



WAAROM GAAT HET MET STRATEGIE MIS IN DE PRAKTIJK, EN WAT IS DAAR AAN TE DOEN?

Donald Sull, Rebecca Homkes en Charles Sull

STRATEGIE-EXECUTIE

Sinds het baanbrekende boek van Michael Porter uit de jaren tachtig hebben we een duidelijke en algemeen aanvaarde definitie van wat ‘strategie’ inhoudt. Over de vertaling van strategie in resultaten weten we echter veel minder. Er zijn veel meer boeken en artikelen verschenen over strategievorming dan over de uitvoering van strategie. En wat er over uitvoering is geschreven, handelt doorgaans over tactiek of betreft generaliseringen op basis van slechts één enkele casus. Wat weten we nu eigenlijk over de uitvoering van strategie?

We weten dat het belangrijk is. Uit een recente enquête onder ruim vierhonderd CEO's wereldwijd bleek dat een uitstekende uitvoering ('executorial excellence') de alerbelangrijkste uitdaging is voor topmanagers in Azië, Europa en de Verenigde Staten. Deze prioriteit stond bovenaan een lijst van maar liefst tachtig prioriteiten, waaronder innovatie, geopolitieke instabiliteit en omzetgroei. Ook weten we dat de uitvoering van strategie moeilijk is. Uit onderzoek is gebleken dat twee derde tot drie kwart van alle grote organisaties worstelt met de uitvoering van hun strategieën.

Negen jaar geleden is een van ons (Don) een grootschalig project begonnen om te onderzoeken hoe complexe organisaties hun strategieën doeltreffender in praktijk kunnen brengen. Dit onderzoek bestond onder andere uit ruim veertig experimenten waarin we veranderingen hebben doorgevoerd bij bedrijven en het effect op de uitvoering hebben gemeten. Ook hebben we een vragenlijst voorgelegd aan bijna achtduizend managers bij ruim 250 ondernemingen (zie kader 'Over het onderzoek'). Het onderzoek loopt nog door maar heeft al waardevolle inzichten opgeleverd. Eén van die inzichten is vooral belangrijk: enkele uiterst gangbare overtuigingen over de uitvoering van strategie kloppen gewoon niet. In dit artikel rekenen wij af met de vijf meest schadelijke mythen en stellen daarvoor

in de plaats een meer correcte benadering die managers helpt om hun strategie doeltreffend in praktijk te brengen.

MYTHE 1

UITVOERING IS GELIJK AAN AFSTEMMING

In de afgelopen jaren hebben wij managers bij honderden ondernemingen gevraagd om, voordat ze onze vragenlijst invulden, te beschrijven hoe bij hun onderneming de strategie wordt uitgevoerd. Uit hun beschrijvingen komt een opmerkelijk eenduidig beeld naar voren. Doorgaans verloopt de uitvoering als volgt: de strategie wordt vertaald in doelen, die doelen gaan de hiërarchie in, de voortgang wordt gemeten en prestaties worden beloond. In antwoord op de vraag hoe zij de uitvoering van strategie zouden verbeteren, noemden de managers instrumenten als 'management by objectives' en de balanced scorecard, die zijn bedoeld om van hoog tot laag in de hiërarchie activiteiten beter af te stemmen op de strategie. Managers denken dat uitvoering hetzelfde is als afstemming. Als de uitvoering van de strategie spaak loopt, dan moet er dus iets fout zijn gegaan in de processen om op alle niveaus in de organisatie de strategie en de praktijk met elkaar te verbinden.

Dat is althans wat zij denken. Maar wat blijkt? Bij de overgrote meerderheid van de ondernemingen waarnaar wij hebben gekeken, is er niets mis met die processen. Het onderzoek naar strategische afstemming begon in de jaren vijftig met het werk van Peter Drucker over 'management by objectives', en inmiddels weten we veel over het bereiken van afstemming. Uit ons onderzoek blijkt dat *best practices* goed zijn ingevoerd in de ondernemingen van tegenwoordig. Ruim tachtig procent van alle managers zegt een beperkt aantal doelen te hebben, dat die doelen specifiek en meetbaar zijn, en dat zij beschikken over de benodigde middelen om ze te bereiken. Als de meeste ondernemingen precies doen wat ze moeten doen als het om de afstemming gaat, waarom hebben ze dan problemen met de uitvoering van hun strategie?

Om daar achter te komen, vroegen we de respondenten in onze enquête hoe vaak zij erop kunnen rekenen dat anderen hun afspraken gestand doen. Dat is een betrouwbare maatstaf voor de mate waarin actiepunten worden uitgevoerd in een organisatie (Sull & Spinosa, 2007). Maar liefst 84 procent van alle managers zegt altijd of bijna altijd op de directe chef en directe ondergeschikten te kunnen rekenen. Drucker zou trots kunnen zijn op die uitkomst, maar het verklaart niet waarom de uitvoering spaak loopt. Vragen we echter naar toezeggingen tussen functies en businessunits, dan wordt duidelijk waar het aan schort. Slechts negen procent van de managers zegt altijd, en slechts de helft meestal, te kunnen rekenen op collega's in andere functiegebieden en bedrijfsonderdelen. De toezeggingen van die collega's zijn in de regel niet veel betrouwbaarder dan de toezeggingen van externe partners, zoals distributeurs en leveranciers.

Wanneer managers niet kunnen vertrouwen op collega's in andere functiegebieden en bedrijfsonderdelen, compenseren ze dat met allerlei onwenselijke vormen van gedrag die de uitvoering ondermijnen: ze doen dingen dubbel, komen toezeggingen aan klanten niet na, schuiven de dingen die ze moeten opleveren voor zich uit, of laten aantrekkelijke kansen voorbij gaan. Het gebrek aan coördinatie werkt ook conflicten in de hand tussen bedrijfsfuncties en bedrijfsonderdelen, en die conflicten worden in twee op de drie gevallen niet goed aangepakt: ze worden ofwel pas na een lange tijd opgelost (38 procent van de gevallen), of snel maar gebrekkig opgelost (14 procent), of blijven simpelweg woekeren

zonder dat iemand er wat aan doet (12 procent).

Hoewel managers, zoals gezegd, uitvoering meestal gelijk stellen aan afstemming, erkennen ze het belang van coördinatie wel wanneer daar direct naar wordt gevraagd. Op de vraag welk probleem het ernstigst is bij de uitvoering van de bedrijfsstrategie, noemt dertig procent het gebrek aan coördinatie tussen bedrijfsonderdelen. Dat is daarmee de op één na meest genoemde uitdaging – na gebrek aan afstemming (veertig procent). Managers zeggen ook drie keer zo vaak prestatiebeloften niet te kunnen nakomen doordat bedrijfsonderdelen hen niet steunen dan doordat hun eigen teams niet leveren.

Ondernemingen hebben doeltreffende processen om doelen vanuit de top te laten doorsijpelen naar de werkvloer. Maar hun systemen voor de horizontale prestatiesturing voldoen niet. Ruim tachtig procent van de door ons bestudeerde ondernemingen heeft minstens één formeel systeem om toezeggingen tussen de verschillende onderdelen van de organisatie te managen. Voorbeelden zijn multifunctionele commissies, afspraken over de kwaliteit van dienstverlening (*service-level agreements*, afgekort SLA's) en centrale eenheden voor projectmanagement. Slechts twintig procent van de managers meent echter dat dergelijke systemen altijd of bijna altijd naar behoren werken. Ruim de helft van de respondenten wil meer structuur zien in de processen om de activiteiten tussen bedrijfseenheden te coördineren. Dat is twee keer zoveel als het aantal managers dat meer structuur wil zien in het systeem voor 'management by objectives'.

MYTHE 2

STRATEGIE UITVOEREN IS VASTHOUDEN AAN HET PLAN

Bij de strategievorming ontwikkelt het management vaak gedetailleerde routekaarten waarin staat wie wat moet doen, op welke termijn en met welke middelen. Over het proces voor strategische planning wordt veel (te veel) geklaagd. Toch blijft dit proces, samen met het budgetteringsproces, bij veel organisaties de ruggengraat van de uitvoering. Bain & Company ondervraagt grote ondernemingen over de hele wereld geregeld naar hun gebruik van managementinstrumenten. Zij constateren dat strategische planning stelselmatig bovenaan de ranglijst

eindigt. Topmanagers steken heel veel tijd en energie in de ontwikkeling van een plan en het bijbehorende budget. Afwijkingen van het plan beschouwen ze dan als een gebrek aan discipline dat de uitvoering ondermijnt.

Helaas overleeft geen enkele Gantt-grafiek de confrontatie met de realiteit. In geen enkel plan kan ooit worden voorzien in iedere gebeurtenis die een onderneming zou

kunnen helpen of belemmeren om haar strategische doelen te bereiken. Managers en medewerkers op ieder niveau in de organisatie moeten zich aanpassen aan de feiten waarmee ze in de praktijk worden geconfronteerd. Ze moeten onverwachte obstakels zien te overwinnen. Ze moeten kortstondige kansen zien te pakken. Een strategie uitvoeren betekent volgens ons: de kansen pakken

FIGUUR 1. WAAR HET FOUT GAAT IN DE UITVOERING VAN DE STRATEGIE

In de afgelopen vijf jaar hebben de auteurs bijna achtduizend managers bij ruim 250 ondernemingen ondervraagd over de uitvoering van strategie. Uit de uitkomsten komt een opmerkelijk consistent beeld naar voren.

WE KUNNEN REKENEN OP DE MENSEN IN DE LIJN, WAT LIJKT AAN TE GEVEN DAT DE AFSTEMMING OMHOOG EN OMLAAG IN DE HIËRARCHIE GEEN PROBLEEM IS.

Deel van de managers dat zegt altijd of bijna altijd te kunnen rekenen op:

DE DIRECTE CHEF



DE DIRECTE ONDERGESCHIKTE



MAAR COÖRDINATIE IS EEN PROBLEEM: MENSEN IN ANDERE ONDERDELEN VAN DE ORGANISATIE ZIJN NIET BETROUWBAARDER DAN EXTERNE PARTNERS VAN DE ONDERNEMING.

Deel van de managers dat zegt altijd of bijna altijd te kunnen vertrouwen op:

COLLEGA'S IN ANDERE AFDELINGEN



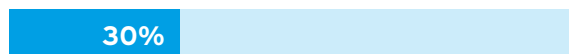
EXTERNE PARTNERS



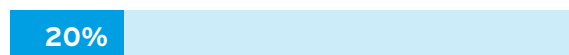
WE REAGEREN TE LANGZAAM OP VERANDERINGEN IN MARKTOMSTANDIGHEDEN.

Deel van de managers dat zegt dat de eigen organisatie doeltreffend:

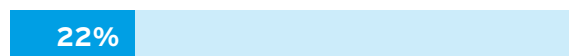
FINANCIËLE MIDDELEN OVERHEVELT TUSSEN BEDRIJFSONDERDELEN TER ONDERSTEUNING VAN DE STRATEGIE



MENSEN OVERPLAATST TUSSEN BEDRIJFSONDERDELEN TER ONDERSTEUNING VAN DE STRATEGIE



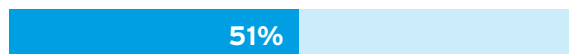
STOPT MET TERUGLOPENDE BEDRIJFSACTIVITEITEN/ONSUCCESSVOLLE INITIATIEVEN



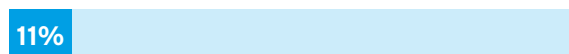
EN WE INVESTEREN IN TE VEEL NIET-STRATEGISCHE PROJECTEN.

Deel van de managers dat zegt dat:

ZIJ DE MIDDELEN ZOUDEN KUNNEN KRIJGEN OM AANTREKKELIJKE KANSSEN OP TE PAKKEN DIE NIETS TE MAKEN HEBBEN MET DE STRATEGISCHE DOELEN



ALLE STRATEGISCHE PRIORITEITEN VAN HUN ONDERNEMING ALLE VOOR SUCCES BENODIGDE MIDDELEN HEBBEN



die ondersteuning bieden aan de strategie, bij voortdurende coördinatie met andere eenheden in de organisatie. Wanneer managers creatieve oplossingen bedenken om onverwachte problemen op te lossen, of onverwachte kansen oppakken, dan is dat geen ondermijning van stelsmatige implementatie maar juist uitvoering op haar best.

Dergelijke snelle aanpassingen vragen om flexibiliteit in de organisatie. Bij de ondernemingen die wij hebben bekeken, blijkt een gebrek aan flexibiliteit echter een belangrijk obstakel te zijn voor de uitvoering. Gevraagd naar de grootste uitdaging waarvoor hun onderneming in de komende paar jaar zal komen te staan bij de uitvoering van haar strategie, zegt bijna een derde van de ondervraagde managers dat hun onderneming moeite heeft zich aan te passen aan veranderende omstandigheden in de markt. Dat betekent niet dat ondernemingen zich helemaal niet aanpassen: dat was slechts voor één op de tien managers het probleem. Van de organisaties in onze steekproef blijkt 29 procent zo traag te reageren dat ze voorbijkomende kansen niet weten te pakken of nieuwe bedreigingen niet kunnen ondervangen. Nog eens 24 procent van de ondernemingen reageert weliswaar snel, maar verliest daarbij de strategie uit het oog. Net zoals managers meer structuur willen in de processen ter ondersteuning van de coördinatie, hunkeren ze ook naar meer structuur in de processen waarmee de onderneming zich aanpast aan veranderende omstandigheden.

Een eenvoudige oplossing lijkt te zijn om de toewijzing ('allocatie') van de beschikbare bedrijfsmiddelen beter aan te pakken. Die toewijzing is ongetwijfeld cruciaal voor de uitvoering van de strategie, maar het begrip zelf is misleidend. In een volatiele markt kan niet *eenmalig* worden bepaald waar financiële middelen, mensen en managementaandacht moeten worden ingezet. Die inzet moet voortdurend worden aangepast. McKinsey heeft onderzoek gedaan naar ondernemingen die vaak schuiven in de toewijzing van kapitaal aan de diverse businessunits. Bij die ondernemingen blijkt het rendement voor de aandeelhouder gemiddeld dertig procent hoger te liggen dan bij ondernemingen die minder snel

aanpassingen doorvoeren in de toewijzing van kapitaal. Managers moeten zich dus niet blind staren op een 'toewijzing' van middelen, want dat roept associaties op met eenmalige keuzen. In plaats daarvan moeten ze zich instellen op een doorlopende herschikking van kapitaal, mensen en managementaandacht. Onder de ondernemingen in onze steekproef valt een patroon waar te nemen: bedrijfsmiddelen liggen vaak vast bij improductieve zaken. Nog niet een derde van de ondervraagde managers vindt dat de eigen organisatie kapitaal snel genoeg naar de juiste plekken overhevelt om doeltreffend te kunnen zijn. De inzet van mensen is nog minder flexibel. Slechts twintig procent van de managers zegt dat de eigen organisatie mensen overplaatst tussen bedrijfsonderdelen op een manier die de strategische prioriteiten ten goede komt. De overige respondenten zeggen dat hun ondernemingen zelden mensen overplaatsen van het ene naar het andere bedrijfsonderdeel (47 procent), of dat doen op een manier waar andere bedrijfsonderdelen hinder van ondervinden (33 procent).

Ook desinvesteringen blijken moeilijk te zijn voor ondernemingen. Acht van de tien ondervraagde managers zegt dat de eigen onderneming niet snel genoeg afrekent met teruglopende bedrijfsactiviteiten of teleurstellende nieuwe initiatieven. Wanneer een onderneming een tegenvallende activiteit niet staakt, dan ondermijnt dat natuurlijk de uitvoering van de strategie. Er worden dan immers middelen verspild die elders goed kunnen worden gebruikt. De aarzeling om ergens 'de stekker uit te trekken' heeft echter nog een geniepiger effect: topmanagers besteden onevenredig veel tijd aan activiteiten met weinig potentie en sturen daar talentvolle managers op af. Die werken zichzelf dan kapot om zaken te redden die al jaren eerder hadden moeten worden afgestoten of gesloten. Topmanagers die aarzelen kunnen bovendien gaandeweg het vertrouwen verliezen van de managers uit het middenkader. En hun steun is doorslaggevend voor de uitvoering van de strategie.

Maar pas op: flexibiliteit mag geen excuus zijn om in het wilde weg achter iedere kans aan te gaan die zich aandient. Bij veel ondernemingen in onze steekproef

ENKELE UITERST GANGBARE OVERTUIGINGEN OVER DE UITVOERING VAN STRATEGIE KLOPPEN NIET

ontbreekt het aan strategische discipline in de besluitvorming over de kansen die men wil oppakken. Van de door ons ondervraagde managers uit het middenkader denkt de helft aanzienlijke middelen te kunnen krijgen voor aantrekkelijke kansen die buiten hun strategische doelen vallen. Dat is misschien leuk voor de manager in kwestie, maar het is een slechte zaak voor de onderneming als geheel; die onderneemt op deze manier immers meer activiteiten dan de beschikbare middelen kunnen dragen. Van de door ons geraadpleegde managers meent slechts elf procent dat alle strategische prioriteiten van de eigen onderneming alle benodigde financiële middelen en mensen krijgen om tot successen te kunnen leiden. Dat is een schokkend cijfer: het betekent dat negen op de tien managers verwachten dat sommige belangrijke initiatieven van hun organisaties zullen mislukken omdat er niet voldoende middelen in worden gestoken. Managers die kansen niet beoordelen in het licht van de strategie van de onderneming, zullen tijd en energie verspillen aan marginale initiatieven. Daarmee onthouden zij veelbelovende activiteiten de middelen die nodig zijn om er een doorslaand succes van te maken.

Flexibiliteit is van cruciaal belang voor de uitvoering. Maar die moet wel passen binnen de grenzen van de strategie. Met andere woorden: flexibiliteit moet in evenwicht worden gehouden met afstemming.

MYTHE 3 COMMUNICATIE IS BEGRIP

Veel topmanagers menen dat de strategie onophoudelijk moet worden gecommuniceerd om die tot een succes te kunnen maken. Neem de CEO van een firma in zakelijke dienstverlening in Londen. Zij opende het maandelijkse overleg met haar managementteam stevast met een uiteenzetting van de strategie en de topprioriteiten voor het lopende jaar. Ze was opgetogen toen uit een enquête (niet die van ons), om de betrokkenheid van de medewerkers te meten, bleek dat 84 procent van alle medewerkers instemmend had geantwoord op de stelling 'Ik ken de topprioriteiten van onze organisatie'. Haar aanpak leek te werken.

Vervolgens kreeg haar managementteam onze vragenlijst voorgelegd, waarin respondenten wordt gevraagd om de strategie van de organisatie in eigen woorden te

beschrijven en de vijf topprioriteiten te benoemen. Nog niet één derde kon zelfs maar twee topprioriteiten noemen. De CEO was ontstemd. Per slot van rekening had zij die doelen in elk managementoverleg besproken.

Helaas is zij niet de enige. Van de door ons ondervraagde managers uit het middenkader blijkt slechts 55 procent ook maar één van de topprioriteiten van de eigen onderneming te kunnen noemen. Anders gezegd: wanneer de 'commandanten in het veld' vijf kansen krijgen om de strategie uit te leggen aan hun 'troepen', weet slechts de helft van hen één keer de juiste boodschap over te brengen.

De strategische doelen worden bovendien niet alleen slecht begrepen. Ze lijken ook niets met elkaar te maken te hebben en in geen enkele relatie te staan tot de overkoepelende strategie. Slechts iets meer dan de helft van alle ondervraagde leden van topmanagementteams zegt duidelijk te begrijpen hoe belangrijke prioriteiten en initiatieven met elkaar samenhangen. Het ziet er behoorlijk slecht uit wanneer de helft van het topmanagementteam geen verband kan leggen tussen de strategische prioriteiten. Elders in de organisatie is het nog slechter gesteld. Van degenen die direct rapporteren aan de leden van het topmanagement begrijpt nog niet één derde hoe de prioriteiten van de onderneming in elkaar grijpen. En onder ploegbazen en teamleiders op de werkvloer is dat nog maar zestien procent.

Topmanagers reageren vaak geschokt wanneer blijkt hoe slecht de strategie van de onderneming wordt begrepen in de organisatie. Zij vinden dat zij buitengewoon veel tijd innemen om persoonlijk de strategie uit te dragen: in een schier eindeloze stroom e-mails, in managementbijeenkomsten en in groepsdiscussies met medewerkers. De hoeveelheid communicatie is echter niet waar het om draait: bijna negentig procent van de managers uit het middenkader meent dat de topmanagers heus wel vaak genoeg communiceren over de strategie. Hoe kan zoveel communicatie zo weinig begrip opleveren?

Het probleem is onder meer dat topmanagers de communicatie afmeten aan de hand van de initiatieven die ervoor worden genomen (het aantal verstuurd e-mails of georganiseerde discussiebijeenkomsten) in plaats van de enige maatstaf die werkelijk relevant is, namelijk hoe goed belangrijke leidinggevendens begrijpen wat er wordt gecommuniceerd. Een bijkomend probleem is

dat topmanagers hun essentiële boodschappen kunnen doen verwateren door er van alles bij te halen. Dat deed bijvoorbeeld het topmanagement bij een technologie-onderneming. In de jaarlijkse 'heidesessie' met het hogere management werden de strategie en doelen van deze onderneming heel zorgvuldig uiteengezet. Maar bij dezelfde gelegenheid werden ook elf concernprioriteiten gepresenteerd (andere aandachtspunten dan de strategische doelstellingen) benevens een lijst met kerncompetenties (waaronder één met maar liefst negen templates), een stel concernwaarden en een lijst van 21 nieuwe strategische begrippen die iedereen zich eigen moest maken. Geen wonder dat de aanwezige managers geen flauw idee hadden wat nu precies het belangrijkste was. Op de vraag wat het voor hen moeilijk maakt om de strategie te begrijpen, wordt door het middenkader vier keer zo vaak 'te veel prioriteiten en strategische initiatieven' geantwoord als 'gebrek aan duidelijkheid in de communicatie'. Topmanagers maken de verwarring alleen nog maar groter wanneer ze hun boodschap veelvuldig veranderen – een probleem gesignaleerd door bijna een kwart van de managers uit het middenkader.

MYTHE 4

EEN PRESTATIECULTUUR GEEFT VAART AAN DE UITVOERING

Wanneer hun onderneming de strategie niet weet te vertalen in klinkende resultaten, wijten veel topmanagers dat aan een matige prestatielcultuur. De gegevens laten iets anders zien. Toegegeven: in de meeste ondernemingen wordt de uitvoering van de strategie niet ondersteund door de officiële cultuur, bijvoorbeeld kernwaarden die de onderneming voor zichzelf heeft geformuleerd op de website. De werkelijke waarden van de onderneming komen echter aan de oppervlakte wanneer managers lastige keuzen maken. En op dat punt constateren wij op grond van ons onderzoek dat een nadruk op prestatie vorm geeft aan het dagelijks handelen.

De beslissingen over medewerkers behoren tot de moeilijkste in een organisatie. Als we managers vragen

naar de factoren die beïnvloeden wie wordt aangenomen, erkenning krijgt, wordt bevorderd, of wordt ontslagen, dan blijken de meeste ondernemingen er goed in te slagen om prestaties te erkennen en belonen. Geleverde prestaties worden verreweg het meest genoemd als de bepalende factor bij de besluitvorming over promotie; twee derde van alle managers noemt dit. Hoewel prestaties uit het verleden lastiger kunnen worden ingeschat bij de werving van nieuwe medewerkers, blijken die ook daarbij een van de drie doorslaggevende factoren te zijn. Een derde van de ondervraagde managers meent dat prestaties ook altijd of bijna altijd worden erkend door middel van andere dan financiële beloningsvormen; denk aan een compliment onder vier ogen, openlijke erkenning en geboden opleidingsmogelijkheden. Overigens

kan dit alles zeker beter, vooral wanneer het de behandeling van slecht presterende medewerkers betreft: een meerderheid van de door ons bestudeerde ondernemingen treuzelt met ingrijpen (33 procent), pakt tegenvallende prestaties op ongelijke manieren aan (34 procent) of tolereert dat medewerkers onder de maat presteren (11 procent). Maar toch, al met al hebben de ondernemingen in onze steekproef een degelijke prestatiecultuur. Desondanks blijkt het moeilijk te zijn om de strategie ten uitvoer te brengen. Hoe komt dat dan?

Het antwoord is dat een cultuur ter ondersteuning van de uitvoering van de strategie niet alleen in het verleden geleverde prestaties moet erkennen en belonen, maar ook andere aspecten. Denk aan flexibiliteit, teamwork en ambitie. Daarin schieten veel ondernemingen te kort. Neem de besluitvorming over werving en selectie of promotie. Daarin telt iemands aanpassingsvermogen aan veranderende omstandigheden – wat iets zegt over de benodigde flexibiliteit om strategie in praktijk te kunnen brengen – veel minder zwaar dan in het verleden behaalde streefcijfers. Flexibiliteit vraagt om de bereidheid te experimenteren. Veel managers experimenteren echter niet omdat ze bang zijn voor de gevolgen als iets niet lukt. Van de door ons geraadpleegde managers denkt de helft dat de eigen carrière eronder zou lijden als zij met nieuwe kansen of innovaties aan de slag gingen en die niet tot een succes wisten te maken. Tegenslag is vroeg of laat onver-

DE SYSTEMEN VOOR DE HORIZONTALE PRESTATIESTURING VOLDOEN NIET

mijdelijk wanneer er iets nieuws wordt uitprobeerde. Als problemen eerlijk worden besproken, stijgt de kans op succes op langere termijn. In bedrijfsculturen wordt onverbloemde discussie over de noodzaak van flexibiliteit echter zelden bevorderd. Nog niet één derde van de managers uit ons onderzoek zegt een open en eerlijke discussie te kunnen voeren over de lastigste onderwerpen – en volgens één derde zijn veel belangrijke kwesties in hun organisatie volstrekt onbespreekbaar.

Als het topmanagement te veel nadruk legt op prestaties, dan kan de uitvoering daar op nog een andere en subtielere maar belangrijke manier door worden belemmerd. Als managers denken dat het er vooral om gaat de streefcijfers te halen, tekenen ze in de regel voor slechts bescheiden prestatiedoelen. Op de vraag welk advies zij een nieuwe collega zouden geven, antwoordt twee derde van de respondenten dat zij die collega zouden adviseren om uitsluitend resultaten toe te zeggen waarvan hij/zij zeker weet dat ze haalbaar zijn. Nog niet een derde van de managers zou de collega aanraden om ambitieuze doelen te kiezen. Deze neiging om op 'safe' te spelen, kan ertoe leiden dat managers bijvoorbeeld eerder kiezen voor een veilige kostenreductie dan voor riskante groei, of liever zoveel mogelijk rendement uit een bestaande activiteit halen dan een nieuw businessmodel uitproberen.

Het grootste probleem met veel bedrijfsculturen is echter dat ze de interne coördinatie niet bevorderen. En die is, zoals gezegd, doorslaggevend voor de uitvoering van strategie. Wat dit betreft slaan ondernemingen stelselmatig de plank mis. Bij werving en selectie, promotie en niet-financiële erkenning worden de prestaties die iemand in het verleden heeft geleverd twee of drie keer zo vaak beloond als een bewezen vermogen om samen te werken. Natuurlijk zijn geleverde prestaties relevant. Maar als die graadmeter ten koste gaat van de coördinatie in de organisatie, dan kan dat de uitvoering van strategie ondermijnen. Wij vragen onze respondenten wat er zou gebeuren met een manager in hun organisatie die wel zijn doelen haalt maar niet samenwerkt met collega's bij andere bedrijfsonderdelen. Slechts twintig procent denkt dat de opstelling van die manager meteen zou worden aangepakt; zestig procent denkt dat zulk gedrag inconsequent of pas na enige tijd zou worden aangepakt; en (opnieuw) twintig procent denkt dat een dergelijke opstelling zou worden getolereerd.

OVER HET ONDERZOEK

Vijf jaar geleden ontwikkelden we een diepte-enquête die tot nu toe is afgenomen bij 7.600 managers uit 262 ondernemingen verspreid over dertig verschillende bedrijfstakken. Bij het ontwerpen van die enquête hanteerden we de volgende principes.

Kijk vooral naar complexe organisaties in volatiele markten – De ondernemingen in onze steekproef zijn over het algemeen groot (gemiddeld zesduizend medewerkers, mediane jaaromzet 430 miljoen dollar) en concurreren in volatiele branches: financiële dienstverlening, informatietechnologie, telecommunicatie, en olie en gas zijn het sterkst vertegenwoordigd. Een derde van de ondernemingen heeft de thuisbasis in een opkomende markt.

Ondervraag degenen die het kunnen weten – We vroegen deze ondernemingen om de leiders aan te wijzen die bij uitstek doorslaggevend waren voor de uitvoering; zij kregen de vragenlijst toegestuurd. Gemiddeld reageerden dertig managers uit iedere onderneming. Zij vertegenwoordigen uiteenlopende lagen in de organisatie: het topmanagement (13 procent), degenen direct daaronder (28 procent), anderen uit het middenkader (25 procent), ploegbazen en teamleiders (20 procent), en technische en themadeskundigen en anderen (14 procent).

Verzamel objectieve gegevens – De vragen zijn zoveel mogelijk gestructureerd met het doel om aan objectieve informatie te komen. Bijvoorbeeld: om te bepalen hoe goed topmanagers de strategie uitdragen, vragen we respondenten om de strategische prioriteiten van hun onderneming voor de eerstkomende paar jaar op te schrijven; de respons wordt gecodeerd en getest op onderlinge convergentie en overeenstemming met de door het management genoemde doelen.

Betrek de respondenten – Om te voorkomen dat respondenten de vragenlijst niet afmaken, variëren we de vorm van de vragen en stellen vragen die managers belangrijk vinden en nog niet eerder hebben beantwoord. Ruim 95 procent van de respondenten vult de vragenlijst helemaal in; gemiddeld kost dat veertig minuten.

Leg verband met geloofwaardig onderzoek – Het onderzoek naar de uitvoering van strategie is over het geheel genomen niet bijster geavanceerd. Bepaalde ele-

menten van de uitvoering van strategie begrijpen we echter goed – denk aan het stellen van doelen, teamdynamiek en de verdeling/toewijzing van bedrijfsmiddelen. Waar mogelijk worden onze vragen ontworpen en onze uitkomsten geïnterpreteerd met behulp van onderzoeksbevindingen.

MYTHE 5

DE UITVOERING VAN EEN STRATEGIE WORDT AANGESTUURD VANUIT DE TOP

In zijn bestseller *Execution* beschrijft Larry Bossidy hoe hij als CEO van AlliedSignal persoonlijk over prestatiedoelen onderhandelde met managers die een aantal niveaus lager in de organisatie opereerden. Bossidy hield ook zelf in de gaten hoe zij het deden. Dergelijke verhalen versterken het algemene beeld van de heroïsche CEO die vanuit de piek van het organogram persoonlijk de uitvoering aanjaagt. Zo'n aanpak kan werken – een tijdje. Toen Bossidy de onderneming leidde, presteerde het aandeel AlliedSignal beter dan de beurs. Bossidy merkt echter zelf op dat niet lang nadat hij was teruggetreden, 'de discipline in de uitvoering ... afbrokkelde' en de onderneming haar winst ten opzichte van de S&P 500 weer moest inleveren.

Het vertrek van een sterke CEO is niet het enige risico bij een nadrukkelijk door de top geleide uitvoering van strategie. En wel hierom: bij grote en complexe organisaties is doeltreffende uitvoering de uitkomst van ontelbare beslissingen en handelingen op alle niveaus van de organisatie. In veel gevallen moeten daarbij lastige afwegingen worden gemaakt. Neem bijvoorbeeld afstemming met collega's van een andere afdeling. Zo iets hindert misschien een team dat juist probeert een kortstondig beschikbare kans te pakken. Of neem een speciaal verzoek van een klant: als dat niet strookt met de strategie, moet het worden afgewezen – wellicht ten koste van een aantrekkelijk stuk omzet. De leidinggeveners die bovenop zo'n situatie zitten en het snelst kunnen reageren, bevinden zich in de beste positie om dergelijke moeilijke afwegingen te maken.

Door alle bevoegdheid in de top van de organisatie te concentreren, kan het prestatievermogen wellicht kortstondig worden bevorderd. Maar het ondermijnt het

vermogen van die zelfde organisatie om de strategie over langere duur in praktijk te brengen. Veelvuldig en direct ingrijpen van hogerhand leidt ertoe dat het middenkader lastige zaken niet meer zelf oplost, maar doorschuift naar een hoger niveau. Gaandeweg verliest men dan het vermogen om kwesties samen met collega's in andere bedrijfsonderdelen aan te pakken. Als topmanagers er bovendien op staan om zelf de belangrijke knopen door te hakken, ondermijnen zij het vermogen in het middenkader om zelf beslissingen en initiatief te nemen en verantwoordelijkheid te nemen voor de geboekte resultaten.

In grote, complexe organisaties staat of valt de uitvoering met een groep die wij de 'verspreide leiders' ('distributed leaders') noemen. Dat zijn niet alleen de managers uit het middenkader die belangrijke bedrijfsactiviteiten en -functies leiden, maar ook technisch specialisten en deskundigen op specifieke terreinen die sleutelposities innemen in de informele netwerken die ervoor zorgen dat het werk wordt gedaan. Verreweg de meesten van die leiders proberen te doen wat nodig is. Acht van de tien managers in onze steekproef zegt oprecht te proberen de strategie uit te voeren, zelfs wanneer ze graag meer duidelijkheid zouden willen hebben over wat die behelst.

Deze verspreide leiders, en niet het topmanagement, zijn in de ogen van de meeste medewerkers, samenwerkingspartners en klanten 'het management'. Hun dagelijkse handelen, en vooral hoe zij met lastige beslissingen omgaan en wat voor gedrag zij tolereren, bepaalt in hoge mate de bedrijfscultuur – positief of negatief. Wat dit betreft brengen de meeste verspreide leiders het er uitstekend van af. Volgens de inschatting van degenen die direct aan hen rapporteren, houdt negentig procent van hen zich altijd of bijna altijd aan de waarden van de organisatie. En vooral zorgen ze er goed voor dat er gepresteerd wordt: bijna negen op de tien leiders spreken teamleden consequent aan op hun resultaten.

De motor van de uitvoering moet dus in het midden van de organisatie liggen. Maar de richting moet worden aangegeven door de top. Onze onderzoeksgegevens geven bovendien aan dat veel topmanagementteams veel meer ondersteuning zouden kunnen bieden. De verspreide leiders kunnen de overkoepelende strategie van de onderneming niet op een zinnige vertalen voor hun teams of bedrijfsonderdelen als het topmanagement er

niet voor zorgt dat zij die strategie door en door begrijpen. En zoals we zagen, is dat laatste eerder regel dan uitzondering.

Conflicten zijn onvermijdelijk in iedere organisatie waar verschillende eenheden ieder hun eigen doelen nastreven. Veel van de samenwerking tussen die eenheden valt op de schouders van de verspreide leiders, en voor velen van hen lijkt die last te zwaar te zijn. Een minderheid van de managers uit het middenkader anticipeert en vermijdt problemen stelselmatig (15 procent) of lost conflicten snel en afdoende op (26 procent). De meesten lossen kwesties pas na een aanzienlijke vertraging op (37 procent), proberen er tevergeefs iets aan te doen (10 procent) of doen er niets aan (12 procent). Topmanagers zouden hierbij kunnen helpen door gestructureerde processen toe te voegen om de coördinatie te faciliteren. In veel gevallen zouden zij ook beter in de praktijk kunnen laten zien wat doeltreffend teamwork inhoudt. Een derde van de verspreide leiders meent dat het topmanagement is verdeeld in facties en dat de leden van het topmanagementteam eerder naar hun eigenbelang kijken dan naar dat van de onderneming.

Veel topmanagers proberen het probleem met de uitvoering van de strategie op te lossen door het te versimpelen tot iets eenzijdigs en concentreren zich vooral op de afstemming van hoog tot laag in de organisatie. Zij proberen bestaande processen, zoals strategische planning en prestatiesturing, te verbeteren. Of ze voeren nieuw gereedschap in, zoals de balanced scorecard. Dat zijn nuttige maatregelen, maar ze volstaan niet. Enkel letten op de afstemming is een ontkenning van de behoefte aan coördinatie en flexibiliteit in volatiele markten. Managers die zich vooral op de afstemming concentreren, riskeren alsmaar te blijven schaven aan het antwoord op de verkeerde vraag.

In het ergste geval komt de onderneming terecht in een dynamiek die wij de 'valkuil van de afstemming' noemen. Wanneer de uitvoering vastloopt, reageren managers daarop door nog strakker af te stemmen. Ze gaan bijvoorbeeld nog meer prestatiecriteria bijhouden. Of ze willen nog meer bijeenkomsten houden om de voortgang te meten en aanbevelingen te kunnen inbrengen.

Dit soort controle van bovenaf ontaardt vaak in micro-management. Dat verstikt het experimenteren dat nodig is voor de flexibiliteit en de interacties tussen collega's op hetzelfde niveau waarmee de coördinatie tot stand wordt gebracht. De managers zien dat de uitvoering niet goed verloopt maar weten niet waarom. Ze grijpen opnieuw naar het instrument waarmee ze het meest vertrouwd zijn en trekken de afstemming nog strakker aan. Zo komt de onderneming terecht in een vicieuze cirkel: steeds meer afstemming leidt tot alsmaar slechtere resultaten.

Indien de gangbare ideeën over de uitvoering in het beste geval onvolledig en in het slechtste geval gevaarlijk zijn, wat moet er dan voor in de plaats komen? Om te beginnen moet fundamenteel worden herzien hoe de onderneming kansen pakt die passen bij de strategie en tegelijkertijd andere delen van de organisatie doorlopend coördineert. Als door die nieuwe 'bril' naar de uitvoering van strategie wordt gekeken, wordt eerder duidelijk waarom die vastloopt. Aan de hand van dat grotere inzicht kunnen managers dan valkuilen als de vicieuze afstemmingscirkel ontwijken en zich concentreren op de factoren die de doorslag geven bij de vertaling van de strategie in concrete resultaten.

Literatuur

Sull, D.N. & C. Spinosa (2007). Promise-Based Management: The Essence of Execution. *Harvard Business Review*, april.

Over de auteurs

D. Sull is Senior Lecturer aan de MIT Sloan School of Management. Hij schreef, samen met K.M. Eisenhardt, *Simple Rules: How to Thrive in a Complex World* (in voorbereiding bij Houghton Mifflin Harcourt). R. Homkes is Fellow aan het Centre for Management Development van London Business School en Fellow aan het Centre for Economic Performance van de London School of Economics. C. Sull is medeoprichter en firmant bij Charles Thames Strategy Partners.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Why Strategy Execution Unravels – and What to Do About It', by Donald Sull, Rebecca Homkes, and Charles Sull, in the March 2015 issue of the *Harvard Business Review*, vol. 93, issue 3, pp. 59-66. © 2015 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2015 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.