

PROF. DR. PIETER KLAAS JAGERSMA IS ONDERNEMER, HOGLERAAR INTERNATIONAL BUSINESS AAN NYENRODE, HOGLERAAR STRATEGY AAN DE VU EN PUBLICIST.

De strategiedialoog

Fred Lachotzki en Robert Noteboom

Beyond Control

Wiley & Sons, Chichester, UK, 2005

ISBN 0-470-01152-1, 236 p.

Fred Lachotzki is een vogel met een uit vele kleuren bestaande staart. Als voormalig topman bij (grote) retailorganisaties, commissaris, ondernemer en hoogleraar-docent heeft hij een baaierd aan ervaring opgedaan met het onderwerp 'Strategy'. Opvallend aan de manier waarop Lachotzki met strategy omgaat is zijn 'on-academische' stijl. Hij is en blijft een praktijkman in de traditie van een Jürgen Schrempp, de CEO van Daimler-Chrysler. De inmiddels legendarische uitspraak van Schrempp, 'Strategie kann man nicht fressen', zou ook uit de mond van Lachotzki kunnen rollen. Toen ik hem enkele jaren terug eens tegenkwam zei hij – de praktijkman – aan een boek te werken over een meer toepassingsgerichte variant van het strategievak waarbij voor de factor mens een bijzondere rol zou zijn weggelegd. Dat schrijven van een boek viel hem niet gemakkelijk. Zijn eerlijkheid trof me. Ik besloot ter plekke een bespreking aan zijn nieuwste boek te wijden.

Lachotzki heeft vele jaren rondgelopen met de idee om 'strategy formulation' en 'strategy implementation' (inclusief de daarbijhorende bottomline resultaten) op een elegante manier aan elkaar te liëren. Zijn betrokkenheid – vanaf het midden van de jaren negentig – bij allerlei e-initiatieven zijn hem daarbij uiteindelijk behulpzaam geweest. De internetbust heeft ex post veel meer opgeleverd dan we aanvankelijk vermoedden.

Toen ik het boek in één ruk had uitgelezen was ik aangenaam verrast. Zowel door het

innovatieve gehalte van het boek (waarover straks meer) als de manier waarop een en ander is gepresenteerd (namelijk zonder veel omhaal van woorden). Het blijkt toch mogelijk het dikwijls zo abstracte strategievak door middel van innovatieve communicatiemediën op een elegante manier te relateren aan zaken als competentie-management en allerlei andere operationele issues die dikwijls van doorslaggevend belang zijn bij het succesvol formuleren en uitvoeren van het strategisch beleid van een onderneming. De lichtvoetigheid waarmee de tekst is gepresenteerd geeft aan dat er jaren van praktiseren en 'oefenen' aan vooraf is gegaan. Dat heeft zo zijn voordelen (het boek glijdt als een mes door de roomboter) maar ook de nodige nadelen (zie verderop in deze boekbespreking).

Beyond Control (geen 'telefoonboek' zoals zoveel andere strategieboeken) is in april 2005 op de markt gekomen en ik ben eigenlijk ronduit getroffen door het feit dat het onderwerp strategy door beide auteurs zoveel tastbaarder is gemaakt. Alleen al om die reden is *Beyond Control* een aanwinst voor de literatuur en niet te vergeten vooral de praktijk. Het boek is op een professionele manier in de markt gezet. Ik heb van een van de auteurs een press release ontvangen inclusief Q&A met de auteurs, een samenvatting van het boek (de moeite waard) en vanzelfsprekend het in zwart-wit uitgevoerde boek.

In het vervolg van deze bespreking concentreer ik me achtereenvolgens op de veelkleurige inhoud, enkele algemene verbeterpunten en het opmaken van de finale balans.

Inhoud

Het boek valt uiteen in drie delen. Enkele bijlagen completeren het geheel.

Deel I gaat over het belang van het realiseren van 'alignment', een goede afstemming tussen strategieformulering en -implementatie. In dit deel worden zaken behandeld als: wat wordt bedoeld met 'moving beyond control', het belang van het doorgronden van de 'corporate black box' en de daarin vigerende organisatorische capabilities, het werken met de 'Operating Arena' (een stimulerende omgeving waarin het mogelijk is de organisatiedoelstellingen daadwerkelijk te realiseren), het management van de relatie, vooral het bereiken van evenwicht, tussen 'strategic pull' en 'operational push', alsmede het belang van (participatief) leiderschap.

Het prettige van dit inleidende deel is dat de lezer in rap tempo wordt ingevoerd in de uitgangspunten die de auteurs hanteren wil er sprake zijn van succesvol strategisch alignment. Het door de auteurs geïntroduceerde woordenpaar Operating Arena legt in dit kader sterk de nadruk op de meer 'zachte' aangelegenheden ofwel capabilities in een onderneming. Zaken als cultuur, imago, 'kwaliteit van de organisatie', 'kwaliteit van de baas', empowerment en persoonlijke ontwikkeling spelen hierin een prominente rol. De vraag die na lezing van het boek opkomt, is of het belang van de 'zachte' organisatiedimensie (vooral de factor mens) niet te zeer wordt overschat, maar daar zal ik Lachotzki met alle plezier persoonlijk nog eens op aan willen spreken. De auteurs breken in dit deel een lans voor transparantie en accountability met betrekking tot alle operationele beleidsterreinen, maar nu een keer niet in relatie tot de momenteel nogal overspannen aandoende discussies inzake good corporate governance, maar vooral in relatie tot het hierdoor daadwerkelijk bereiken van strategische

uitgangspunten en visionaire vergezichten. Zonder transparantie en accountability is het eenvoudigweg niet mogelijk tot strategic alignment te komen tussen aan de ene kant het uiteenleggen van een visie en daarbij horende doelstellingen en aan de andere kant het op het operationele vlak realiseren van die goede intenties. De auteurs zien in dit kader een belangrijke scharnierende rol weggelegd voor wat zij noemen de 'Corporate Dialogue'.

Deel II behandelt het hoe van het tot stand brengen van alignment. In dit deel wordt uitvoerig stilgestaan bij de Corporate Dialogue, het op een systematische manier blijven volgen van de kwaliteit van de capabilities van een onderneming, zodat een onderneming een blijvende alignment tot stand kan brengen tussen het formuleren en uitvoeren van beleid. De Corporate Dialogue is eveneens van belang in het kader van het delen en creëren van een gemeenschappelijke 'executive' agenda. Ten slotte levert de Corporate Dialogue een belangrijke bijdrage aan het op een gemeenschappelijke basis initiëren van verbeterinitiatieven naar aanleiding van gemeten, geanalyseerde en geëvalueerde tekortkomingen in het proces gericht op het realiseren van strategic alignment.

Het aardige van het concept Corporate Dialogue is dat het bijdraagt aan het begrip van strategy als belangrijkste activiteit van het topmanagement. Dankzij een professionele Corporate Dialogue wordt het onderwerp strategie tot diep in de poriën van een onderneming gecommuniceerd, en als het goed is tevens begrepen en uiteindelijk ook geaccepteerd. Wat nog belangrijker is, op deze wijze wordt de energie van hoog tot laag geconcentreerd op het realiseren van de daaruit voortvloeiende gemeenschappelijke strategische uitgangspunten.

Het Executive Dialogue Centre (EDC) stelt CEO's en topmanagers in de gelegenheid 'in contact' te blijven met hun ondernemingen. Een EDC is dan ook vooral aanbeve-

lenswaardig voor (zeer) grote, internationaal verspreide ondernemingen (global players). Het Executive Dialogue Centre is een portal-achtige constructie, opgetuigd als een virtueel CEO-kantoor, dat belangrijke leidinggevendenden in staat stelt met elkaar te communiceren. Het EDC levert daarmee een belangrijke bijdrage aan wat je met enige fantasie het 'democratiseren van strategievorming' zou kunnen noemen. Met het EDC wordt de factor bureaucratie omzeild, kan tot diep in de onderneming worden gereikt, zal het draagvlak voor belangrijke, lees strategische, veranderingen sneller kunnen worden gerealiseerd en is het mogelijk snel, doelgericht en efficiënt te communiceren en te beslissen. Het EDC is een interessant medium dat onder meer door topmensen van TPG, Numico, Sara Lee/DE en ABN Amro wordt gebruikt. Het EDC is het postmoderne alternatief voor wat we vroeger 'management by walking around' pleegden te noemen.

In *Beyond Control* wordt voor de verandering eens veel ruimte gereserveerd voor 'meten', een in de strategieliteratuur sterk ondergewaardeerd en daardoor vrijwel onbesproken onderdeel van het vak. Als je gaat kijken naar de nationale en internationale strategieliteratuur, dan valt op dat pak 'm beet 25 procent gaat over de externe omgeving en daarin plaatshebbende ontwikkelingen, 50 procent gerelateerd is aan strategieformulering en bijna 25 procent dieper in gaat op het verschijnsel strategieimplementatie. Minder dan 1 procent gaat in op het meten en daarmee evalueren van 'strategie' en het belangrijke rugzakje aan instrumenten dat dit mogelijk maakt.

Het is volgens Lachotzki en Noteboom belangrijk gestructureerd te meten of de belangrijkste mensen in de organisatie geloven in de kwaliteit van hun organisatiecapaciteiten. Zonder kwalitatief hoogwaardige organisatiecapaciteiten houdt het op het gebied van het realiseren van ambitieuze doelstellingen en het tot stand brengen van strategic alignment nogal snel

op. Als een capability analysis uitwijst dat bepaalde essentiële organisatorische capabilities onder de maat presteren, dan wordt een dergelijk resultaat opgenomen in wat de auteurs de 'strategic alignment agenda' noemen. De strategic alignment agenda voedt op haar beurt het EDC van de CEO. Op die wijze wordt systematiek aangebracht in het proces van continu verbetermanagement op het terrein van de strategische beleidsvorming en -uitvoering.

Deel III gaat dieper in op het management c.q. 'onderhouden' alsmede het aanzwengelen van het strategic alignment-proces waarbij moeilijk te vermijden onderwerpen als leiderschap, belonen en rapporteren de revue passeren. In dit deel wordt vooral het belang van het tot stand brengen van draagvlak (via de CEO) ten behoeve van het strategic alignment-proces benadrukt en worden de bijdrage en rol van verschillende bestuurlijke partijen als de CFO, HR Director en Communications Director gefileerd. De auteurs pleiten in dit deel van het boek tevens voor het opnemen van de organizational capability-gegevens (naast de financiële kengetallen en cijfers) in formele organisatie-rapporten als jaarverslagen – hetgeen mijns inziens een juist streven is.

Enkele bijlagen finaliseren het boek. Interessant is bijlage 6 (How aligned is your company?) In deze bijlage wordt verwezen naar een website www.beyondcontrol.info. Via deze site kan een onderneming inzicht krijgen in haar eigen strategic alignment.

Resumerend wil ik stellen dat het boek me wat betreft inhoud enkele onderhoudende uren heeft opgeleverd. Het fungeert als etalage voor enkele belangrijke wetmatigheden die maar niet genoeg kunnen worden benadrukt. Ik beperk me op deze plaats bewust tot het typeren van drie belangrijke wetmatigheden:

1. Strategy is een interactief vak – organisaties moeten dan ook gebruikmaken

van een infrastructuur welke een directe bijdrage levert aan het faciliteren en versnellen van die interactiviteit.

2. Strategy moet door niet alleen de CEO gepraktiseerd worden maar ook door de CFO, de Human Resources Director en de Communications Director.
3. Strategy vergt het maken en bijhouden van het nodige huiswerk. Het formuleren en realiseren van ondernemingsstrategieën doe je er niet even 'bij', als CEO dan wel bestuur; het is wat betreft 'huiswerk' maken en bijhouden een hoofdtak voor alle bestuurders van een onderneming. Ondernemingen die denken dat het realiseren van strategic alignment aan de hand van het 'stoeien' met de eerdergenoemde site 'een gelopen race is' hebben er dus helemaal niets van begrepen.

Lachotzki en Noteboom bieden zoals gezegd vele instrumenten en ingrediënten om van de zoektocht naar strategic alignment een succes te maken.

Ze hebben niet zozeer een academisch baanbrekend boek gepubliceerd. Wat ze wel hebben gedaan is het op hun eigen manier toegankelijker maken van het Strategievak doordat ze erg instrumenteel te werk zijn gegaan. Het is daarmee een toepassingsgericht boek geworden, een verademing naast de reeds bestaande, dikwijls hoogdravende, strategieliteratuur.

Goed, beter, best

Ik wil op deze plaats graag kort stilstaan bij twee verbetermogelijkheden. Ik vind om te beginnen dat de door de auteurs geïntroduceerde terminologie bij tijd en wijle 'op hol slaat' en 'aan de haal gaat' met de lezer. De auteurs komen niet alleen met nieuwe termen maar geven daarnaast hun eigen invulling van reeds bekende begrippen. Die eigen interpretatie is bij tijd en wijle moeilijk te verenigen met andere definities (maar schrijver dezes heeft waarschijnlijk meer 'last' van dit conceptuele gejongleer dan de gemiddelde lezer). Op zich is dit geschetste

fenomeen goed te beteugelen. Wat helpt is reeds bekende termen niet van een eigen connotatie te voorzien, hoe interessant soms ook. Wat ook helpt is het boek 'iets' dikker te maken (40 tot 50 pagina's). Het huidige boek is bij nader inzien eigenlijk (letterlijk) 'te dun' voor al het nieuwe terminologische geweld en de daarmee hand in hand gaande creatieve interpretaties. Je bent dan tijdens en na het lezen al snel het overzicht kwijt. Je loopt daarmee als lezer het risico dat je te lang stil blijft staan bij de 'zoektocht' naar de onderlinge verbanden tussen de vele nieuwe innovatieve woorden(paren) terwijl je als lezer eigenlijk juist met die verschillende innovatieve onderwerpen 'aan de slag' moet. Er zal met andere woorden bij een volgende druk nog meer geïllustreerd moeten worden wat de praktische consequenties zijn van bepaalde woorden(paren). Als praktiserend strateeg heb je dat houvast nodig om vertrouwen te hebben in de uitvoering van het met veel enthousiasme geserveerde menu aan professionele inzichten.

Een ander verbeterpunt is het gebrek aan aandacht voor het middelgrote bedrijf (en de non-profitsector) – de basis van de BV Nederland, Benelux&Co., de NV Europa en World Inc. Het boek richt zich sterk op zeer grote ondernemingen (zie ook de site) en hoe binnen dit soort ondernemingen om te gaan met het onderwerp strategic alignment. Ik ben van mening dat in een volgende druk meer aandacht ingeruimd dient te worden voor met name de 'M' in MKB en grote not-for-profitorganisaties. Het door de auteurs geschetste materiaal is veel te relevant om alleen maar 'weg te zetten' bij het multinationale grootbedrijf. Ook middelgrote en non-profitorganisaties zullen veel baat hebben bij de inzichten van Lachotzki en Noteboom.

Balans

Waar leidt dit nu allemaal toe? De bottom-line van mijn boekbespreking is ronduit positief. Ik ben van mening dat iedere (vooral praktijkgerichte) strateeg dit boek

goed moet lezen. Het maakt strategen tot betere professionals en daarmee leveren zij een grotere bijdrage aan het presteren van hun eigen organisaties. Het 'speelse' en interactieve karakter van de inzichten van de auteurs sluit goed aan bij de beleavingswereld van directeuren en managers. Ook voor theoretici is het boek zeker interessant. Het presenteert Strategy op een uiterst pragmatische manier en verschaft theoretici een nieuw (interactief) paradigma hoe tegen het vakgebied Strategy kan worden aangekeken. Last but not least: *Beyond Control* is voor studenten een mooie zandbak met vele uiteenlopende speeltjes. De studentenpopulatie zal dit boek met kft en al naar binnen werken. En dat hebben we binnen het vakgebied Strategy weleens anders gezien.