

Strategie in drie, leidinggeven in vijf vragen

door: dr. Alex Klein

De stip op de horizon geeft richting aan waar de organisatie naar toe wil gaan. Om daar te komen heeft een organisatie een globaal meerjarenplan, een gedetailleerder uitgewerkt plan voor dit jaar en een strategie om die doelen te bereiken. Maar toch kan het operationaliseren van de strategie gemakkelijker; in drie vragen heb je eigenlijk de gehele strategie te pakken! En vervolgens heb je aan twee extra vragen genoeg om leiding te geven...

Strategie in drie vragen

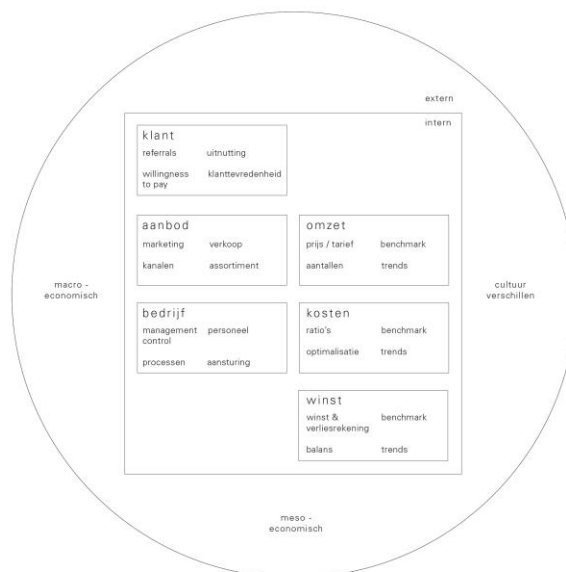
Een strategie is een 'plan waarin de organisatie aangeeft welke doelstellingen ze wil bereiken en met welke middelen en langs welke wegen ze die doelstellingen wil bereiken'ⁱ, een 'samenhangend geheel van acties dat er op gericht is een of meerdere doelen te realiseren'ⁱⁱ. Dat samenhangend geheel van acties wordt enerzijds op organisatieniveau opgesteld in een jaardoel, vervolgens opgedeeld naar een halfjaar-, een kwartaal-, een maand- en zelfs een weekdoel. Anderzijds worden de organisatiedoelstellingen opgedeeld naar afdelingen, waar afdelingsleiders hun mensen en middelen moeten inzetten om de gestelde doelen te bereiken, wederom op jaar-, halfjaar-, kwartaal-, maand- of weekdoelen.

Om deze strategie in de praktijk te brengen, kunnen de volgende drie vragen worden gesteld:

1. *Wat is je doel?*
2. *Waar sta je nu?*
3. *Wat ga je doen?*

De eerste vraag gaat over het te behalen doel (over een bepaalde periode), de tweede vraag gaat over het huidige vertrekpunt, waardoor het hiaat tussen beide punten inzichtelijk wordt. De derde vraag gaat over de in te zetten mensen en middelen om het gat tussen vraag een en twee te verkleinen.

Om deze vragen te implementeren wordt de BedrijfsAnalyse Methode gebruikt om de strategie van organisatieniveau naar operationeel afdelingsniveau te vertalen (voor tutorials rondom de BedrijfsAnalyse Methode, zie ook: <http://profitabilities.eu/index.php/nl/tutorials-bedrijfsanalyse-methode>).



Figuur 1: BedrijfsAnalyse Methode

Uit de BedrijfsAnalyse Methode komt naar voren dat de winstgevendheid het resultaat is van omzet en kosten. De rentabiliteit van een organisatie kan dus worden verbeterd worden door de kosten te verlagen en de omzet te verhogen. En in lijn met gelijksoortige modellen, als bijvoorbeeld de Balanced ScoreCard, kan gewerkt worden met Kritische Succes Factoren (*KSFen*) en Kritieke Prestatie Indicatoren (*KPIen*) om het doel te benoemen en meetbaar te maken.

Een uitwerking van de drie strategievragen met betrekking tot het verbeteren van de winst zou derhalve kunnen zijn:

1. *Wat is je doel?* het verhogen van de winst (*KSF*) naar 15% (*KPI*)
2. *Waar sta je nu?* de winstgevendheid is momenteel 12%
3. *Wat ga je doen?* de kosten moeten met 5% dalen (*KSF & KPI*) én de omzet moet met 10% omhoog (*KSF & KPI*).

Een goede doelstelling moet opgezet zijn aan de hand van drie delen: op die datum ⁽¹⁾ van A ⁽²⁾ naar B ⁽³⁾. In lijn met de hierboven genoemde vragen betekent dat het antwoord op vraag drie kan luiden: op 30 juni moet de winstgevendheid van 12% naar 15% zijn gestegen. Of: op 31 december moeten de kosten van 25% naar 20% zijn gedaald.

Commerciële strategie in drie

Uit de BedrijfsAnalyse Methode blijkt echter dat de kosten zijn een resultante van de bedrijfsvoering en het aanbod aan de klant (het operationele deel) en de omzet het gevolg is van het aanbod richting de klant en de klantgerichtheid (het commerciële deel).

Om de omzet te verbeteren kunnen de volgende vragen gesteld worden:

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| 1. <i>Wat is je aanboddoel?</i> | 1. <i>Wat is je klantdoel?</i> |
| 2. <i>Waar sta je nu?</i> | 2. <i>Waar sta je nu?</i> |
| 3. <i>Wat ga je doen?</i> | 3. <i>Wat ga je doen?</i> |

Het blok Aanbod bestaat uit de blokken kanalen, assortiment, verkoop en marketing. Verder inzoomend worden de strategievragen aan (bijvoorbeeld) de marketingmanager:

1. *Wat is je marketingdoel?*
2. *Waar sta je nu?*
3. *Wat ga je doen?*

De vakvolwassenheid van de marketingmanager wordt nu aangesproken. Hij (of zij) moet met een drietal maand- of kwartaaldoelen komen, waarmee de omzetdoelen worden bereikt. Niet alleen het stellen van het doel wordt van hem of haar verwacht, ook het inzicht hebben in waar de organisatie nu staat, wat het gat is dat gedicht moet worden en welke acties genomen moeten worden om dat gat te dichten.

In de BedrijfsAnalyse Methode bestaat het blok Klant uit de onderdelen referenties, betaalbereidheid, klanttevredenheid en uitnutting. Dit betekent dat aan de verkoopleider de volgende vragen gesteld kunnen worden:

1. *Wat is je klantuitnuttingsdoel?*
2. *Waar sta je nu?*
3. *Wat ga je doen?*

Ook hier is het weer de leidinggevende van de afdeling verkoop, die een doel moet stellen waarmee de organisatie die maand of dat kwartaal haar omzetdoelstellingen gaat bereiken, de verkoopmanager moet een beeld hebben waar de organisatie nu staat en aan hem (of haar) de taak om aan te geven wat gedaan moet worden om het klantuitnuttingsdoel voor die periode te behalen.

Operationele strategie in drie

Dezelfde uitwerking kan worden toegepast voor het operationele deel, bestaande uit enerzijds het aanbod richting de klant, maar ook de bedrijfsvoering. Deze laatste bestaat uit de vier blokken leiderschap (aansturing), personeel, processen en management accounting. Dit betekent dat aan (bijvoorbeeld) de HR manager de volgende strategievragen gesteld kunnen worden:

1. *Wat is je personeelsbetrokkenheidsdoel?*
2. *Waar sta je nu?*
3. *Wat ga je doen?*

Uit het abstracte jaarplan worden operationele vragen gesteld per afdeling, zodat de leidinggevende van die afdeling zelfstandig zijn (of haar) doelen stelt, het hiaat tussen beide benoemt, maar ook de acties aandraagt om de afstand tussen de huidige en de gewenste positie te verkleinen.

De concrete antwoorden bij vraag 3 zijn de taken voor de medewerker(s) om uit te gaan voeren. Hoe concreter deze taken zijn, hoe gemakkelijker het is om op aan te sturen. In mijn intervisiegesprekken werk ik deze taakstelling uit voor de coachee, zodat een huiswerklijst ontstaat. Een lijst met taken die in de aankomende weken uitgevoerd moet worden, opdat op de gestelde datum een bepaald resultaat bereikt wordt.

Leidinggeven in vijf vragen

Leidinggeven gaat over leiding geven. De verkoopleider heeft in het voorbeeld hiervoor als doel gesteld dat het klantuitnuttingsdoel op een bepaalde datum van A naar B is gestegen. Daags na de zelfgestelde deadline worden twee vragen toegevoegd aan de eerder benoemde drie van strategie, te weten:

1. *Wat is je klantuitnuttingsdoel?*
2. *Waar sta je nu?*
3. *Wat ga je doen?*
4. ***Wat heb je gedaan?***
5. ***Wat ga je aanpassen?***

Het gesprek begint met het herhalen van de doelstelling (op die bepaalde datum is het klantuitnuttingsdoel van A naar B gestegen, vraag 1), gevolgd door de bepaling van de huidige resultaten (waar sta je nu, vraag 2). Als de doelstelling is gehaald, dan zijn de antwoorden op vraag 1 en 2 gelijk. In de praktijk is dat meestal niet het geval.

Dus wordt vraag 4 gesteld: wat heb je gedaan? Welke acties heb je (al dan niet) ondernomen om tot het huidige resultaat (antwoord vraag 2) te komen? Er van uitgaande dat de juiste gedragingen leiden tot de juiste resultaten, wordt niet gestuurd op de uitkomsten, maar op de input. Niet resultaatgericht, maar gedragsgericht management. Vraag 5 gaat over de benodigde aanpassing van de huidige gedragingen om alsnog het gat tussen vraag 1 en 2 te verkleinen. Uit vraag 5 komt de aanpassing van het gedrag, de taken die uitgevoerd moeten worden (antwoord vraag 3) om de gewenste doelen te bereiken.

De voordelen van deze manier van aansturen zijn meervoudig:

- de afdelingsmanager bepaalt zelf zijn afdelingsdoel (in lijn met de organisatiestrategie)
- de betrokkenheid van de afdelingsmanager zal daardoor hoger liggen (*eigenaarschap*)
- de afdelingsmanager moet inzicht hebben in de huidige stand van zaken (*accountability*)
- de manager bepaalt zelf welke gedrag getoond moet worden om het hiaat te overbruggen (*zelforganiserende teams*)
- de afdelingsmanager wordt aangesproken op de behaalde resultaten op basis van het uitgevoerde gedrag (*responsibility*)
- het is weer aan de afdelingsmanager om zelfstandig aanpassingen door te voeren in zijn gedragingen om de volgende doelen wél te behalen.

Leiderschap wordt op deze manier heel gestructureerd en losgekoppeld van belastende emoties. De behaalde resultaten zijn een gevolg van het getoonde gedrag en het gedrag is een (bewuste of minder-bewuste) keuze van de afdelingsmanager. Als de doelen niet behaald worden omdat het juiste gedrag niet wordt getoond is het leiden een kwestie van gezamenlijk bepalen welk gedrag wél vertoond moet worden. De vakvolwassenheid van de manager wordt opnieuw aangesproken om zelfstandig te bepalen wat gedaan moet worden.

De kracht van deze vijf vragen is de simpelheid ervan. De simpelheid van deze vragen is echter ook meteen het nadeel ervan. Het behalen van resultaten is niet gemakkelijk, het uitvoeren van de juiste gedragingen is ook niet gemakkelijk. In de praktijk wordt aansturen op resultaten en gedragingen vaak lastig gemaakt door emoties - *veel leidinggevendenden durven hun ondergeschikten niet aan te spreken op de behaald resultaten en hun wijze van taakuitvoering* -, waardoor er prachtige doelen worden gesteld, maar niets wordt gedaan als die doelen vervolgens niet behaald worden. Deze vijf vragen zijn een handreiking om het leiden van medewerkers makkelijker te maken. Heb je behaald wat je zei dat je zou behalen? Heb je gedaan wat je zei dat je zou doen? Zo niet, wat ga je aanpassen, zodat je wel gaat doen wat je moet doen om te behalen wat je behalen wilt?

Managementretoriek als zelforganiserende teams, KPIen en KSFeen, resultaat- en gedragsgericht management zijn allemaal mogelijk om te gebruiken. Een Balanced ScoreCard, maar zeker ook de uitgebreidere BedrijfsAnalyse Methode kan gebruikt worden om de visie en missie van de organisatie te operationaliseren, om week-, maand- of kwartaaldoelen te stellen en te bereiken, alsmede om vorm te geven aan werkelijk effectieve aansturing.

Leiderschap in vijf, strategie in drie vragen.
Hoe veel gemakkelijker kan het nog worden?

ⁱ Douma, 2012

ⁱⁱ Mouwen, 2011