

SUMITEERS

WE GET YOU THERE



Strategie-executie doe je er niet even bij

The Summiteers Way: van gedragen ambitie naar
succesvolle implementatie

Inhoudsopgave

Strategie-executie, een vak apart	2
Een strategie zonder HOE is geen strategie	2
Strategie-executie The Summiteers Way. De WAT/HOE/DOEN-cyclus	4
WAT: Definiëren van de stip op de horizon	6
HOE: Concretiseren van de route	7
DOEN: Uitvoeren, monitoren en bijsturen	9
De drie pijlers van succesvolle strategie-executie	11
Pijler 1: Samenwerking, want strategie maken = implementeren	11
Pijler 2: Context matters – De organisatiecontext bepaalt wat werkt	12
Pijler 3: Balans tussen inhoud, proces en gedrag	13
Inhoud	13
Proces	13
Gedrag	14
De grootste valkuilen bij strategie-executie	15
Valkuil 1: Even erbij doen – Geen tijd en competenties vrijspelen	15
Valkuil 2: Wel helder toch? – PowerPoint over de schutting	15
Valkuil 3: Splendid isolation – Te weinig mensen betrekken	15
Valkuil 4: Meteen met de mensen schuiven – Niet de juiste volgorde	16
Valkuil 5: De context negeren – Onrealistische verwachtingen	16
Valkuil 6: De onderstroom negeren – Terugkerende discussies	16
Valkuil 7: Eindeloos polderen – Verliezen van momentum	17
Valkuil 8: Alles is prioriteit – Geen echte keuzes maken	17
Valkuil 9: Zomaar een deadline roepen – Onrealistische tijdslijnen	17
Valkuil 10: Van de koers afwijken als dat niet nodig is – Onvoldoende koersvast	18
Investeren in strategie-executie als competentie	18
Over Summiteers	19



Strategie-executie, een vak apart



Als directeur of senior manager heb je je handen vol aan het leidinggeven aan de organisatie en het behalen van resultaten in de dagelijkse operatie. Dat is je baan en kost je tijd en mindspace. Strategische veranderingen vragen om competenties die niet altijd direct aansluiten bij de vaardigheden die je dagelijks inzet. Dat is heel begrijpelijk. De combinatie van 'running the business' en 'changing the business' blijkt in de praktijk vaak een grote uitdaging. Directies en managers weten uitstekend hoe ze een organisatie moeten leiden, maar bij strategie-executie komen andere uitdagingen kijken.

Strategie-executie doe je er niet even bij. Het vraagt specifieke competenties, tijd, mindspace en een gestructureerde aanpak.

In dit artikel delen we onze kijk op strategie-executie: The Summiteers Way. Strategie executeren is veranderen en veranderen is een vak. Ons vak! Daar zijn we goed in en we zijn trots op de resultaten die onze klanten de afgelopen jaren samen met ons hebben bereikt. In dit stuk introduceren onze WAT/HOE/DOEN-benadering en delen we de belangrijkste pijlers onder strategie-executie. Ook de valkuilen komen aan bod en we breken een lans voor het ontwikkelen van de strategie-executie-competentie in je eigen organisatie.

Een strategie zonder HOE is geen strategie

Herken je dit? Je hebt met je organisatie een strategie ontwikkeld, een ambitieuze stip op de horizon geplaatst, maar de uitvoering komt maar niet van de grond. Of misschien komt deze situatie je bekend voor: jullie hebben de strategie bepaald, maar zodra het gaat over prioriteiten tijdens de implementatie ontstaat er verwarring, twijfel en gedoe.

Je bent niet de enige die hiermee worstelt. In veel organisaties zien we dat er wel een richting is bepaald, maar dat de executie daarvan vastloopt. De oorzaak ligt vaak bij een te eenzijdige focus op het 'WAT': de strategie, de visie, de stip op de horizon. De vraag 'HOE realiseren we dit?' krijgt veel minder aandacht. Het gevolg is een prachtig vergezicht zonder duidelijk pad om er te komen – organisaties blijven achter in een volgestrekte staat van 'en wat nu?'.

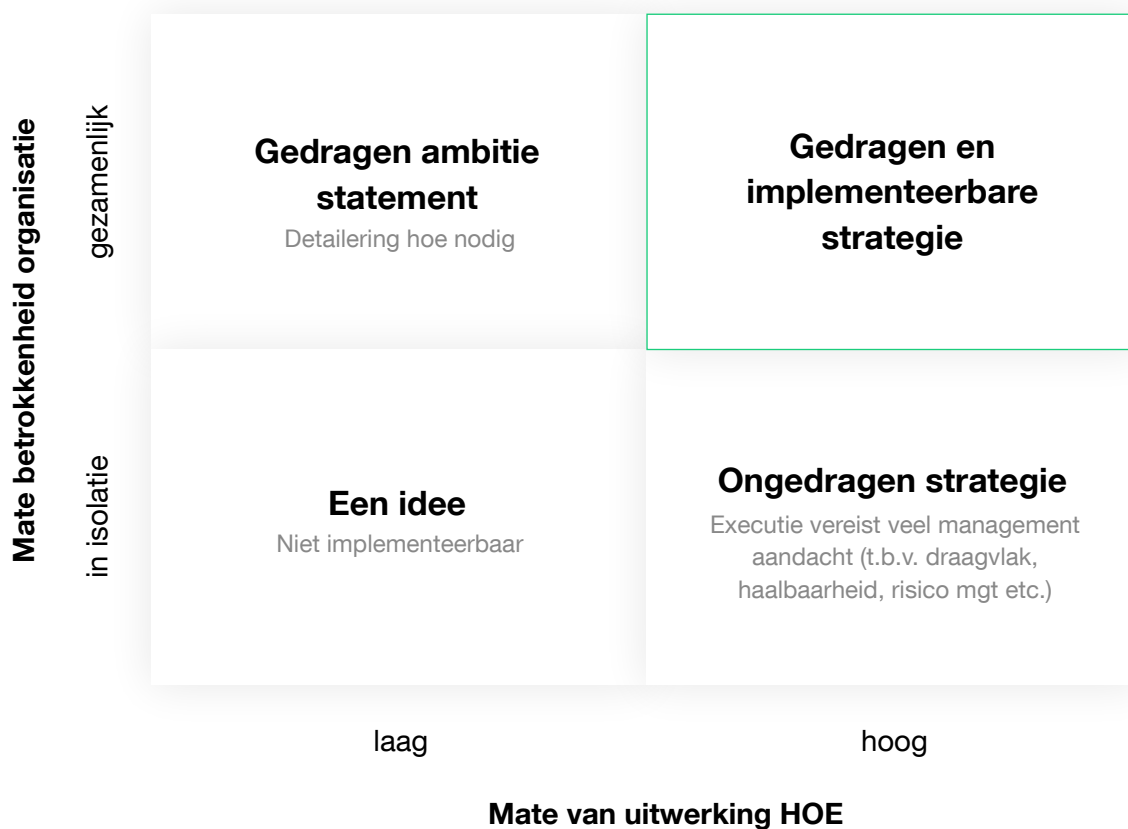
Veel bedrijven en adviesbureaus zien strategie maken puur als de WAT-vraag beantwoorden. En het vervolgens daadwerkelijk realiseren van die beoogde WAT als een compleet gescheiden traject. Met alle gevolgen van dien.

Wij zien strategie-executie als het complete proces waarbij je niet alleen een strategie bedenkt, maar deze ook daadwerkelijk in de praktijk brengt. Belangrijk daarbij: strategie uitvoeren begint in onze ogen al bij het allereerste gesprek over je ambitie – niet pas nadat de strategie vastgesteld is. Het implementeren begint dus meteen en is geen separaat traject. Dit heeft alles te maken met draagvlak en betrokkenheid van je mensen. Een belangrijke sleutel voor succes.

Goede strategie kun je herkennen als er weinig HOE-vragen zijn

Bij Summiteers is het credo: een strategie zonder een gedegen beschrijving van de HOE is geen strategie. Dat is een ambitiestatement. Anders gezegd: in onze ogen is een goede strategie een implementeerbare strategie. En een goede strategie kun je herkennen als er weinig HOE-vragen gesteld worden.

Figuur 2. Strategie is nuttig als 'ie uitvoerbaar is toch? Maak dan het plan samen en definieer de hoe scherp voor een gedragen en implementeerbare strategie.



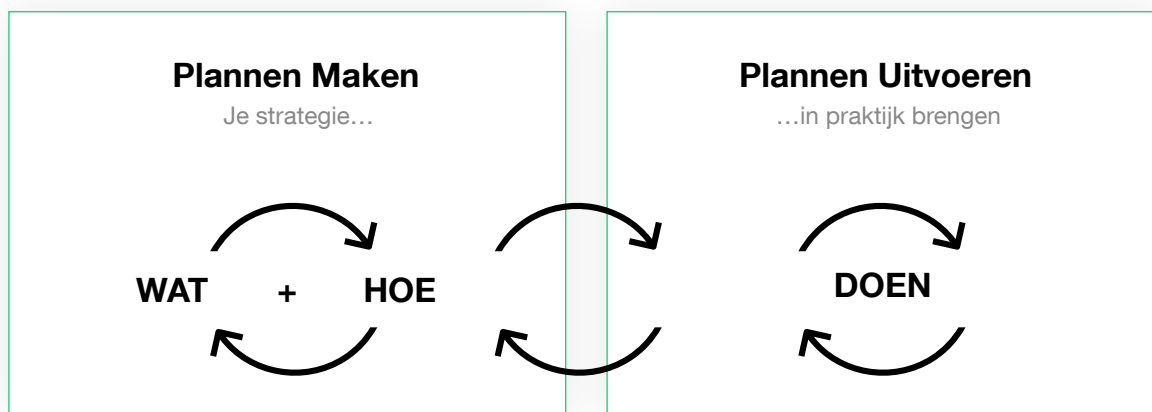
Strategie-executie The Summiteers Way. De WAT/HOE/DOEN-cyclus



Strategie-executie is een iteratief proces van realiseerbare plannen maken én deze uitvoeren. Je begint bij een heldere ambitie (de WAT), vertaalt die naar werkbare plannen met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden (de HOE), om uiteindelijk de uitvoering in goede banen te leiden (DOEN). Elke fase vraagt om een planmatige aanpak. Onmisbaar hierbij is dat je niet alleen de inhoud op orde hebt, maar ook het proces strak regisseert waarbij je de mensen die de veranderingen doorvoeren meeneemt in het maken van de veranderplannen (WAT en HOE).

Fig. 1 Strategie Executie: Goede strategie bevat WAT én HOE en is opgesteld mét degenen die hem gaan uitvoeren. Strategie executie is een iteratief proces van realiseerbare plannen maken en deze uitvoeren.

Strategie Executie



WAT: Definiëren van de stip op de horizon

De WAT-fase gaat over het maken van scherpe keuzes in je strategie, het definiëren van een heldere stip op de horizon – wat wil je bereiken en waarom? In deze fase stel je jezelf vragen als:

- **Wat voor bedrijf, onderdeel of afdeling willen we zijn? En wat willen we juist niet zijn?**
- **Waar willen we over X jaar staan?**
- **Welke strategische doelstellingen willen we behalen?**
- **Wat is onze propositie en dienstverlening? Wat moet er anders?**
- **Hoe ziet de organisatie eruit om daar te komen?**

Hoe ziet onze ideale organisatie eruit om dit te realiseren?

Fig. 3: Het 'WAT' gaat over bepalen wat je wil bereiken, waar wil je naar toe? Maar ook over wat voor producten en diensten voer je, en hoe richt je je organisatie optimaal in om de strategie uit te voeren.



Context matters. Bovenstaande vraagstukken spelen altijd in context. Kaders die je scherp moet hebben, maar ook mag challengen

Een belangrijke deliverable van de WAT-fase is een (Target) Operating Model. Is je strategie dan hetzelfde als het (Target) Operating Model (TOM)? Kort gezegd: nee, je strategie omvat ook de plannen HOE die TOM te realiseren. De TOM is feitelijk de inhoudelijke richting en daarom een belangrijke deliverable van de WAT-fase. Dit omdat de keuzes over je ambitie, propositie (where to play) tot en met de inrichting van je organisatie (how to win) allemaal in deze fase gemaakt worden.

Deze stap lijkt eenvoudig, maar in de praktijk zien we dat organisaties hier vaak te weinig tijd voor nemen. Een onduidelijke WAT leidt onherroepelijk tot problemen in de uitvoering. De WAT moet scherp genoeg zijn om richting te geven, maar biedt op zichzelf nog geen uitvoerbaar plan.

Een heldere stip op de horizon vormt de ruggengraat van succesvolle strategie-executie. Het geeft richting en focus aan je hele organisatie.

Praktische tip

Organiseer strategie-workshops waarin je met een diverse vertegenwoordiging uit je organisatie je visie, ambitie en strategische keuzes scherp krijgt. Zorg voor de juiste vragen en reflectiemomenten om tot echte keuzes te komen. Maak het zo concreet mogelijk, zodat iedereen hetzelfde beeld heeft en het niet blijft bij vage vergezichten. Door samen te werken aan de strategie ontstaat er niet alleen een scherper plan, maar ook meer eigenaarschap.

Mini-case WAT-fase: ANWB Alarmcentrale

De ANWB Alarmcentrale is het aanspreekpunt voor mensen met pech in binnen- en buitenland, van hieruit wordt alle pechhulp, zoals de Wegenwacht, ingezet en geregistreerd. Diverse interne en externe factoren (zoals technologische ontwikkelingen en de krappe arbeidsmarkt) gaven aanleiding om naar de strategie en het organisatiemodel te kijken. Is het nog toekomstbestendig? Moeten er zaken anders? Hoe kunnen we inspelen op alle ontwikkelingen? Summiteers hielp de ANWB Alarmcentrale bij het ontwikkelen, inrichten en implementeren van de Alarmcentrale (ALC) van de toekomst.



Eerst organiseerden we enkele sessies op directionniveau om de rol van de Alarmcentrale in het grotere geheel scherp neer te zetten. Hierin onderzochten we fundamentele vragen: Wat is de hulpverleningspropositie van de ANWB? Voor welke klanten? Waar beweegt de markt naartoe? Welke technologische ontwikkelingen hebben impact en hoe? En hoe verhouden Wegenwacht, Logicx en de Alarmcentrale zich tot elkaar om deze propositie waar te maken?

Vanuit dit fundament werkten we aan een visie op de ALC van de toekomst en het hulpverleningsproces (de stip op de horizon). Vanaf het allereerste moment betrokken we zowel MT- leden als een selectie van medewerkers. In een intensief traject met ontwerpworkshops als basis, brachten we stap voor stap meer scherpheid aan in het ontwerp van de toekomst, waarbij we ook de nieuwe vragen die hieruit voortkwamen, aanpakten. Vraagstuk voor vraagstuk hebben we samen ontleed en getackeld – van de impact van AI en het centraliseren van werkzaamheden over diverse teams en locaties, tot de besturingsstructuur van de nieuwe organisatie. Het resultaat: een heldere visie en een uitgewerkt organisatie ontwerp (target operating model). Hiermee was de WAT gedefinieerd.

Gedurende deze fase besteedden we ook intensief aandacht aan wat wij de 'gedragscomponent' noemen, waarop we later nog inzoomen. Want los van alle inhoudelijke vraagstukken zijn er ook essentiële vragen over samenwerking: begrijpen we elkaar, hoe staat ieder individu in dit proces, welk gedrag laat iedereen zien, en hoe kun je dit traject gebruiken om zowel als individuele professional én als team te groeien?

HOE: Concretiseren van de route

Oké, je hebt nu je stip op de horizon scherp. De ambitie is helder, de WAT is gedefinieerd. Tijd om de organisatie aan het werk te zetten en te implementeren, toch? Hier gaat het vaak mis.

Een 'wat' zonder 'hoe' is slechts een ambitiestatement, een pak papier of een ellenlange PowerPoint-presentatie. Een goede strategie is implementeerbaar. In de HOE-fase maak je concreet wie wat wanneer gaat doen in de DOEN-fase. Dit omvat:

- **Het vertalen van strategische keuzes naar concrete initiatieven**
(veelal projecten die de onderdelen realiseren)
- **Het creëren van een roadmap met duidelijke volgorde en mijlpalen**
- **Het opzetten van een governance structuur**
- **Communicatie, communicatie, communicatie**

De HOE-fase is bepalend voor de uitvoerbaarheid van je strategie. Hier worden de scherpe keuzes gemaakt die bepalen of je plan implementeerbaar wordt. In deze fase betrek je vaak nog wat meer mensen dan in de WAT-fase, omdat je hun kennis nodig hebt voor de detaillering en wederom om draagvlak te creëren.

Een belangrijk inzicht: de WAT wordt vaak verder aangescherpt tijdens het uitwerken van de HOE. In de praktijk zie je vaak dat er in de WAT-fase een high-level TOM wordt gemaakt. Hierin staan zaken als de ambitie, propositiekeuzes en inrichtingsprincipes (design-principles). Gedetailleerde uitwerking vindt vervolgens al itererend plaats na de start van de HOE-fase. Het iteratieve proces tussen deze fasen zorgt voor een realistisch én ambitieus plan.

Daarbij is het essentieel om rekening te houden met de verandercapaciteit van je organisatie. Een veelgemaakte fout is het gelijktijdig aanpakken van te veel complexe zaken, waardoor het verandervermogen overbelast raakt en projecten vastlopen.

Praktische tip

Betrek in de HOE-fase ook de mensen die de plannen daadwerkelijk gaan uitvoeren (DOEN). Door hen te betrekken creëer je niet alleen een beter plan, maar ook het draagvlak dat je nodig hebt voor de implementatie. Maak in deze fase ook expliciet wat je niet gaat doen – het maken van keuzes is essentieel.

Mini-case HOE-fase: ANWB Alarmcentrale

Nadat de WAT helder was vastgelegd in een afgestemde visie en organisatieontwerp (target-operating-model), was het tijd voor het concretiseren van het HOE. Ook in deze fase werkten we intensief samen met de medewerkers van de Alarmcentrale. Gezamenlijk identificeerden we de 'grote keien' – de belangrijkste deelprojecten om de toekomstige organisatie te realiseren.

We plotten deze deelprojecten op een roadmap met duidelijke mijlpalen. Voor elk deelproject wezen we in samenspraak een trekker uit het MT aan en benoemden we projectleiders uit de organisatie, ondersteund door toegewijde teams. Per project werkten we een gedetailleerd plan uit en brachten we onderlinge afhankelijkheden systematisch in kaart. Net als in de WAT-fase besteedden we veel aandacht aan communicatie en het creëren van draagvlak.



Als sluitstuk richtten we een overlegstructuur in voor het gehele programma om de executie effectief te besturen, voortgang nauwkeurig te monitoren en besluitvorming te faciliteren. Hiermee was de HOE concreet uitgewerkt: wie voert welke activiteiten wanneer uit om de WAT te realiseren? Het was duidelijk: "Zo gaan we het doen!"

Ook in deze fase was er structurele aandacht voor reflectie op het eigen gedrag en teamdynamiek. We zien telkens weer dat persoonlijke groei en professionele ontwikkeling uitstekend samengaan met strategische verandertrajecten, en dit project vormde daarop geen uitzondering.

DOEN: Uitvoeren, monitoren en bijsturen

In de DOEN-fase ga je met de plannen uit de HOE-fase aan de slag, gedreven door het duidelijke beeld uit de WAT-fase. Je voert uit, monitort, communiceert en stuurt bij waar nodig. Essentiële elementen in deze fase zijn:

- **Verskillende uitvoeringsmethoden (agile vs. traditioneel)**
- **Het belang van eigenaarschap**
- **Regisseren van de uitvoering**
- **Monitoring en bijsturing**
- **Communicatie**

In deze fase is eigenaarschap onmisbaar: wie is waarvoor verantwoordelijk? Daarnaast is een sterke regievoering nodig – iemand die het overzicht bewaart, knelpunten identificeert en beslissingen faciliteert. Door de mensen die de plannen realiseren te betrekken bij het maken van de plannen (HOE) en de inhoudelijke richting (WAT), creëer je een realistisch en gedragen plan en weet men in de uitvoering waarom bepaalde keuzes gemaakt zijn.

Soms moet je onderweg terug naar de HOE-fase (bijvoorbeeld als een bepaalde aanpak niet blijkt te werken) of zelfs naar de WAT-fase (als blijkt dat je doel onhaalbaar is of nog slimmer kan worden ingevuld). Dit maakt strategie-executie tot een iteratief proces, waarbij je continu rekening houdt met de context (zie verderop).

Waar organisaties in deze fase vaak tekortschieten, is in het vooraf borgen van voldoende projectmanagement-competentie. Je kunt eigenaarschap wel in de organisatie beleggen, maar als medewerkers onvoldoende ervaring hebben met projectmatig werken, plannen, risicomanagement of stakeholdermanagement, zal de executie alsnog vastlopen.

Datzelfde geldt voor tijd. Ook de DOEN-fase is niet iets 'dat je er even naast doet'. Het vereist gerichte aandacht en capaciteit. Investeer daarom in het ontwikkelen van deze vaardigheden en maak hier expliciet tijd voor vrij. Dit kan door:

- **Training van eigen medewerkers**
- **Het koppelen van ervaren projectleiders aan minder ervaren eigenaren**
- **Het tijdelijk inhuren van externe expertise die niet alleen het project begeleidt, maar ook kennis overdraagt**

Het opbouwen van deze strategie-executie competentie binnen je eigen organisatie is een belangrijk nevenresultaat van een strategietraject. Hiermee versterk je niet alleen het huidige verandervermogen, maar bouw je ook aan een fundament voor toekomstige strategische initiatieven.

Praktische tip

Zorg voor korte *feedbackloops* tijdens de uitvoering om de voortgang te bewaken. Daarnaast is communiceren ook in deze fase weer van het grootste belang. Waar staan we? Vier successen, hoe klein ook, en leer actief van tegenslagen. Dit helpt om het momentum te behouden en de energie en motivatie op peil te houden.

Mini-case DOEN-fase: ANWB Alarmcentrale



Met de roadmap vastgesteld, de deelprojecten uitgewerkt en de programmabesturing ingericht, kon de executiefase beginnen. Vanuit Summiteers ondersteunden we de projectleiders op drie essentiële vlakken: proces (projectmanagement), inhoud (organisatieontwikkeling en ontwerpdetailering) en gedrag (vaardigheden en eigenaarschap).

We voerden systematisch regie over het programma met wekelijkse stand-ups waarin we de voortgang nauwgezet monitorde en afhankelijkheden proactief manageden. In inhoudelijke overleggen werden voorstellen kritisch gevalideerd en heldere besluiten genomen. Hierdoor werden de initiële organisatiekeuzes uit de WAT-fase verder gedetailleerd en waar nodig aangescherpt – een natuurlijk proces dat soms weer tot herijking van plannen leidt. Door deze iteratieve aanpak kreeg de toekomstige Alarmcentrale steeds concreter vorm.

Parallel hieraan liep een HR-traject (nieuwe functies, rolbeschrijvingen, OR-consultatie, etc.) waarbij de implementatie daarvan zorgvuldig en stapsgewijs werd voorbereid. Communicatie was een kritische succesfactor: medewerkers werden regelmatig en transparant geïnformeerd over wat er gebeurde, waarom bepaalde keuzes werden gemaakt, en wat de concrete implicaties voor hen waren. Deze doorlopende communicatie was onmisbaar om de betrokkenheid en het draagvlak op hoog niveau te houden.

De implementatie zelf werd strategisch opgedeeld in overzichtelijke fases om veranderingen gecontroleerd door te voeren en overbelasting te voorkomen. Elk deelplan omvatte naast de implementatiestappen ook gedegen post-implementatie-activiteiten en nazorg. Deze aanpak verzekerde dat veranderingen daadwerkelijk beklijfden en creëerde ruimte voor continue leerprocessen en bijsturing waar nodig.

Het resultaat: een succesvolle transformatie naar een toekomstbestendige Alarmcentrale, met medewerkers die niet alleen de verandering ondergingen, maar er actief aan bijdroegen. De verbeterde processen en duidelijke rollen stellen de organisatie in staat om vanaf hier zelf de verdere ontwikkeling voort te zetten en continu te blijven verbeteren om de stip op de horizon te realiseren.

De drie pijlers van succesvolle strategie-executie



Tot zover is dit allemaal geen raketwetenschap, zou je zeggen. Een duidelijke WAT, een uitgewerkte HOE en dan de DOEN-fase. Toch gaat het zo vaak mis. Wat maakt dan het verschil tussen succes en falen? Op basis van onze ervaring zien we drie succesfactoren die bepalen of strategie-executie slaagt: samenwerking, context en balans.

Pijler 1

Samenwerking, want strategie maken = implementeren

Strategie is niet iets wat je in een ivoren toren kunt bedenken. Betrek de mensen die de plannen realiseren bij het maken van de inhoudelijke richting (WAT) en bij het bedenken van de HOE. Zo creëer je niet alleen draagvlak, maar neem je ook hun waardevolle kennis mee. Hoe vaak zien we niet dat er ogenschijnlijk fantastische plannen zijn bedacht, waarvan tijdens de implementatie blijkt dat ze praktisch onuitvoerbaar zijn?

Door mensen van alle niveaus binnen de organisatie actief te betrekken, creëer je een stevig fundament van gedeeld begrip en commitment (mensen tekenen in op de verandering). Dat betekent niet dat iedereen overal over meebeslist – dat zou onwerkbaar zijn. Het gaat erom dat je aan het begin zorgvuldig nadenkt over wie je wanneer betreft. Kijk daarbij verder dan alleen de 'usual suspects'. Denk al bij de start na over wie je nodig hebt in alle fasen: WAT, HOE én DOEN.

Ook de vorm waarin je mensen betreft, maakt verschil. Workshops, enquêtes, interviews, klankbordgroepen – elke methode heeft zijn eigen dynamiek en impact. De tijd die je investeert in het goed doordenken van je participatiestrategie betaalt zich dubbel en dwars terug gedurende het traject. Het resultaat: een plan dat niet alleen gedragen wordt, maar ook daadwerkelijk realiseerbaar is.

Praktische tip

Organiseer workshops waarin medewerkers van verschillende niveaus kunnen meedenken over de strategie. Laat hen actief bijdragen aan zowel de WAT als de HOE. Zo ontstaat niet alleen een rijker plan, maar ook meer eigenaarschap tijdens de implementatie.

Pijler 2

Context matters – De organisatiecontext bepaalt wat werkt

Je strategie (WAT en HOE) wordt in grote mate bepaald door de context van je organisatie. Het is zelden mogelijk – en vaak niet wenselijk – om alles ter discussie te stellen, ook al kan het als werkvorm in de beginfase van de WAT-fase nuttig zijn om buiten bestaande kaders te denken.

De context bepaalt in hoge mate wat er nodig is om een strategie te laten landen en slagen. We kunnen het belang van deze stap niet genoeg benadrukken. In de praktijk zien we te vaak dat hieraan voorbij wordt gegaan, waardoor er gaandeweg 'gedoe' ontstaat over zaken die men had kunnen voorzien als er aan het begin meer aandacht was geweest voor de context.

Een grondige contextanalyse brengt realisme in je strategie. Het helpt je onderscheid te maken tussen wat gegeven is (en waar je mee moet werken) en wat je wilt veranderen. Sommige elementen in je organisatie zijn een gegeven en zul je moeten accepteren. Andere elementen wil je juist veranderen als onderdeel van je strategie. Het expliciet maken van dit onderscheid is essentieel: beide aspecten vormen onderdeel van je plan.



Context is een breed concept. We onderscheiden drie aspecten:

1. Aanleiding en historie. Begrijp wat er in de buitenwereld speelt en wat de interne aanleiding is voor de (herijking van de) strategie. Waarom is deze verandering nodig? Welke eerdere initiatieven zijn al ondernomen, en waarom waren die wel of niet succesvol? Een goed begrip van deze historie voorkomt dat je dezelfde fouten herhaalt of dat je stuit op onzichtbare weerstand vanuit eerdere ervaringen

2. Organisatiekenmerken. Wat voor type organisatie heb je? Welke cultuur heerst er? Hoe werken mensen samen? Hoeveel verandercapaciteit en -tijd is beschikbaar? Wat zijn de aanwezige competenties? En niet te vergeten: welke 'grote' veranderingen lopen al (zoals IT-implementaties)? Deze factoren bepalen in hoge mate welke veranderaanpak kansrijk is. Een hiërarchische organisatie vraagt bijvoorbeeld om een andere benadering dan een netwerkorganisatie.

3. De 'onderstroom'. Naast de officiële organisatiestructuur bestaat er een onderstroom: de informele dynamiek tussen afdelingen of in het managementteam. Is er sprake van een gezonde samenwerking? Bestaan er historische spanningen die eerst opgelost moeten worden? De onderstroom kan maken of breken of een strategie succesvol geïmplementeerd kan worden. Juist deze factoren blijven vaak onbesproken, maar kunnen de grootste impact hebben op het succes van je strategie-executie.

Praktische tip

Doe een grondige contextanalyse voordat je strategische keuzes maakt. Inventariseer wat er al speelt in de organisatie, welke veranderinitiatieven lopen, hoe besluiten genomen worden en hoe het staat met de verandercapaciteit. Pas je aanpak hierop aan. Een SWOT-analyse geeft vaak mooie input voor de contextdiscussie.

Pijler 3

Balans tussen inhoud, proces en gedrag

Strategie-executie The Summiteers Way is een geïntegreerde aanpak die drie dimensies omvat. Deze dimensies bepalen hoe 'veranderaars' – of ze nu intern of extern zijn – hun werk effectief kunnen doen.

Inhoud

De inhoudelijke kwaliteit is onmisbaar. Zonder gedegen analyse en scherpe keuzes kom je nergens. Maar we zien telkens weer dat inhoud alleen niet voldoende is om succesvol te veranderen.

Proces

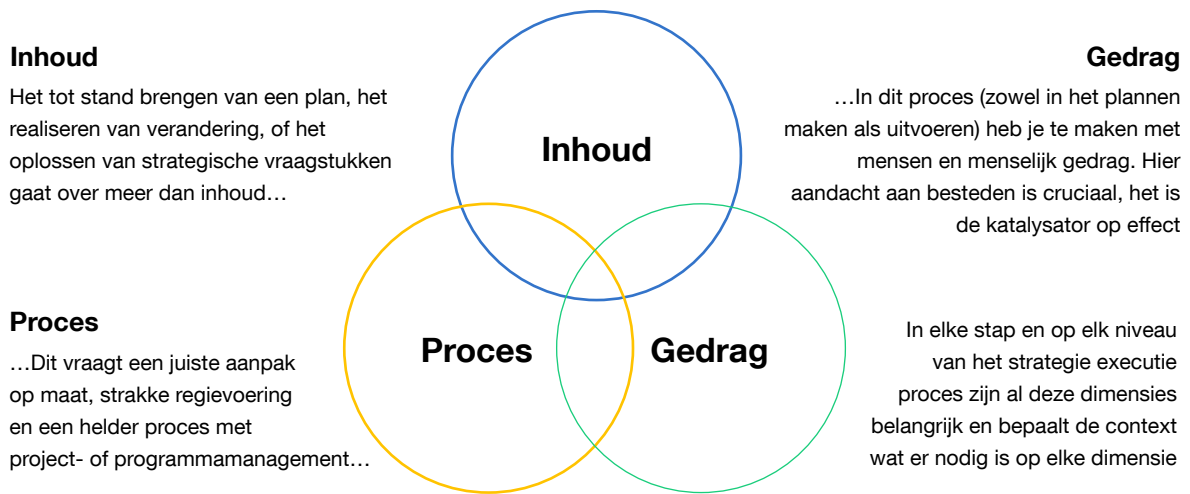
Een strategie vraagt om een zorgvuldig ontworpen aanpak op maat, met strakke regievoering en heldere communicatie. Kwalitatieve (en gedragen) inhoud ontstaat nooit vanzelf. Een goed doordacht proces met effectief project- of programmamanagement zorgt ervoor dat de juiste stappen in de juiste volgorde worden gezet. Dit creëert structuur, duidelijkheid en voortgang.

Gedrag

In elke fase van strategie-executie – van planvorming tot implementatie – heb je te maken met mensen en hun gedrag. Juist hier ligt vaak de sleutel tot succes. Aandacht voor gedrag werkt als katalysator; het versnelt en versterkt het effect van je interventies op strategie en organisatie. Persoonlijke ontwikkeling van betrokkenen is daarom in onze ogen een integraal onderdeel van succesvolle strategie-executie.

In elke stap van het strategie-executie proces zijn deze drie dimensies van belang. De specifieke context van je organisatie bepaalt welke dimensie op welk moment extra aandacht nodig heeft en waar het zwaartepunt van je interventies zou moeten liggen. Soms is dat een scherpe inhoudelijke analyse, dan weer een strak georganiseerd proces, of juist aandacht voor de onderlinge samenwerking.

Fig 3. Inhoud, proces, gedrag: Strategie executie vanuit een geïntegreerde aanpak o.b.v. wat er nodig is (context)



Praktische tip

Begin altijd bij proces! Zet vanaf het allereerste moment een goed proces neer. Stap niet in de valkuil om meteen de inhoud in te duiken. Maak eerst heldere afspraken over wie wat doet en wanneer. Definieer de stappen en bepaal wat je met elke stap wilt bereiken. Wij beginnen vaak met het maken van een 'plan voor een plan' – een aanpak voor de eerste stappen van het traject. Dit geeft structuur en duidelijkheid, terwijl er nog ruimte blijft voor aanpassingen onderweg. Evalueer regelmatig alle drie dimensies:

- **Inhoud:** Hebben we de juiste zaken te pakken? Is er voldoende diepgang?
- **Proces:** Verloopt deze fase zoals gepland? Werkt onze aanpak?
- **Gedrag:** Hoe werken we samen? Welk gedrag helpt ons vooruit en welk gedrag werkt belemmerend?

Een herkenbaar patroon: 80% van de discussietijd gaat over inhoud, waarover je eindeloos kunt blijven praten als je elkaar niet goed begrijpt. Vaak ligt de oorzaak van vastlopende projecten echter niet in de inhoud, maar in tekortkomingen in het proces of ineffectief gedrag. Door actief te luisteren, door te vragen en je in elkaars standpunten te verdiepen, doorbreek je dit patroon en kom je tot effectievere samenwerking.

De grootste valkuilen bij strategie-executie



Hierboven hebben we geschreven over hoe wij denken dat strategie-executie zou moeten werken. Hieronder beschrijven we negen valkuilen die we in de praktijk - jammer genoeg - met enige regelmaat tegenkomen, inclusief manieren om ze te vermijden.

Valkuil

1

Even erbij doen – Geen tijd en competenties vrijspelen

"Er is een nieuwe strategie nodig, die gaan we meteen invoeren. Het bestaande team kan dit wel naast de reguliere werkzaamheden oppakken." Dit gebeurt vaak en gaat meestal mis. Het is een teken dat je onderschat hoeveel tijd en mindspace al nodig is voor 'running the business' en dat 'changing the business' daar niet even bij kan. Ja, voor kleine aanpassingen is dit soms een optie, voor substantiële veranderingen: vergeet het maar.

Hoe te vermijden

Als je echt wilt veranderen, erken dan dat dit tijd en aandacht van betrokkenen zal kosten. Wees daar realistisch over en maak voldoende tijd vrij van mensen met de juiste competenties. Geef jezelf of het team een duidelijke opdracht en focus daarop.

Valkuil

2

Wel helder toch? – PowerPoint over de schutting

De WAT wordt in een uitgebreide presentatie beschreven en men verwacht dat de organisatie op magische wijze precies begrijpt wat er daarna moet gebeuren. En dan is er verbazing wanneer er discussie ontstaat en er weinig voortgang is.

Hoe te vermijden

Betrek je organisatie en behandel WAT, HOE en DOEN in samenhang als je echt resultaat wilt bereiken. De WAT alleen is geen strategie, het is een ambitie. Als je het op de juiste manier aanvliegt, wordt die ambitie begrepen en gedragen. Pas dan kun je door naar de HOE, en vervolgens de DOEN.

Valkuil

3

Splendid isolation – Te weinig mensen betrekken

Wanneer strategieën in isolement worden ontwikkeld, zonder betrokkenheid van degenen die ze moeten uitvoeren, ontstaat er vaak weerstand. Het 'not invented here'-syndroom leidt tot gebrekkige implementatie, ongeacht hoe briljant de strategie op papier lijkt.

Hoe te vermijden

Betrek mensen van verschillende niveaus binnen je organisatie bij het proces. Zelfs als urgentie vraagt om een snelle strategie-ontwikkeling door een kleine groep, investeer dan alsnog in het creëren van draagvlak door mensen de kans te geven de strategie te doorleven en input te leveren.

Valkuil

4

Meteen met de mensen schuiven – Niet de juiste volgorde

Een reorganisatie afkondigen voelt daadkrachtig – het is zo lekker zichtbaar. We zien vaak dat dit gebeurt terwijl de inhoudelijke richting nog niet voldoende scherp is. Het resultaat: onnodige onzekerheid, frustratie en (vaak juist de beste) medewerkers die vertrekken.

Hoe te vermijden

Neem je stakeholders (investeerders, RvC, mede-bestuurders of -directeuren) mee in het proces van veranderen. Er is een logische volgorde die niet voor niets bestaat. Het aanpassen van de structuur is zeker onderdeel van de implementatie, maar pas nadat je de inhoudelijke richting scherp hebt. "Structure follows strategy" – weet je nog? Wees geduldig, maar houd ook je rug recht. Door de stappen in de juiste volgorde te zetten, ben je uiteindelijk sneller klaar, bereik je meer, en verloopt het proces in een betere sfeer.

Valkuil

5

De context negeren – Onrealistische verwachtingen

"Oh, er is dus niemand die goed een veranderproject kan leiden? We kunnen het IT-systeem niet morgen aanpassen? Iedereen heeft al te veel op zijn bord?" Deze verraste reacties komen voort uit het negeren van de organisatiecontext bij het maken van plannen.

Hoe te vermijden

Context matters! Analyseer de context zorgvuldig en bepaal wat een gegeven is en wat veranderd kan worden. Verwerk deze inzichten in je plannen. Een realistische inschatting van de mogelijkheden en beperkingen van je organisatie is essentieel voor een haalbare strategie.

Valkuil

6

De onderstroom negeren – Terugkerende discussies

"Waarom komen we steeds in dezelfde discussies terecht? Het leek alsof we een besluit hadden genomen, maar nu blijkt dat toch niet zo te zijn." Deze frustratie ontstaat vaak wanneer de onderstroom – de informele dynamiek tussen mensen en afdelingen – wordt genegeerd.

Hoe te vermijden

Wees je ervan bewust dat verandering niet alleen door rationele argumenten, maar juist ook door emotionele betrokkenheid wordt gedreven. Maak ruimte voor de onderstroom, begrijp deze, en zie het als een integraal onderdeel van je plan. Het integreren van aandacht voor professionele ontwikkeling in je aanpak is een goede manier om de onderstroom bespreekbaar te maken en ermee te werken.

Valkuil

7

Eindeloos polderen – Verliezen van momentum

"Laten we nog een keer een sessie doen om ieders mening te horen. Laten we deze richting nog eens goed analyseren." Het streven naar maximaal draagvlak kan leiden tot eindeloze discussies zonder besluitvorming.

Hoe te vermijden

Draagvlak is belangrijk, maar duidelijkheid en besluitvaardigheid zijn dat ook. Maak in je proces ruimte voor betrokkenheid, maar zorg ook voor momentum door discussies op het juiste moment af te ronden en knopen door te hakken. Wees helder over wat het wel gaat worden en wat niet.

Valkuil

8

Alles is prioriteit – Geen echte keuzes maken

Veel strategieën mislukken omdat er geen echte keuzes worden gemaakt. Als alles een prioriteit is, is feitelijk niets prioriteit. Dit leidt tot complexiteit (alles hangt met alles samen) en versnipperde focus. De hardste schreeuwers krijgen vaak hun zin, maar vertegenwoordigen zij het belang van de organisatie?

Hoe te vermijden

Versimpelen: dwing jezelf en je team om echte keuzes te maken en de scope bewust te verkleinen. Bepaal wat je wél en wat je expliciet níet gaat doen. Maak complexe vraagstukken behapbaar door ze op te delen in overzichtelijke stukken. Accepteer dat verandering in fasen komt – Rome werd niet in één dag gebouwd.

Valkuil

9

Zomaar een deadline roepen – Onrealistische tijdslijnen

"Dit is over 10 weken af!" – terwijl er nog geen enkel plan ligt. Hoe vaak worden er niet deadlines gesteld zonder realistisch beeld van wat er daadwerkelijk moet gebeuren? Dit zorgt voor onnodige druk, gehaaste beslissingen en uiteindelijk juist vertraging.

Hoe te vermijden

Vertragen om te versnellen: plan realistisch en bezwijk niet onder de druk van onrealistische deadlines. Dit vraagt vaak stevigheid. Als iemand een deadline heeft genoemd, toon begrip maar ga het gesprek aan. Het plan is de oplossing – werk het snel uit en gebruik het als basis voor een realistische discussie over haalbaarheid. Stel de vraag: "Wil je het snel, of wil je het goed?"

Door deze valkuilen te herkennen en actief te vermijden, vergroot je de kans op een succesvolle strategie-executie aanzienlijk. Het vraagt soms moed om tegen de stroom in te gaan, maar de resultaten – een soepelere implementatie met minder gedoe en frustratie – zijn het meer dan waard.

Van de koers afwijken als dat niet nodig is – Onvoldoende koersvast

Stick to the plan!

Tijdens de executie komen er regelmatig redenen naar voren om het "toch even net wat anders te doen." Wees hier waakzaam voor. Soms zijn er legitieme redenen om terug te gaan naar de HOE-fase of zelfs naar de WAT-fase. Maar vaak zorgt de verandering zelf voor fricties en weerstand, wat leidt tot verzoeken om het toch anders aan te pakken – terwijl dit juist een symptoom kan zijn van het feit dat je goed op koers bent.

Hoe te vermijden

Analyseer zorgvuldig wat er werkelijk aan de hand is. Neem bewust een stapje terug en laat je niet leiden door de eerste reflex. Wuif zorgen niet te snel weg, maar ga er ook niet onmiddellijk in mee. Stel jezelf de essentiële vragen. Wat was het oorspronkelijke plan en is dit werkelijk een valide reden om daarvan af te wijken? Is er een alternatieve route te bedenken waarmee je zowel je doel realiseert als tegemoetkomt aan de geuite zorgen? Door bewust stil te staan bij deze vragen, voorkom je onnodige koerswijzigingen die je strategie-executie kunnen ondermijnen.

Door deze valkuilen te herkennen en actief te vermijden, vergroot je de kans op een succesvolle strategie-executie aanzienlijk. Het vraagt soms moed om tegen de stroom in te gaan, maar de resultaten – een soepelere implementatie met minder gedoe en frustratie – zijn het meer dan waard.

Investeren in strategie-executie als competentie



Zoals we hierboven hebben geïllustreerd, vraagt strategie-executie een stuk meer dan een goed idee op papier. Het vraagt om mensen die richting kunnen geven, anderen mee kunnen nemen, én het overzicht houden in de fases WAT, HOE en DOEN. Dit is een vak met specifieke competenties. Het goede nieuws: deze competenties kun je leren, ontwikkelen en versterken binnen je eigen organisatie.

Het opbouwen van strategie-executie als competentie binnen je organisatie is een belangrijk nevenresultaat van een strategietraject, mits je het organiseert volgens de principes die we hierboven hebben beschreven. De meeste organisaties zijn continu in verandering, dus in onze ogen is het investeren in het opbouwen van deze kennis in je organisatie een verstandige keuze. Hiermee versterk je niet alleen het huidige verandervermogen, maar bouw je ook aan een fundament voor toekomstige strategische initiatieven.

"Verandering is de enige constante" hoor je vaak, en daar zit veel waarheid in. Juist daarom is het zo belangrijk om strategie-executie te zien als een competentie die aandacht en onderhoud nodig heeft. Het is geen eenmalige exercitie, maar iets waarin je gericht moet investeren. Niet per se in extra mensen of een apart team, maar in de vaardigheden van je huidige medewerkers. In het versterken van leiderschap, het bouwen van executiekracht en het creëren van eigenaarschap op alle niveaus.

Dat lijkt misschien een grote stap, zeker als de druk op de dagelijkse operatie al hoog is. Maar organisaties die deze investering bewust doen, plukken daar dubbel en dwars de vruchten van. Ze versnellen niet alleen hun strategische trajecten, maar verbeteren ook hun samenwerking, besluitvorming en aanpassingsvermogen. Strategie-executie wordt dan geen lastige 'extra taak', maar een manier van werken die verankerd zit in de organisatie. Je werk wordt er zelfs leuker van.

Het mooie is: je hoeft het niet allemaal tegelijk te doen. Begin klein. Begin bewust. Begin op tijd. En bouw gestaag aan het vermogen van je organisatie om niet alleen plannen te maken, maar ze ook écht te realiseren.

Over Summiteers

Summiteers is expert op het vakgebied van strategie-executie. Wij brengen structuur als het overzicht ontbreekt, inzicht bij complexiteit, beweging als iets vastloopt en rust bij grote veranderingen. Concreet, behapbaar en duidelijk.

Ons motto "Leuke dingen doen met leuke mensen" vormt de basis voor hoe wij strategie-executie aanpakken. We geloven niet in strategie uit de ivoren toren, maar in het samen maken én uitvoeren van plannen. Alleen zo ontstaat er draagvlak en neem je de kennis mee van de mensen die de verandering moeten realiseren.

We verbinden de inhoud altijd met de professionele ontwikkeling van jou en je team. Het resultaat is hierdoor sterk én blijvend.

Wil je meer weten over hoe wij je kunnen helpen bij het maken én uitvoeren van jouw strategie? Neem contact met ons op via **www.summiteers.nl/contact**.

