

'WE WILLEN STEEDS SCHERPERE DIAGNOSES STELLEN'

Interview Tineke Bahlmann
Tekst Mariké van Zanten
Fotografie Erik van der Burgt



Marco de Haas en Daan van Knippenberg van S-ray Diagnostics lichten organisaties door op *alignment*. Deelt de organisatie de visie van de top? 'De scan laat precies zien wie tegenover elkaar staan.'

November 1895: Wilhelm Conrad Röntgen ontdekt dat 'X-stralen' door zachte materialen als hout, papier en huid heen gaan en het beeld daaronder weergeven. Hij ziet voor het eerst zijn eigen skelet en zet zijn proeven in het geheim voort, bang voor reputatieschade bij een vergissing. Pas als de straling ook de botjes in de hand van zijn vrouw toont, durft hij zijn vinding wereldkundig te maken. Sindsdien worden röntgenfoto's op grote schaal ingezet voor de medische wetenschap, technologie, astronomie en voor beveiligingsdoeleinden.

Zo'n 120 jaar later is het niet alleen mogelijk de interne structuur van het menselijk lichaam weer te geven, maar ook de interne structuur van organisaties. Een soort *X-ray*, maar dan voor de mate waarin de verschillende managementechelons, operationele eenheden en stafafdelingen al dan niet denken en handelen volgens de ondernemingsstrategie: een '*S-ray*' van

de (mis)alignment met de koers die de top heeft uitgezet.

De 'ontdekking' van de *S-ray scan* is een wetenschappelijke co-productie. Ondernemer en managementconsultant **Marco de Haas** promoveerde op een rudimentair prototype van de alignmentscan en is ceo van S-ray Diagnostics, een kennisonderneming die onderdeel is van de Erasmus Universiteit Rotterdam. De doorontwikkeling naar een professionele toepassing is mede te danken aan chief scientific officer **Daan van Knippenberg**, hoogleraar organizational behavior aan de Rotterdam School of Management en eveneens aangeschoven voor het interview. De verantwoordelijkheid voor technologie, een belangrijke *enabler*



voor de scan, is belegd bij chieft technology officer Patrick Groenen, hoogle- raar statistiek aan de Erasmus School of Economics. Dit complementaire team van 'bedrijfsradiologen', aangevuld met jonge doctoren, PhD-kandidaten en excellente masterstudenten, licht de

organisatie door van klanten als Unilever, ProRail, FloraHol- land, Eneco, Tata Steel, ABN AMRO, FrieslandCampina en de Belastingdienst. Het resultaat: een 'röntgenfoto' van de helderheid van het *strategy statement*, de mate waarin de daar- in geformuleerde doelen beleefd en gedeeld worden door de organisatie en de belangrijkste pijnpunten. S-ray Diagnostics stelt als onafhankelijk kennisbedrijf alleen de diagnose en ad- viseert de 'therapie', maar laat de eventuele behandeling over aan anderen. Ze moet wel onafhankelijk zijn, want dezelfde dataset waarmee een alignment-spiegel aan de klant wordt voorgehouden, wordt samen met overige datasets uit ande- re cases gebruikt voor wetenschappelijk onderzoek. Bij S-ray gaan op deze manier de valorisatie van bestaande kennis en de ontwikkeling van nieuwe kennis hand in hand.

Wat is uw definitie van het begrip strategie?

De Haas: 'Strategie is het antwoord op de vraag welke doelen je als organisatie wilt bereiken: het *wat*. Om die vraag goed te beantwoorden, moet je eerst antwoord geven op een vraag van hogere orde: *waarom* wil je die doelen bereiken, wat is je bestaansrecht als organisatie? Vervolgens moet je nog een derde vraag stellen en beantwoorden: *hoe* wil je die doelen bereiken? Anders blijft de strategie steken bij een prachtig papieren statement en komt er van de implementatie niets terecht. Die laatste vraag wordt door organisaties slechts moeizaam beantwoord, terwijl het een van de belangrijkste redenen is voor een kloof tussen de door de top geformuleer- de strategie en de beleving in de rest van de organisatie.'

Hoe is het gesteld met de kwaliteit van de strate- gie bij Nederlandse organisaties? Ze kunnen bij- voorbeeld wel zeggen dat ze klantgericht willen zijn, maar maken ze dat ook waar?

Van Knippenberg: 'Wij kijken niet naar de inhoudelijke validiteit van de strategie, of in hoeverre de organisatie de strategische belofte ook daadwerkelijk waarmaakt. We kijken wel naar de vorm waarin de strategie is neergelegd. Om goed te kunnen meten of de strategie in de organisatie gedeeld wordt, moet er sprake zijn van een helder strategisch format. Bij sommige ondernemingen is de strategie nog onvoldoende uitgekristalliseerd.'

De Haas: 'De strategie moet op één A4 passen en zo hoekig en puntig mogelijk geformuleerd zijn. Dat betekent hooguit

twee handen vol doelstellingen, aansluitend bij *the magical number seven*, die psycholoog George Miller in de jaren vijf- tig benoemde: het werkgeheugen van de mens kan slechts zeven – plus of min twee – items in samenhang overzien en onthouden. Sommige ondernemingen hebben echter wel

twintig strategische doelstellingen geformuleerd. Bij één onderneming had de top maar liefst vijf documenten nodig om ons de strategie uit te leggen. Dat opende henzelf me- teen ook de ogen. Leiders moeten keuzes durven maken en focus aanbrengen. Hoe breder de strategie, hoe lastiger deze te communiceren en te concretiseren is, en dus hoe groter de *alignment*-uitdaging.'

Hoe meet u in welke mate de organisatie de stra- tegie deelt?

Van Knippenberg: 'We maken twee *foto's*, aan de hand van digitale vragenlijsten. Allereerst kijken we of mensen het eens zijn over *wat* de organisatie wil bereiken. Vervolgens of ze weten en zich kunnen vinden in de manier waarop dat moet gebeuren, het *hoe*. Bijvoorbeeld investeren in kwaliteit, of juist kostenreductie? Vaak blijkt dat mensen wel achter de geformuleerde doelen staan, maar dat de weg ernaartoe niet is uitgesproken en ze dus niet weten hoe zichzelf concreet kunnen bijdragen aan de realisering van die strategie. We kunnen die foto's van de gehele organisatie nemen, maar ook van bijvoorbeeld slechts één businessunit. Voor Unilever bij- voorbeeld hebben we een S-ray scan gemaakt van een van de divisies, door het topteam af te beelden in relatie tot de lokale leadershipteams van de landenorganisaties.'

De Haas: 'De respons bij de beantwoording van de vragen- lijsten is altijd hoog, zeker tachtig procent. De foto is dus haarscherp. Mensen vinden het uitnodigend om mee te pra- ten en te denken over de strategie. Soms horen we: 'Ik werk hier nu al tien jaar, maar dit is de eerste keer dat ik mijn me- ning mag geven over de koers van de organisatie.' Het is dan ook niet alleen een diagnose-instrument, maar ook meteen een interventie. Je brengt een strategische dialoog op gang. Dat biedt ruimte voor ideeën van onderop. Bovendien wordt er tegelijkertijd bewustzijn en draagvlak voor de strategie ge- creëerd in de organisatie.'

Van Knippenberg: 'De scans zijn te lezen als een radarscherm en brengen de 'afstanden' binnen en tussen teams of orga- nisatieonderdelen in kaart. Zo zie je in één oogopslag wel-

ke medewerkers, teams of onderdelen afwijken van de visie van de top, op welke punten vooral wordt afgeweken en hoe sterk het verschil van inzicht is. Misalignment is eerder regel dan uitzondering, zeker naarmate je dieper in de organisatie komt. Tot slot kijken we wat de oorzaken daarvoor zijn en hoe je die kunt wegnemen. De wetenschap wijst tientallen *alignment drivers* aan, die je als organisatie goed ingeregeld moet hebben.'

Wat ziet u als belangrijkste oorzaken van mis- alignment?

Van Knippenberg: 'Het ontbreekt vaak aan visionair lei- derschap: de visie is niet helder, of wordt onvoldoende uit- gedragen. Bestuurders betrekken de medewerkers vaak ook niet bij de totstandkoming van de strategie. Ze bedenken de strategie solistisch achter de tekentafel. Vervolgens slingeren ze die top-down de organisatie in en zijn ze verbaasd dat deze niet gedeeld of geïmplementeerd wordt. Dat leidt vaak tot cynisme in de organisatie: 'De top luistert toch niet naar ons.'

Bedrijven kunnen de strategie beter in co-creatie met de medewerkers tot stand laten komen. Ze besteden vaak verbazingwekkend veel tijd, aandacht en geld aan de formulering van de strategie en lijken de implementatie en het creëren van draagvlak nagenoeg te verwaarlozen. Je hebt meer aan een goed plan dat er vandaag ligt, dan aan een perfect plan dat

pas morgen klaar is, is onze mening. Soms is tachtig procent ook goed, als je daardoor de organisatie eerder meekrijgt.'

De Haas: 'Soms heerst ook binnen een topteam verdeeldheid over de strategie. De S-ray scan laat precies zien welke leden tegenover elkaar staan, soms zelfs diametraal. Die nodigen we uit om in aanwezigheid van de andere leden hun visie toe te lichten. Niet om elkaar te overtuigen of te ondermijnen, maar om wederzijds begrip te kweken. Ook de ceo kan binnen het bestuur alleen in zijn visie blijken te staan.'

Leidt dat niet tot openlijke conflicten?

Van Knippenberg: 'Soms misschien wel. Maar die komen dan tenminste wel op tafel. Niet alleen binnen, maar ook tussen teams. Je ziet binnen organisaties soms een stammenstrijd ontstaan. Dan blijken bepaalde medewerkers of teams het heel erg met elkaar eens over een doel dat afwijkt van de overkoepelende strategie. Zo'n diepgaand verschil van inzicht kun je voorkomen door geregeld tijd in te ruimen voor reflectie: met de benen op tafel praten over de strategie. Niet alleen met je eigen team, maar ook met collega's. Dat vraagt om een cultuur waarin je ook tijd mag besteden aan de vraag of je met zijn allen nog wel de goede kant op rent.'

Wat zijn de leerervaringen van de praktijk?

De Haas: 'Een bedrijf zette na een ingrijpende reorganisatie

de nieuwe strategie in als bindmiddel voor de organisatie. Na anderhalf jaar wilden ze graag weten of de strategie was geland. Dat bleek niet het geval te zijn. De eerste reactie van de top was: hoe kan dat nou? We hebben de strategie juist zo intensief gecommuniceerd. Maar dat bleef beperkt tot eenrichtingsverkeer, alleen zenden. Ons advies was: ga niet nog meer communiceren, maar ga de organisatie in en praat met de medewerkers, mobiliseer de kennis. Het bedrijf is vervolgens gaan investeren in gedeeld leiderschap. Voorheen maakte elke afdeling een businessplan en vormden al die plannen met een nietje erdoor het overkoepelende bedrijfsplan. Nu hebben ze dat omgedraaid: de leiders gaan met het plan de organisatie in om te praten over de concrete invulling ervan. Je moet als leider bereid zijn je eigen gedrag aan te passen. Bij een ander bedrijf vormde innovatie het hart van de strategie. Uit de scan bleek echter dat alleen de afdeling business development daar sterk in geloofde. De operationele afdelingen die de innovaties moesten uitrollen, hanteerden een totaal andere agenda. Dat leidde tot een groot energielek in de organisatie.'

Kunnen commissarissen de S-ray scan inzetten?

Van Knippenberg: 'De raad van commissarissen houdt toezicht op het strategievormingsproces en de uitvoering. De S-ray scan zou commissarissen kunnen voeden met informatie over de implementatie. Maar dat werkt alleen als bestuur en toezichthouders samen besluiten om het instrument in te zetten. Het heeft geen zin om dat buiten het bestuur om te doen. Je hebt het commitment van de top nodig.'

Disruptieve innovatie vraagt om snel en flexibel inspelen op onvoorspelbare ontwikkelingen. Wat betekent dat voor strategische planning en implementatie?

De Haas: 'De omgeving is constant in beweging en bedrijven moeten mee veranderen. Focus en vasthouden aan een gekozen strategie blijft belangrijk, anders krijg je zwalkend beleid. Maar wellicht gaan organisaties straks wel anders om met strategievorming, in antwoord op disruptieve innovatie. De top zal steeds minder zélf die stip op de horizon zetten, maar slim gebruikmaken van de kennis in hun bedrijf. Niet meer: gij zult allemaal déze richting op gaan, maar mensen de ruimte geven voor hun ideeën en slechts grenzen stellen aan de

richting die de organisatie níet wil inslaan. Je moet dan wel vaker meten of iedereen het nog eens is over de juiste koers.'

Kun je wel alles meten? Soms mislukken strategieën om onzichtbare, niet-rationele redenen.

Van Knippenberg: 'Als er geen overeenstemming is over de doelen die je met elkaar wilt bereiken, dan komt dat vaak doordat er geen overeenstemming is over de onderliggende waarden, over het *waarom* van de strategie. Waardegedreven leiderschap staat in veel organisaties nog in de kinderschoenen. Daarom willen we binnenkort ook *value alignment* gaan meten: in hoeverre is er in organisaties sprake van gedeelde waarden? Daarvoor moet je je ook verdiepen in de cultuur en het gedrag van organisaties en de verborgen patronen die daarin een rol spelen. Zo willen we met de S-ray scan een steeds scherpere foto maken en diagnose stellen.'

INTERVIEW TINEKE BAHLMANN

Commissaris-bestuurder en hoogleraar bedrijfseconomie aan de Universiteit Utrecht.

Zij interviewt en schrijft voor Management Scope over corporate governance en leiderschap. Deze bijdragen zijn terug te vinden bij haar profiel op managementscope.nl/manager/tineke-bahlmann.

MARCO DE HAAS (43)

Opleiding

Industrial engineering & management science,
TU Eindhoven

Loopbaan

2011 - heden

Medeoprichter en algemeen directeur S-ray
Diagnostics

2006 - heden

Oprichter/eigenaar Ozone Consulting

2003 - 2010

Universitair docent management control,
Erasmus Universiteit Rotterdam, Erasmus School
of Economics

2003 - 2006

Oprichter/eigenaar Advitrae Consulting

2000 - 2003

Managementconsultant Ordina

1996 -2000

Promotieonderzoek management control en
organisatiepsychologie, TU Eindhoven, School
of Technology Management

Nevenfuncties

Associate partner Erasmus Research & Business
Support

Interesses

Sport en literatuur

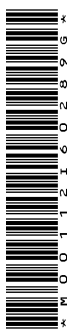
Thuis

Partner, drie kinderen



MEER OVER MARCO DE HAAS OP:

WWW.MANAGEMENTSCOPE.NL



DAAN VAN KNIPPENBERG (48)

Opleiding

Sociale psychologie, Rijksuniversiteit Groningen

Loopbaan

2011 - heden

Medeoprichter en wetenschappelijk directeur
S-ray Diagnostics

2002 - heden

Hoogleraar organizational behavior, Rotterdam
School of Management, Erasmus Universiteit
Rotterdam

1998 - 2002

Universitair hoofddocent arbeids- &
organisatiepsychologie, Universiteit van
Amsterdam

1994 - 1998

Universitair docent organisatiepsychologie,
Rijksuniversiteit Leiden

1989 - 1993

Promotieonderzoek Rijksuniversiteit Leiden,
sociale & organisatiepsychologie

Nevenfuncties

Professor of work & organizational psychology,
Aston University, VK



MEER OVER DAAN VAN KNIPPENBERG OP:

WWW.MANAGEMENTSCOPE.NL

‘Te grote verschillen in agenda’s
leiden tot een energielek’

MARCO DE HAAS

‘Misalignment is eerder regel
dan uitzondering’

DAAN VAN KNIPPENBERG