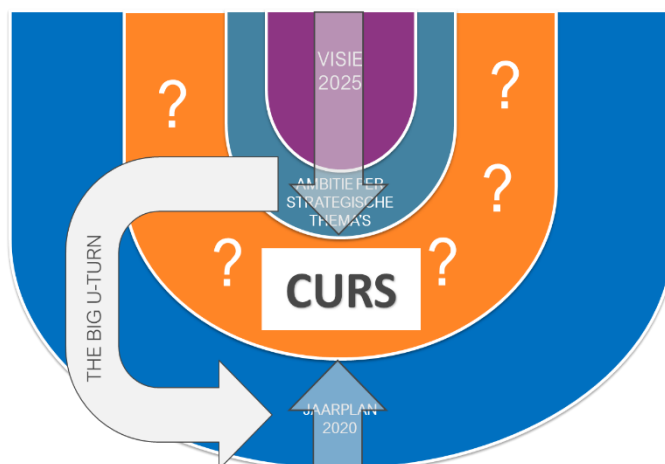


Closing the gap tussen visie en de 'shit of yesterday'

Waarom jaarplannen niet aansluiten op de bedrijfsvisie

Als we moeten kiezen, wint 'dringend en NU belangrijk' het (vrijwel) altijd van 'straks belangrijk'. We weten best dat we tijd moeten besteden aan 'morgen' en 'de dag na morgen', maar in de praktijk zitten de agenda's overvol met vandaag waardoor we (te) laat of niet aan morgen en overmorgen toekomen. Deze cirkel doorbreken, begint bij het begrijpen van de oorzaken.



The shit of Yesterday

Als we moeten kiezen, wint 'dringend en NU belangrijk' het (vrijwel) altijd van 'straks belangrijk'. Peter Hinssen legde dit gegeven haarfijn uit in zijn boek 'The day after tomorrow'. Hij verdeelde daarin de beschikbare resources (zoals FTE, talent, aandacht, geld) in de organisatie over 3 emmers:

- Welke resources zetten we in voor **vandaag**: horizon in het hier en nu. Zaken die nu onze aandacht behoeven (bijvoorbeeld het reageren op een klacht van een klant).
- Welke resources zetten we in voor **morgen**: horizon van max 12 maanden: activiteiten voor de aankomende budgetcyclus.
- Welke resources zetten we in voor de **dag na morgen**: horizon *vanaf* 12 maanden. Wat gaan we nu ontwikkelen dat op langere termijn impact op ons bedrijf zal hebben?

Uitgaande van 100% beschikbare resources blijkt uit meerdere studies dat theoretisch gezien de beste verdeling 70% vandaag, 20% morgen en 10% de dag na morgen is. In de praktijk zijn het alleen de witte raven die de schamele 10% voor de dag na morgen weten te realiseren. En nog erger, de meeste organisaties besteden ontzettend veel resources aan het verleden, het oplossen / opruimen van '**the shit of yesterday**'. Denk aan alle aandacht en geld dat gaat zitten in het in de lucht houden van legacy IT-systemen.

Tussen de toekomst en het heden zit CURS

Hoe komt het nu dat wij de reflex hebben om overmatig de aandacht te leggen op het hier en nu? Is het een evolutionair gevolg waarin wij vroeger in de oertijd vooral moesten zorgen dat we dag wisten door te komen? Of liggen er ook andere oorzaken aan ten grondslag? Wij

zijn er van overtuigd dat een grote oorzaak ligt in CURS, vier vloeken die maken dat de 'gap' tussen de toekomst en het heden maar moeilijk overbrugd wordt.

Als strategisch adviseurs zijn wij in de gelukkige omstandigheid om strategische veranderingsprocessen te mogen begeleiden. Doorgaans begint zo'n proces altijd met het vaststellen van de lange termijn visie (2025): waar willen we dan als organisatie staan en wat willen we betekenen voor onze klanten, medewerkers en maatschappij? Dit is de spreekwoordelijke speer die naar voren wordt gegooid of een nog plat getreden managementterm: de stip aan de horizon. Anderen betogen dat dit eerder een balk aan de horizon moet zijn, vanwege alle hevige marktdynamiek waar een bedrijf anno 2019 mee te kampen heeft.

De bedrijfsvisie wordt vervolgens vertaald naar een beperkt aantal strategische programma's. Met welke onderwerpen moeten we aan de slag om onze visie te realiseren? Denk hierbij aan programma's in het domein van digitalisering, duurzaamheid, klantgerichtheid, etc. Tijdens het uitwerken van de visie en de strategische programma's wordt de omvang van de transformatie opgave duidelijk. In hoeverre hebben wij de wens en/of de noodzaak om onze huidige vorm van dienstverlening substantieel aan te passen? Denken we dat we in 2025 met onze huidige proposities nog steeds een gelijke boterham (lees marges) weten te behalen, of komen we in 2025 echt niet meer weg met ons huidige aanbod of het bedienen van onze huidige klantengroepen? De omvang van de transformatieopgave wordt vervolgens benoemd bij het definiëren van de ambities per strategisch programma. Ligt de focus meer op verbeteren, op veranderen of op écht vernieuwen?

De pijn begint na de visie en ambities

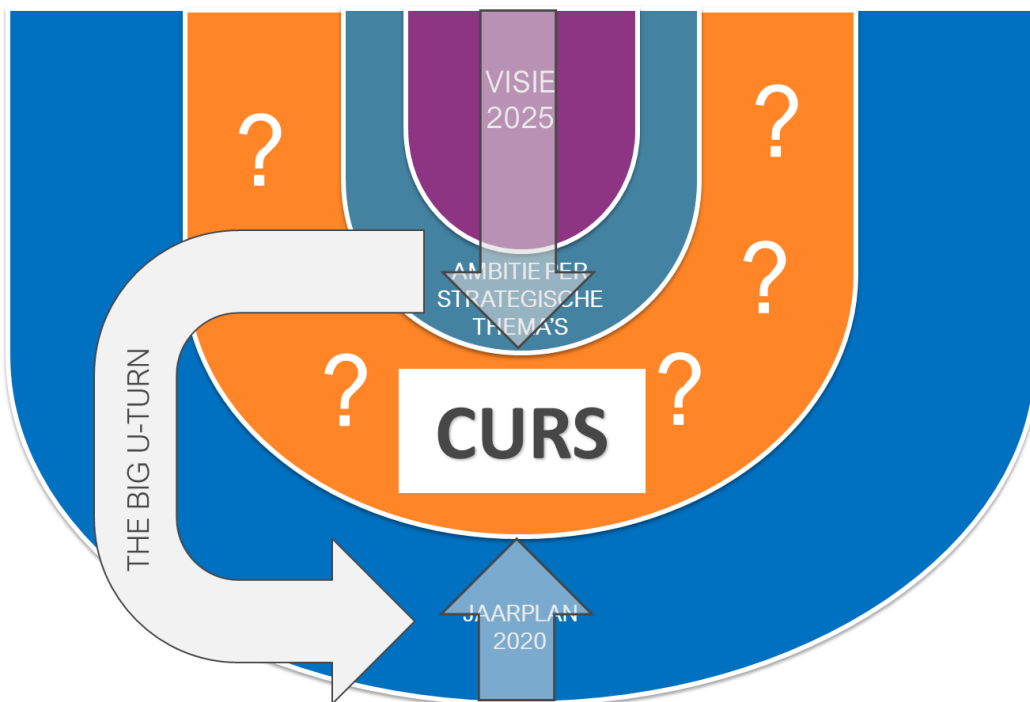


In onze ervaring gaat het formuleren van zowel visie als ambitie per strategisch programma in bedrijven zonder al te veel onoverkomelijke hobbels. Niet vreemd, aangezien de betrokkenen in deze fase nog goed weggkomen met abstractere begrippen en nog niet geheel eenduidige definities. Er wordt kortom nog geen echte pijn gevoeld van mogelijke consequenties. Hooguit een gevoel van tjongejonge, het is wel veel?

De stekeligheden komen vaak pas in de stap daarna, wanneer we de ambities verder proberen te concretiseren in een agenda met benodigde ontwikkelprojecten. De stekeligheden in het ontwikkelen van deze innovatie ontwikkelagenda kennen vier oorzaken, die we samengevat hebben onder de noemer 'CURS':

- **Complex** – Kunnen we de samenhang der dingen wel goed overzien? Strategische programma's en projecten zijn in de regel afdeling overstijgend. Onderwerpen als digitalisering, klantgerichtheid, etc., gaan immers dwars door het bedrijf heen. Daarnaast moeten we vooraf goed nadenken welke projecten onderlinge afhankelijkheden kennen. We willen voorkomen dat we op 2 plaatsen in het bedrijf aan dezelfde uitdaging werken, of juist vertraging oplopen in de uitvoer van het strategische programma omdat een kritiek project in de agenda nog niet gereed is.
- **Uncertain** – Leuk zo'n innovatie ontwikkelagenda, maar denk nu alsjeblieft niet dat je de toekomst kunt voorspellen en nog erger naar je hand weet te zetten. In de realiteit van alledag zijn er zoveel onzekere of onbekende factoren dat slechts 1 ding 100% zeker is, namelijk dat de uitkomst niet te voorspellen is! Denk aan gewijzigde marktomstandigheden als de plotse opkomst van een branchevreemde toetreders, verscherpte wet- en regelgeving of maatschappelijke druk op een bepaald onderwerp. Maar ook aan interne oorzaken, zoals de plots ontstane budgetdruk van de aandeelhouders of moederbedrijf. Voor velen is dit ook de reden om dan maar helemaal niet aan strategische planning te doen. Volgens ons is dit de verkeerde conclusie, maar het betekent wel dat je het proces naar de strategische ambitie zo flexibel als mogelijk moet inrichten.
- **Resource-intense** – Het samenstellen van de innovatie ontwikkelagenda is de stap waar de consequenties van strategische keuzes zichtbaar worden, en waar gaat indalen welk beslag dit op de immer beperkte resources gaat leggen. Dus dit komt er allemaal bovenop wat we vandaag al op ons bordje hebben liggen en waar we nu al 24/7 volledig door opgeslokt worden? Hoe gaan we dat in vredesnaam voor elkaar krijgen? Voordeel van de agenda is wel dat er hiermee juist ruimte kan worden gecreëerd in de activiteiten van het hier en nu. Bijvoorbeeld omdat, met het eind- en tussendoel scherper in beeld, we er slimmer aan doen om 2 lopende projecten samen te voegen, of bij te stellen of juist 1 lopend project helemaal te stoppen.
- **Sensitive** – Het uitwerken van de strategische ambitie in concrete verbeterinitiatieven maakt de verschillen tussen de zienswijzen van de verantwoordelijken binnen het bedrijf soms pijnlijk zichtbaar. Pas wanneer we scherp gaan definiëren wat we nu precies allemaal verstaan onder bijvoorbeeld onze

omnichannel dienstverlening over 3 jaar, wordt onverbloemd zichtbaar wat de gevolgen hiervan zijn voor de bestaande organisatie. Vanwege de concreetheid van de innovatie-ontwikkelagenda kan niemand zich meer verschuilen onder de abstractie van de lange termijn ambitie, die voor meerdere uitleg vatbaar is. Dit is kortom waar de belangen gaan spelen en onherroepelijk de interne politiek om de hoek komt kijken. Hierbij speelt ook nog het vraagstuk van rentmeesterschap: misschien is deze ontwikkelrichting op lange termijn wel het beste voor het bedrijf, maar tegelijkertijd zie ik als directielid volop risico's voor de korte termijn, en hoe lang zit ik nog hier op deze positie? Is het toch niet wijzer om onze mooie ambities op een wat lager pitje te zetten?



The Big U-turn: visie klaar? Dan kunnen we weer over tot de orde van de dag!

Wanneer de CURS-stekeligheden in de procesgang naar een nieuwe strategische koers niet goed begeleid worden, ontstaat wat wij noemen de 'Big U-Turn'. Om alle CURS-narigheid te ontlopen is het meest voor de hand liggende menselijke gedrag om met een grote boog om de stap van de concretisering van de projecten van het strategische programma's heen te lopen. En gewoon te gaan doen wat we als geen ander kunnen, namelijk onszelf onderdompelen in de jaarlijkse budgetcyclus. We richten ons weer op vandaag en morgen en besteden geen of beperkt tijd en aandacht en de dag na morgen.

En dus vanuit het hier en nu verder ontwikkelen wat we nu aan het doen zijn. Op zich heel begrijpelijk en ook niets mis mee, ware het niet dat we hiermee een essentieel onderdeel van de strategievorming overboord dreigen te gooien. Namelijk om vanuit de visie en strategische ambitie terug te redeneren wat we vandaag en morgen allemaal moeten gaan

doen om onze doelstelling voor de langere termijn te behalen. We vergeten tijd te besteden aan **het belang van (over)morgen**. Ook lopen we het gevaar dat de vrijwel altijd benodigde integrale cross-functionele aanpak, vanwege de afdeling overstijgende uitdagingen, niet goed geadresseerd worden wanneer we denken vanuit het hier en nu. Het lukt ons dan simpelweg niet om de bestaande silo-verantwoordelijkheden te doorbreken.

De grote uitdaging is dus om de 'Big U-turn' te ontlopen en het gat te dichten tussen de activiteiten uit het jaarplan en de benodigde activiteiten wanneer we redeneren vanuit de beoogde positie van het bedrijf in de toekomst. Hoe kunnen we deze GAP dichten? Dit begint met onderkennen dat het heden en de toekomst alle twee belangrijk zijn. De uitdaging is om een wisselwerking te krijgen tussen activiteiten en projecten die je nu moet doen om op korte termijn succesvol te blijven en de projecten die nodig zijn om de strategische ambities te realiseren. Het gaat erom met elkaar te kijken hoe de voor de korte termijn belangrijke activiteiten kunnen bijdragen aan de gewenste toekomst door ze iets anders in te richten en hoe ruimte in resources gecreëerd kan worden om ook met de toekomst bezig te zijn. Het gaat erom om afspraken te maken over verantwoordelijkheden en resultaatsturing voor zowel de korte termijn projecten als de vernieuwingsinitiatieven. Het gaat om het concreet maken van de consequenties van de veranderopgave voor de korte termijn en voor de iets langere termijn. Het gaat erom dat je met elkaar onderzoekt wat we nou eigenlijk echt bedoelen en willen bereiken.

Tot zover. In het volgende deel van dit artikel geven we een aantal handvatten hoe je deze 'closing the gap' kunt realiseren. We verkennen vier bouwblokken voor een werkbare innovatie ontwikkelagenda. Hierbij gaan we in op zaken als eigenaarschap, bestuurlijke moed, duale organisatiestructuur en samenwerken, verkennen en begrijpen, ontwikkelen, testen en integreren en natuurlijk leren en bijsturen op alle niveaus.

Tot slot werken aan de dag van morgen is noodzakelijk, is vaak ongemakkelijk en vraagt durf. Een prachtige illustratie hiervan is de uitleg van Rabbijn Twerski over hoe kreeften groeien. <https://www.youtube.com/watch?v=3aDXM5H-Fuw>

Meer weten – we wisselen graag ervaringen uit – neem contact op met Yousri Mandour (yousri.mandour@icsb.nl) of Dorien van der Heijden (dorien.vanderheijden@icsb.nl) of via 010 – 452 86 02.

Meer lezen - <http://icsb.nl/artikelen/vandaag-kan-nu-eenmaal-niet-wachten>