



Iedere medewerker strateeg

Strategievorming met
de hele organisatie

Hans Hubers

Iedere medewerker strateeg

Strategievorming met
de hele organisatie

Hans Hubers



ACADEMIC
SERVICE

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice

Postbus 20014

2500 EA Den Haag

tel.: (070) 378 98 80

www.sdu.nl/service

© 2012 Hans Hubers

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Redactie: Jedit werkt voor tekst

Ontwerp binnenwerk en zetwerk: CO2 Premedia bv

Omslagontwerp: TwinMedia

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 5261 982 8

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
1 Inleiding	11
2 Medewerkers willen meedoen	15
2.1 Een strategieontwikkelp proces; wat is dat?	17
2.2 Organisaties met ervaring	19
2.3 Waarom willen medewerkers meedoen?	23
2.4 Deelname van medewerkers blijkt succesvol	27
2.5 Wie doen er mee?	29
2.6 Uit welke strategieontwikkelp processen kun je kiezen?	30
2.7 Keuzemodel: kiezen voor het juiste strategieontwikkelp proces	32
3 Wie doen er mee?	35
3.1 Het topmanagement heeft een essentiële rol	35
3.2 Het middenmanagement heeft een lastige positie	43
3.3 De medewerkers vinden het 'gewoon leuk'	46
3.4 Een dubbelrol voor de procesbegeleiders	50
3.5 Verschillende rollen met duidelijke eisen	55
4 Versterk de rollen	57
4.1 Topmanagement: strategische vragen en verwachttingsmanagement	57
4.2 Middenmanagement: motiveren, stimuleren en openstellen	61
4.3 Medewerkers: actieve inbreng en medeverantwoordelijkheid	63
4.4 Procesbegeleiders: balans en competenties	64
4.5 De versterkende factoren in één oogopslag	65
5 Meedoen moet je organiseren	67
5.1 Mag je meedoen?	68
5.2 Hoe organiseer je het?	71
5.3 Medewerker sessies	74
5.4 Communiceren moet je ook organiseren	78
5.5 Meedoen kost tijd	81
6 Openheid en fundamentele waarden	85
6.1 Open communicatie om een echte dialoog tot stand te brengen	85
6.2 Fundamentele waarden voor openheid in communicatie	87

7	Valkuilen	93
7.1	Valkuil 1: onduidelijke rollen	93
7.2	Valkuil 2: verwachttingsmanagement van onvoldoende kwaliteit	95
7.3	Valkuil 3: omslag zorgt voor onrust	97
7.4	Valkuil 4: niet volhouden tot het einde	99
7.5	Valkuilen voorkomen	100
8	Kunnen medewerkers altijd meedoen?	101
8.1	Wanneer moeten medewerkers vooral niet meedoen?	101
8.2	Cultuur kan deelname van medewerkers belemmeren of bevorderen	104
8.3	Nadelen van interne participatie	106
8.4	Kritische kanttekeningen	108
8.5	Medewerkers kunnen dus niet altijd meedoen	110
9	Is iedere medewerker een strateeg?	111
9.1	Zeven succesfactoren voor een strategieontwikkelp proces met medewerkers	111
9.2	Model voor deelname van medewerkers aan het strategieontwikkelp proces	114
9.3	Is iedere medewerker een strateeg?	114
10	Strategieontwikkeling: toekomst en leiderschap	117
10.1	Als de organisatie onder druk staat	117
10.2	Leiderschap en strategieontwikkeling	118
11	De praktijk: strategie-ontwikkelp proces met medewerkers	123
11.1	Aanleiding	123
11.2	Procesaanpak Ambitie 20 20	124
11.3	Fase 1: voorbereiden	125
11.4	Fase 2: uitwerken	131
11.5	Fase 3: samenvoegen	138
11.6	Fase 4: besluiten	142
11.7	De terugblik	143
11.8	Terugblik op het teamwork	146
12	Organisatievormen	149
12.1	Organisatievorm 1: de managementconferentie	149
12.2	Organisatievorm 2: de medewerkersconferentie	154
12.3	Organisatievorm 3: de netwerkorganisatie	159
12.4	Organisatievorm 4: het visiediner	162
12.5	Organisatievorm 5: het strategiediner	166
	Literatuurlijst	171
	Bijlage Indeling van strategieontwikkelp processen	175
	Index	177

Voorwoord

Strategie ontwikkelen is het belangrijkste leerproces voor alle betrokkenen in een organisatie. Met mensen dwars uit de organisatie de strategie gaan formuleren en de stippen aan de horizon zetten, is het meest stimulerende dat een bedrijf aan medewerkers en management kan bieden. Het bindt kennis en kracht en zorgt ervoor dat er grote stappen gezet kunnen worden die ook daadwerkelijk uitgevoerd kunnen gaan worden. Toen ik eind jaren '80 de eerste 'Strategie van Onderop'-trajecten in grote industriële bedrijven uitvoerde, was het volstrekt tegen de stroom in. Tot het begin van de 21^e eeuw bleef het beeld over-eind dat strategie in het volstrekte geheim in opdracht van de Raad van Bestuur door adviseurs van bekende (internationale) consultancy bureau's gemaakt zou moeten worden. De strategie was een rapport in een hard käftje met veel cijfers dat met veel mystiek omgeven was. Weinig ogen zagen het resultaat, maar het geruis over 'de' strategie was er niet minder om. Veel gissen, weinig openheid en veel onrust. Maar wat veel erger is: strategie die op een dergelijke manier tot stand komt, levert weinig begrip op bij degenen die er uitvoering aan moeten geven. Het feit dat 'de' strategie uit het rapport van de consultants vrijwel nooit uitgevoerd wordt, is voor mij destijds de aanleiding geweest om strategie op een totaal andere manier op te zetten. Niet als een product in een geheim rapport voor enkelen in de top, maar als een interactief leerproces waar zoveel mogelijk kennis van mensen uit de organisatie en daarbuiten benut wordt om tot een strategie te komen. Het grote voordeel van deze aanpak heeft zich keer op keer bewezen. Namelijk dat telkens, in welk bedrijf of type organisatie ook, er veel mensen actief mee willen werken aan een strategieproces. Aan deelnemers nooit een gebrek. Niet alleen willen uiteenlopende mensen hun professionele- of ervaringskennis inzetten en zich extra inzetten voor de toekomst van de organisatie, ze willen de complexe vraagstukken vooral ook begrijpen en zelf met ideeën komen. Het betekent ook inzien dat er beperkingen zijn, dat geld eindig is en dat strategie betekent keuzes maken. Wanneer een CEO of topmanager in begrijpelijke taal en vanuit een gelijkwaardige houding vertelt wat de zorgen of uitdagingen zijn, dan luisteren veel oren heel aandachtig, worden er goede vragen gesteld en komen er verrassende voorstellen. Het vergt dus ook ander

leiderschap, horizontaal leiderschap. Ego's kunnen zich verschuilen achter een strategie met een kaftje van een chique adviseur, maar een betrokken leider werkt en worstelt met zijn mensen en managers om het beste met elkaar naar boven te halen.

Een belangrijke meerwaarde van een interactief opgezet strategieproces is dat de complexiteit begrepen wordt. De manier van werken in een dergelijk traject is te kenschetsen als netwerkend werken. Er wordt ruimte gegeven om via de dialoog onderling te netwerken en door interviews met stakeholders buiten het bedrijf. Dit netwerken zorgt voor nieuwe kennissnelwegen binnen en buiten. De moderne medewerker vindt het een verademing om netwerkend te werken. Het stimuleert enorm de onderlinge samenhang in een organisatie. Dit is een positief bijproduct van een grote groep mensen die zich actief bezighoudt met de strategie. Ze laten tegelijkertijd zien dat anders werken gewoon kan.

Strategie is ook sexy en spannend. Dat geldt niet alleen voor mensen in de top, maar voor veel meer mensen in de organisatie. De toekomst lonkt en er kan verder gekeken worden dan de waan van de dag, de kwartaalcijfers, het jaarplan en de interne politiek in een organisatie. Het proces om met elkaar strategie te maken creëert betrokkenheid en dat is de sleutel om snel tot uitvoering te komen. Het gaat erom kennis, ervaring, inzichten op een slimme manier samen te brengen rondom wezenlijke vraagstukken. Zo wordt een interactief strategietraject een intelligent versnellingstraject waar met plezier aan gewerkt wordt. Het kan snel en efficiënt en het positieve effect ijlt lang na.

De achilleshiel van een interactief, netwerkend strategietraject zit in de professionaliteit van het management in de subtop. Zij zien dat het topmanagement enthousiast is en dat de eigen medewerkers met plezier aan de veranderingen willen werken. Maar is dat in het belang van de subtoppers, die vooral domeinen bewaken en beheren? Status quo en afbakenen van hun werkterrein is voor hen van levensbelang. Het delen van kennis, het netwerkend werken en het samen werken aan gemeenschappelijke doelen voor de hele organisatie, is niet vanzelfsprekend voor managers die het van de korte termijnresultaten op een beperkt onderdeel van het bedrijf moeten hebben. Daarom zijn interactieve strategietrajecten alleen succesvol wanneer de top van het bedrijf duidelijk maakt wat de nieuwe leiderschapsstijl wordt. Zij moeten laten horen aan het middenmanagement dat intern samenwerken en netwerken een groter doel dient dan het korte termijn eigenbelang van een bedrijfsonderdeel. Dat vereist durf en lef van de top, maar dan krijg je er ook wel een prachtige organisatie met creatief meedenkende en meewerkende mensen voor terug.

In dit boek geeft Hans Hubers weer hoe de vernieuwingszaadjes die eind jaren '80 geplant zijn behoorlijk wortel geschoten hebben. Niet alleen bij de ANWB, maar in zeer verschillende bedrijven is strategie een open leerproces dat de basis vormt voor moderne, professionele organisaties met toekomst.

Prof. dr. Annemieke Roobeek, hoogleraar Strategie- en Transformatiemanagement aan Nyenrode Business Universiteit en directeur van MeetingMoreMinds en Open Dialogue.





Hoofdstuk 1

Inleiding

In de meeste organisaties wordt de strategie bepaald door het topmanagement, waarbij men zich vaak door externe consultants laat adviseren. Maar uit onderzoek van onder andere McKinsey (Keller, 2010) en *Harvard Business Review* (2010, p. 74-75) blijkt dat veranderprocessen waarbij medewerkers een actieve betrokken rol hebben succesvoller zijn. Structurele deelname van medewerkers in strategieontwikkelprocessen blijkt echter nog lang geen standaardpraktijk in organisaties.

Het lijkt dus nogal tegenstrijdig: deelname van medewerkers leidt tot successen, maar is nog geen gewoonte binnen organisaties.

Veelal blijft de betrokkenheid van medewerkers bij de strategieontwikkeling beperkt tot het aanhoren van het eindresultaat. Met een mooi boekje en tegenwoordig ook vaak een flitsende multimediashow worden de medewerkers geïnformeerd over de nieuwe strategie. Het management gaat er vervolgens van uit dat de medewerkers de nieuwe strategie begrijpen, instemmen met de consequenties ervan en ernaar gaan handelen.

Vaak blijkt dit een illusie: medewerkers lezen wel wat de nieuwe strategie inhoudt, maar hebben daar geen enkele voorstelling van, laat staan dat zij de consequenties overzien en snappen wat er van hen wordt verwacht.

De meeste medewerkers beschikken over een uitstekend verdedigingsmechanisme tegen de nieuwe strategie: 'bukken, het waait wel weer over'. En wat blijkt: heel vaak hebben ze gelijk. Wat met veel tamtam is aangekondigd als de nieuwe strategie voor de organisatie, is vaak binnen een jaar weer weggezakt. En de organisatie is overgegaan tot de orde van de dag.

Een nieuwe strategie voor een organisatie is dus niet iets dat mensen in de organisatie vanzelfsprekend omarmen. Er zal hard gewerkt moeten worden om deze strategie te realiseren. Vaak ontwikkelt men slimme implementatieplannen, waarin stap voor stap de realisatie van de strategie wordt voorbereid. De goede implementatieplannen hebben ook nog een uitgebreid communicatieplan, waarmee de medewerkers verder geïnformeerd worden over wat er van

hen verwacht wordt en welke wijzigingen eraan komen. De vraag is echter of dit een efficiënte en effectieve methode is om een nieuwe strategie te implementeren.

Er zijn organisaties die de strategieontwikkeling geheel anders aanpakken. Zij laten de medewerkers vanaf het allereerste begin participeren in de strategieontwikkeling. De medewerkers mogen meewerken en meedenken over de nieuwe strategie. Het resultaat hiervan is dat de strategie bij de medewerkers vanaf het allereerste moment bekend is en (nog belangrijker) dat ze de strategie herkennen en erkennen.

In Nederland zijn er verschillende organisaties die samen met hun medewerkers de strategie voor hun organisatie hebben opgesteld. In dit boek komen de ervaringen van strategieontwikkeling met medewerkers van TNO Waterbedrijf Vitens, Verslavingszorg Noord Nederland en de ANWB aan de orde. Hoe hebben zij het aangepakt? Wat zijn hun ervaringen? Wat waren de resultaten? Deze praktijkervaringen staan telkens in kaders uitgelicht; ze geven namelijk een goed beeld van de succesfactoren en valkuilen in een strategieontwikkelproces waaraan medewerkers een belangrijke bijdrage leveren.

Het onderzoek naar deze praktijkervaringen is gebaseerd op een literatuurstudie naar de deelname van medewerkers in strategieontwikkelprocessen. Hierbij is niet alleen gekeken naar de rol en inbreng van de medewerker, maar ook naar de veranderende rollen van het topmanagement en het middenmanagement. Als de aanpak van het strategieontwikkelproces namelijk wijzigt, heeft dit voor alle betrokkenen een verandering van rol tot gevolg. In dit boek zijn de theorie en de praktijk gecombineerd: wat zegt de theorie over de deelname van medewerkers aan het strategieproces en hoe ervaren medewerkers en management dit in de praktijk?

Deze combinatie van theorie en praktijk heeft geleid tot een model voor het succesvol werken met deelname van medewerkers in strategieontwikkelprocessen (zie hoofdstuk 9). Dit model geeft duidelijk weer aan welke randvoorwaarden het topmanagement moet voldoen voordat het strategieontwikkelproces met medewerkers kan beginnen. Daarnaast geeft het de medewerker, de topmanager en de middenmanager inzicht in de eigen inbreng in het strategieontwikkelproces. Ook geeft het weer welke opbrengst zij daarvoor terug mogen verwachten. Tot slot gaat het model in op de waarden die noodzakelijk zijn om een strategieontwikkelproces met medewerkers tot een succes te maken.

Waarden als vertrouwen, wederzijds respect en veiligheid spreken misschien voor zich, maar juist het serieus nemen van de bijdrage van de medewerkers blijkt een essentiële waarde te zijn om een succesvol strategieontwikkelproces te realiseren.

Het model staat in hoofdstuk 9 beschreven. In de hoofdstukken daarvoor lees je de onderbouwing van het model. Als eerste kijken we in hoofdstuk 2 naar strategieprocessen in het algemeen en naar de factoren die bepalen of een strategieontwikkelproces met medewerkers zinvol en succesvol kan zijn. In hoofdstuk 3 komen de deelnemers aan zo'n strategieproces aan bod. Wie doen ermee en wat betekent dat voor hun rol?

Een belangrijk element in dit boek vormen de versterkende factoren, die in hoofdstuk 4 aan de orde komen. Met name verwachtingsmanagement en het stellen van de juiste strategische vraag blijken invloedrijke succesfactoren te zijn voor het topmanagement.

Hoofdstuk 5 gaat over een ander belangrijk aspect: de organisatie van een strategieontwikkelproces met medewerkers en de praktische handvatten die je daarbij nodig hebt.

De waarden die alle actoren moeten naleven om het tot een succesvol strategieontwikkelproces te maken zijn het onderwerp van hoofdstuk 6. Naast deze waarden blijkt het open communiceren een factor van belang, ook dit komt in hoofdstuk 6 aan de orde.

Uiteraard kijken we ook met een kritische blik naar de valkuilen van strategieontwikkelprocessen met medewerkers. Hoofdstuk 7 gaat daarover. Uit de vier praktijkcases blijkt dat de valkuilen zich vooral voordoen bij onvoldoende verwachtingsmanagement, bij onduidelijke rolverdelingen en als het topmanagement gedurende het proces ineens andere keuzes maakt.

De toepassing van strategieontwikkelprocessen met medewerkers kent wel een aantal voorwaarden, die in hoofdstuk 8 aan bod komen. Daarbij plaatsen we ook kritische kanttekeningen en belichten we de nadelen van strategieontwikkelprocessen met medewerkers. Natuurlijk kijken we in dit hoofdstuk ook naar de algemene toepasbaarheid van strategieontwikkelprocessen met medewerkers: kan dat in alle situaties? Wanneer moet je dit proces vooral niet toepassen?

Vervolgens staat in hoofdstuk 9 de vraag 'Is iedere medewerker strateeg?' centraal. In dit hoofdstuk wordt ook het model voor strategieontwikkeling met medewerkers verder uitgewerkt.

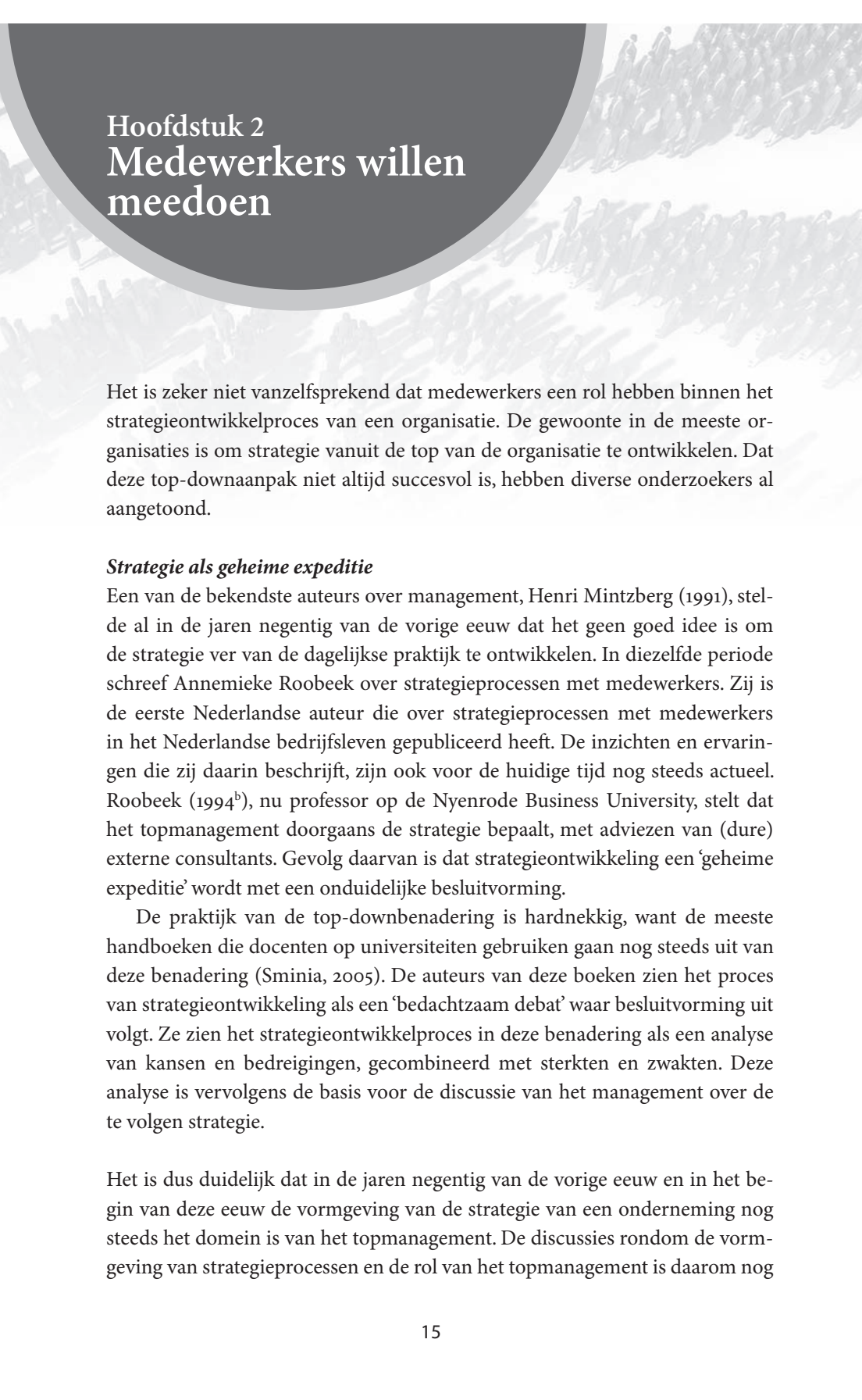
Hoofdstuk 10 gaat in op het vraagstuk hoe leiderschap zich verhoudt tot het strategieontwikkelp proces en welke ontwikkelingen daarin de komende tijd te verwachten zijn en in hoofdstuk 11 lees je hoe het strategieontwikkelp proces bij de ANWB plaatsvindt, inclusief aanpak, organisatie en evaluaties.

De praktische organisatievormen sluiten het boek af. De aanpakken, methoden en organisatievormen staan zodanig gepresenteerd dat je ze in de praktijk eenvoudig toepast.

Iedere medewerker strateeg?

Het boek behandelt dus de achtergronden, de aanpak, organisatie en uitvoering van strategieontwikkelp processen met medewerkers. Centraal staat de vraag of iedere medewerker een strateeg is. De beantwoording van deze vraag volgt in hoofdstuk 9. Voor een gedegen onderbouwing van het antwoord, moet eerst gekeken worden naar de verschillende rollen in het strategieontwikkelp proces, de samenhang tussen die rollen en de strategische vragen die aan de medewerkers worden gesteld. Als eerste wordt gekeken naar de relatie tussen strategieontwikkeling en de deelname van medewerkers daaraan.





Hoofdstuk 2

Medewerkers willen meedoen

Het is zeker niet vanzelfsprekend dat medewerkers een rol hebben binnen het strategieontwikkelp proces van een organisatie. De gewoonte in de meeste organisaties is om strategie vanuit de top van de organisatie te ontwikkelen. Dat deze top-downaanpak niet altijd succesvol is, hebben diverse onderzoekers al aangetoond.

Strategie als geheime expeditie

Een van de bekendste auteurs over management, Henri Mintzberg (1991), stelde al in de jaren negentig van de vorige eeuw dat het geen goed idee is om de strategie ver van de dagelijkse praktijk te ontwikkelen. In diezelfde periode schreef Annemieke Roobeek over strategieprocessen met medewerkers. Zij is de eerste Nederlandse auteur die over strategieprocessen met medewerkers in het Nederlandse bedrijfsleven gepubliceerd heeft. De inzichten en ervaringen die zij daarin beschrijft, zijn ook voor de huidige tijd nog steeds actueel. Roobeek (1994^b), nu professor op de Nyenrode Business University, stelt dat het topmanagement doorgaans de strategie bepaalt, met adviezen van (dure) externe consultants. Gevolg daarvan is dat strategieontwikkeling een 'geheime expeditie' wordt met een onduidelijke besluitvorming.

De praktijk van de top-downbenadering is hardnekkig, want de meeste handboeken die docenten op universiteiten gebruiken gaan nog steeds uit van deze benadering (Sminia, 2005). De auteurs van deze boeken zien het proces van strategieontwikkeling als een 'bedachtzaam debat' waar besluitvorming uit volgt. Ze zien het strategieontwikkelp proces in deze benadering als een analyse van kansen en bedreigingen, gecombineerd met sterkten en zwakten. Deze analyse is vervolgens de basis voor de discussie van het management over de te volgen strategie.

Het is dus duidelijk dat in de jaren negentig van de vorige eeuw en in het begin van deze eeuw de vormgeving van de strategie van een onderneming nog steeds het domein is van het topmanagement. De discussies rondom de vormgeving van strategieprocessen en de rol van het topmanagement is daarom nog

steeds actueel. *Harvard Business Review* heeft in juli/augustus 2010 een onderzoek gedaan naar de ontwikkeling, implementatie en resultaten van de strategie in organisaties. Uit dit onderzoek (onder 1075 respondenten) blijkt dat de ondervraagden een duidelijke scheiding ervaren binnen hun eigen organisatie tussen diegenen die de strategie creëren en diegenen die de strategie uitvoeren. Wat opvalt in het onderzoek van *Harvard Business Review* is dat de respondenten die actief betrokken waren bij de ontwikkeling van de strategie, aangeven dat hun organisatie goed is in het proces van strategieontwikkeling (*Harvard Business Review*, 2010). Dat is een interessante conclusie.

Medewerkers willen meedoen!

In veel organisaties blijft de ontwikkeling van de strategie dus voorbehouden aan het topmanagement. Deze manier van werken blijkt echter steeds meer nadelen te kennen. Als het topmanagement namelijk de strategie in isolatie ontwikkelt, blijkt deze vaak niet goed doordacht. De verbinding met de werkelijkheid van de onderneming (zoals medewerkers die ervaren) blijkt niet goed ingebed in de strategie, de omgeving wordt bijvoorbeeld niet voldoende meegenomen in de strategie.

Medewerkers willen juist actief deelnemen aan het vormgeven van de toekomst van hun organisatie. Roobeek (1993) schreef in 1993 al: ‘De voorwaarden die medewerkers zullen stellen, liggen vooral op het immateriële vlak. Medewerkers willen zich graag inspannen voor de toekomst van hun organisatie, mits er serieus naar hen geluisterd wordt.’

Als het topmanagement in het strategieproces onvoldoende naar de medewerkers luistert, zullen die de ontwikkelde strategie niet als iets van henzelf zien. Alleen al daardoor is de implementatie van de strategie in gevaar. Het is dus belangrijk dat de deelname van medewerkers in strategieprocessen verbetert en je de valkuilen, zoals een slechte implementatie, vermijdt.

Uit de recente onderzoeken van McKinsey (Keller, 2010, p. 1-4) en *Harvard Business Review* (2010, p.74-75) blijkt dat het onderwerp van interne participatie binnen strategieprocessen in organisaties nog flink in beweging is. Deze onderzoeken laten zien dat als er interne participatie is, dit tot succesvolle veranderingsprocessen leidt. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat structurele interne participatie in strategieontwikkelprocessen nog lang geen standaardpraktijk in

organisaties is. Deze constatering is de aanleiding voor dit boek geweest en heeft geleid tot het onderzoek bij bedrijven die hier ervaring mee hebben (zie 2.2).

Door de verwachte krapte op de arbeidsmarkt de komende jaren, zullen organisaties steeds meer moeite hebben om medewerkers te vinden en aan zich te binden. Medewerkers zullen steeds vaker voorwaarden stellen op het immateriële vlak. Voldoet een organisatie daar niet aan, dan zullen ze hun heil elders zoeken. Aanbod is er tenslotte genoeg. Laat medewerkers dus meedoen.

2.1 Een strategieontwikkelproces; wat is dat?

Het strategieontwikkelproces is een onderdeel van het strategieproces. De term ‘strategieproces’ is echter een ruime veelomvattende term. Het is goed om daarop in te zoomen en dit proces helder te definiëren.

Het volledige strategieproces bestaat uit een aantal stappen. Als eerste is er een aanleiding. Deze kan van buiten komen (een bedreiging of kans), of van binnenuit. Soms is het voor een organisatie namelijk tijd voor een nieuwe strategie, omdat de oude strategie over de houdbaarheidsdatum is. De volgende stap is het strategieontwikkelproces, waarin de strategie uitgedacht wordt. Deze stap wordt afgesloten met een strategiedocument (in welke vorm dan ook). Dit document vormt de start van de implementatiefase, waarin de strategie in de praktijk wordt gebracht. Daarna volgt de evaluatie, die ook vaak al enige keren tussentijds is uitgevoerd. Uit de evaluatie ontstaat meestal de volgende aanleiding voor een nieuw strategieontwikkelproces. Figuur 1 geeft het strategieproces en haar onderdelen weer.

De mens in het proces

Het proces lijkt zich zo logisch van de ene naar de andere fase te begeven. Centraal staat echter ‘de mens’. Hij is degene die het proces gaande houdt, het versnelt, vertraagt en soms zelfs stappen overslaat. De mens is de verbinder van inhoud en proces, en van strategie en organisatie. Wie kan die verbindingen beter maken dan de medewerker die dagelijks in die organisatie werkt? De rol van strateeg kan echter op verschillende manieren worden ingevuld, zoals zal blijken in hoofdstuk 3.



Figuur 1 Het strategieproces

Strategie: van de Oude Grieken naar de boardroom van de 21^{ste} eeuw

'Strategie' is tegenwoordig in het bedrijfsleven een veel gebruikt begrip. Het wordt te pas en te onpas gebruikt voor allerlei activiteiten, situaties, rapporten en dergelijke. De oorspronkelijke invulling van het begrip 'strategie' gaat terug tot de Oude Grieken. Het woord strategie is afgeleid van het Griekse woord 'strategos', dat afstamt van 'stratos' (leger) en 'agos' (leider). Strategie is van oudsher de opstelling van het leger (van de rijen soldaten). De Oude Grieken gebruikten het woord om de kunst van het leiderschap van de legerbevelhebber te beschrijven.

Waar in oorsprong het begrip 'strategie' dus een duidelijke militaire betekenis had, heeft het in de loop van de twintigste eeuw zijn intrede gedaan in de wereld van organisaties en het management. Het wordt daarin vaak gebruikt als begrip dat de richting van een organisatie weergeeft. Er zijn echter nogal veel verschillende definities van het begrip 'strategie' in omloop. Niet alleen de opvattingen over het begrip 'strategie' zijn verschillend, ook het vertrekpunt rondom strategie in de organisatiecontext blijkt nogal te verschillen. De strategie lijkt voornamelijk vanuit de inhoud van die strategie te zijn onderzocht. Mintzberg is de eerste geweest die de vraag hoe strategie eigenlijk tot stand komt op de onderzoeksagenda zette.

Het begrip strategie leidt ook nu nog steeds tot discussies. Veel auteurs baseren hun definitie van strategie op één specifiek onderwerp (bijvoorbeeld concurrentie of innovatie).

Een algemeen geldende beschrijving van het begrip strategie is dan ook lastig te geven. Het is in ieder geval van belang dat proces én inhoud deel uitmaken van de omschrijving en dat je strategievorming als een totaalproces beschouwt vanaf de totstandkoming tot en met de implementatie ervan.

Zijn inhoud en proces wel te scheiden?

In de theorie worden de verschillende elementen van het strategieproces vaak als losse elementen neergezet, zoals het onderscheid tussen strategieformulering en -implementatie. Maar het scheiden van het proces van de strategieontwikkeling en de inhoud is in de praktijk een illusie. Beide elementen vormen samen de strategie en beïnvloeden elkaar continu. De inhoud van de strategie en het proces van het ontwikkelen van een strategie zijn binnen een organisatie onlosmakelijk met elkaar verbonden. Bovendien is het uit elkaar trekken van de strategie en de implementatie in de praktijk niet zo te onderscheiden. Het is beter om het strategieproces veel meer als een geheel te zien waarin de verschillende onderdelen met elkaar verbonden zijn. Strategieontwikkeling is dus een integraal proces van denken en doen, van uitdenken en implementeren en van vallen en opstaan. Voor de leesbaarheid van dit boek wordt het strategieontwikkelpproces, de fase waarin de strategie wordt uitgedacht, wel als losstaande fase verbijzonderd. Bedenk hierbij continu dat in de praktijk de verschillende fases van het strategieproces elkaar stevig beïnvloeden en niet altijd een logisch parallel proces volgen.

2.2 Organisaties met ervaring

In de literatuur is er tot nu beperkt geschreven over strategieontwikkelpprocessen met medewerkers, met name het onderzoek in de praktijk ontbreekt. Mintzberg, Roobeek en Keller hebben wel een mening over hoe strategieontwikkelpprocessen met medewerkers georganiseerd moeten worden, maar hebben daar geen cases uit de praktijk bij betrokken. Voor dit boek is dat onderzoek wél gedaan. Bij vier Nederlandse organisaties die ervaring hebben met strategieontwikkelpprocessen met medewerkers is onderzoek gedaan naar hun ervaringen. Deze organisaties voldoen aan de volgende criteria:

- Het zijn Nederlandse organisaties.
- Ze hebben meer dan duizend medewerkers.

- Ze zijn in businessunits georganiseerd.
- Ze opereren in een dynamische omgeving.

De gekozen organisaties opereren op het snijvlak van de publieke en private sector. Juist dit soort grote organisaties kent extra uitdagingen op het gebied van deelname van medewerkers bij strategieontwikkelprocessen, en wel om de volgende redenen:

- Ze kennen coördinatieproblemen: gezien de omvang van de organisatie passen zij vaak een wat formele benadering toe bij het strategieontwikkelproces, wat tot problemen leidt bij bijvoorbeeld de planning en de toekenning van geld en middelen.
- Ze passen centralisatie toe: ze organiseren ook het strategieontwikkelproces centraal waardoor de complexiteit toeneemt.
- Ze kennen een dynamische omgeving: juist hierdoor is de betrokkenheid van het management en medewerkers extra noodzakelijk.
- Ze zijn in businessunits verdeeld: deze organisaties moeten een meer complex strategieontwikkelproces organiseren, omdat de ontwikkelde strategieën ook met de holding verenigd moeten worden. Juist in een organisatie met businessunits is de deelname van medewerkers een extra uitdaging: zij moeten elkaars business begrijpen en ook het geheel van de holding. (Hart et al., 1994 en Mantere et al, 2008)

De vier onderzochte organisaties zijn TNO, Vitens, Verslavingszorg Noord Nederland en de ANWB. Deze organisaties voldoen aan bovenstaande criteria. Bovendien waren ze bereid om hun eigen ervaring met strategieontwikkelprocessen met medewerkers te delen.



Iedere medewerker strateeg

Strategievorming heeft vaak veel weg van een geheime operatie, exclusief uitgevoerd door het topmanagement. Maar er is een nieuwe trend zichtbaar: steeds meer organisaties kiezen ervoor om de nieuwe strategie samen met hun medewerkers vorm te geven.

Iedere medewerker strateeg is het eerste complete theorie-en-praktijkboek dat laat zien hoe organisaties hun medewerkers effectief bij strategievorming kunnen betrekken.

- Welke strategische vragen kunt u aan medewerkers stellen?
- Wat zijn de randvoorwaarden voor hun betrokkenheid?
- Wat is de rol van het management en de medewerkers in het proces?
- Welke voordelen levert strategievorming met medewerkers op?

Dit boek combineert een wetenschappelijke onderbouwing met een praktische aanpak: werkvormen en tools die u kunt gebruiken om in uw eigen organisatie samen met medewerkers een strategie te ontwikkelen. Nederlandse praktijkvoorbeelden laten zien hoe de organisaties ANWB, TNO, Vitens en Verslavingszorg Noord Nederland hierin het voortouw namen.



Hans Hubers is directeur Strategie en Innovatie bij de ANWB, die als een van de eerste organisaties structureel medewerkers betrekt bij de strategievorming.



www.academicsservice.nl

ISBN 978 90 5261 982 8

NUR 801

