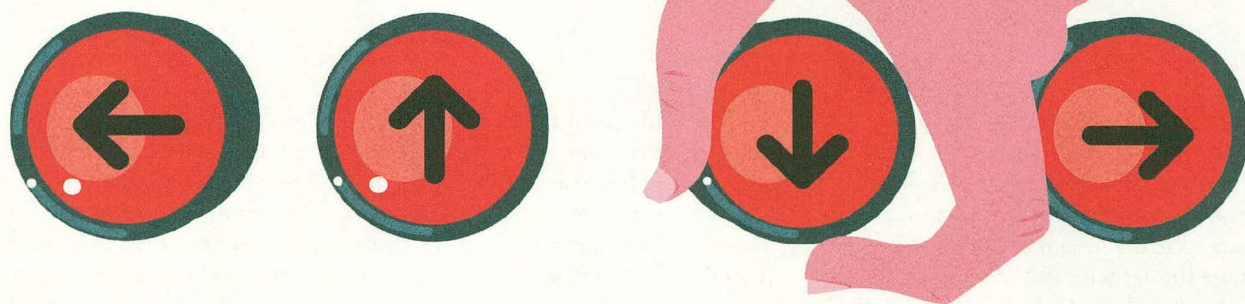
De alignmentmeting toetst de homogeniteit van de alignmentdata. Lijkt het denken over de strategie nu wel of niet op elkaar en in welke mate? Een onderscheid wordt gemaakt naar alignment binnen teams en alignment tussen teams. Intra-team alignment meet of het denken van individuele leden

van hetzelfde team op elkaar lijkt. Inter-team alignment meet of het teamdenken van het ene team lijkt op dat van een ander team. Alle alignmentmaten samen kunnen op een overzichtelijke manier geplot worden op een plat vlak, waarmee de alignmentuitkomst als infographic beeldend en dus begrijpelijk valt te communiceren naar de organisatie. Dat beeld is voor te stellen als een radarscherm: een uni-

versum van felle en minder felle lichtpuntjes die in een zekere verhouding tot elkaar staan gepositioneerd. Elk lichtpuntje is een team. De felheid van een lichtpuntje correspondeert met de intra-team alignment; de afstand tussen twee lichtpuntjes met de inter-team alignment. Van speciaal belang is het lichtpuntje van het eindverantwoordelijke directie- of bestuursteam, want zij fungeert als strategisch ijkpunt voor

Organisaties veronderstellen te makkelijk dat hun strategie uitgevoerd wordt





Alignment overkomt een organisatie niet, het kan doelbewust geproduceerd worden

het alignmenttoordeel. Het ideale alignmentbeeld: felle lichtpuntjes op kleine afstand van elkaar met het lichtpuntje van de directie als epicentrum.

DIAGNOSE

Alignment of misalignment valt dus visueel te diagnosticeren. Zwakke lichtpuntjes zijn sowieso een issue. Maar felle lichtpuntjes op afstand zijn dat ook. Je weet zodoende precies waar je in de organisatie het gesprek moet aangaan, met wie en waarover. Maar je moet voorkomen dat dit gesprek dweilen met de kraan open wordt. Het goede gesprek moet namelijk wel mogelijk zijn. En daarmee komen we op een belangrijk aspect van alignment: de maakbaarheid ervan. Alignment is niet iets wat de organisatie overkomt; alignment kan doelbewust geproduceerd worden. Wat je daarvoor moet weten: welke drivers van alignment zijn in deze organisatie in het geding? Welke alignment-bepalende knoppen zijn hier niet of onvoldoende ingedrukt? Want met die knoppen wordt de alignment-diagnose evidence based verklaard. En wordt dus duidelijk aan welke knoppen gedraaid moet worden om de alignment te verbeteren.

Alignment drivers zijn wetenschappelijk vastgesteld en kunnen in vier klassen worden ingedeeld. Er zijn drivers die spelen op het niveau van de totale organisatie en die de alignment van organisatieonderdelen met de top ver-

klaren. Een voorbeeld van zo'n driver is *strategic involvement*. Voelen mensen zich werkelijk betrokken bij en onderdeel van het strategische proces? Of wordt strategie ervaren als een exclusieve aangelegenheid van de happy few aan de top? Er zijn drivers die spelen op inter-team niveau en de alignment tussen organisatieonderdelen onderling verklaren (bijvoorbeeld sales versus operations). Een voorbeeld van zo'n driver betreft *inter-group leadership*: een leiderschapsstijl die erop gericht is om teams het terechte gevoel te geven dat ze onderdeel uitmaken van iets groters. Zonder besef van het grotere geheel krijgt alignment tussen teams geen kans. Ook zijn er drivers die op intra-team niveau spelen en de alignmentdynamiek binnen organisatieonderdelen verklaren, bijvoorbeeld *team reflexivity*: hoe gebruikelijk is het om bij tijd en wijle de benen op tafel te leggen en met elkaar de status quo ter discussie te stellen? En tenslotte zijn er alignment drivers die op individueel niveau spelen en de alignment-oriëntatie van individuele medewerkers en managers verklaren. Een voorbeeld van zo'n driver is *psychological safety*: voelen mensen zich veilig genoeg om te zeggen wat ze werkelijk vinden? Bij onveiligheid krijgt alignment van het individu geen kans.

GEDURFD

Om als ceo een echte strategie te hebben – een strategie dus die echt wordt

uitgevoerd – ontkom je niet aan het meten en maken van alignment. Precies te weten waar je in de organisatie moet zijn om aan welke knoppen te draaien, is letterlijk van waarde: waarde die zich uitbetaalt in een versnelde executie van de strategie en een verbeterde performance van de organisatie. Eenvoudigweg door anders te denken. En vanaf nu te bedenken dat het denken zich niet beperkt tot de top. Dat alignment vraagt om strategie die in co-creatie is ontwikkeld. Een gedurfde uitdaging.

TEKST MARCO DE HAAS

Ceo van S-ray Diagnostics en associate partner van Erasmus Research and Business Support BV.

TEKST DAAN VAN KNIPPENBERG

Cso (Chief Scientific Officer) van S-ray Diagnostics en hoogleraar Organizational Behavior aan de RSM (Rotterdam School of Management), Erasmus Universiteit Rotterdam.

TEKST PATRICK GROENEN

Cto (Chief Technology Officer) van S-ray Diagnostics en hoogleraar Statistiek aan de ESE (Erasmus School of Economics), Erasmus Universiteit Rotterdam.