

Bright Executive Event 2013: 'Cracking the Code'

Op 21 november jongstleden kwamen ruim 120 executives samen in de Verkade-fabriek in Den Bosch voor het Bright & Company Executive Event 2013. Tijdens het event stond de menselijke kant van strategierealisatie centraal. En met name de weerbarstige opgaven daarbij ('Cracking the Code').

Geen overbodige luxe, want uit recent onderzoek¹ blijkt dat 70 tot 90% van de strategierealisatietrajecten niet of niet helemaal slaagt. De honderdduizend dollar vraag is: "Hoe krijgen we het dan wél voor elkaar?" Daarmee opende Marcel Knotter, mede oprichter van Bright & Company, het jaarlijkse event, dat voor de tweede keer werd gehouden.



In the end, it's all about people. Ook in de boardroom

De eerste sleutel tot succes van strategierealisatie, werd gegeven door de hoofdspreker van de dag: de heer Patrick Kennedy, CEO van SHV Holdings. Kennedy nam het publiek mee in de lange en rijke geschiedenis van SHV en zijn eigen carrière-pad binnen dit succesvolle familiebedrijf. SHV, ooit opgericht in 1896 als fusie van groothandels van steenkool, is vandaag de dag wereldwijd bekend van onder meer de merken *Makro*, *Mammoet*, *NPM Capital* en *Primagaz*. Ondanks langdurige financiële successen weet Kennedy dat SHV meer is dan merken en bottom line resultaat alleen. "Na 32 jaar bij SHV is het enige dat ik eigenlijk écht zeker weet, dat het allemaal om mensen draait. Daar steek ik mijn hand voor in het vuur." Binnen SHV komt 'People' altijd vóór 'Profit'. Uiteraard vereist dit wel een duidelijke strategie. En we leggen een heldere performance claim neer. Maar de kernvraag blijft: *"How can we catch the hearts and minds of our people?"*

"Strategie en mensen zijn niet los van elkaar te zien", ervaart Kennedy iedere dag. Essentieel is het doorleven van de kritische waarden, *integriteit*, *loyaliteit*, en *vertrouwen*. "Ons succes is afhankelijk van al onze mensen in de vier windstreken die de organisatie dragen, *vertrouwen* is daarbij het meest belangrijk." Dat het niet alleen maar papierenwerkelijkheid is laat Kennedy zien aan de hand van

¹ Zie: Bright & Company Brightpaper, *Getting it done*, 2013

anekdotes over Eriks (“*Know-how making the difference*”), Makro (“*Challenge what it is who assume you are*”) en over Performance Management (“*Our aim is to save people instead of get rid of them.*”)



Een van de inspiratiebronnen van Pat Kennedy, Sam Walton (oprichter van onder meer Walmart), zei ooit: “*I do not want extraordinary people, I want ordinary people working together extraordinarily*”. “Samen werken wij iedere dag aan het realiseren van onze strategie. Dat”, zo vervolgt Kennedy, “is de kern van hoe wij graag werken bij SHV. Wij willen gewone mensen samenbrengen zodat zij tot uitzonderlijke prestaties kunnen komen.” Hij heeft een duidelijk doel voor SHV voor ogen: “Ik wil graag dat SHV niet alleen goede en de juiste mensen heeft, maar dat het een ‘happy company’ is, waar iedereen zich prettig voelt. We zijn goed op weg om dat verschil te maken.”

Bouwstenen voor succesvolle strategierealisatie

Mensen zijn dus onmisbaar voor een succesvolle uitvoering van de strategie. Maar hoe kun je als organisatie ervoor zorgen dat de gehele organisatie de strategie tot in de haarvaten begrijpt, doorleeft en ervaart? Richard Jongenotter, partner bij Bright & Company, presenteerde Bright & Company's visie op strategierealisatie. "Succesvolle strategierealisatie vraagt om een rationele én relationele benadering." Het gaat niet alleen om de rationale achter de strategie ("de stip op de horizon", de objectieve onderbouwing etc.), maar juist ook om de meer zachte factoren zoals het creëren van een breed gedragen verhaal, het zorgen voor voldoende draagvlak, het verbinden van mensen aan de strategie, en capabele leiders om mensen in beweging te krijgen. Op basis van jarenlange ervaring heeft Bright & Company een vijftal bouwstenen gevonden om de kans op succesvolle strategierealisatie te vergroten:

1. Werk aan een *Guiding Coalition* die de strategie tot een succes moet leiden;
2. Creëer een *Compelling Story* die de verbeelding is van de strategie;
3. *Cascading Strategy* tot in alle lagen van de organisatie;
4. *Building Capabilities* van leidinggevendenden om mensen mee te laten bewegen;
5. *Synchronising Systems* zodanig dat zij afgestemd zijn op de nieuwe strategie.

In het tweede deel van de middag werden de deelnemers geïnspireerd door een drietal masterclasses die dieper ingingen op de bouwstenen *Compelling Story*, *Cascading Strategy* en *Building Capabilities*.



Masterclass 1. Compelling Story - Een goed verhaal vertellen: Van hagelslag tot Roodkapje

De strategie is klaar. Maanden werk zitten er op. En nu doen we een heidag om aan iedereen te vertellen wat de nieuwe strategie is en verwachten dat iedereen net zo enthousiast is als het managementteam. En wat blijkt? Dat valt een beetje tegen.

In de workshop van Bas Mouton (Speech Republic) heeft hij laten zien hoe managementteams hun verhaal zo inspirerend mogelijk kunnen vertellen aan hun medewerkers. En daar zitten drie belangrijke lessen in die gelden voor elk verhaal:

1. **Maak echt contact met het publiek.** Kijk niet alleen in de zaal, maar zie ze ook echt. In een oefening probeerden deelnemers letterlijk oogcontact te maken met anderen in de zaal, terwijl zij hun boodschappenlijstje ("hagelslag, brood, melk, ...") opsomden. Met succes.
2. **Wees heel duidelijk in wat je van de medewerkers verwacht.** Mensen vinden het fijn om heel concreet te horen wat er van hen wordt verwacht. Welke acties er van hen worden verlangd. Als oefening mocht de zaal als journalisten vragen stellen aan een van de deelnemers, die de "alwetende president van Amerika" mocht spelen. Op voorwaarde dat de president in zijn antwoorden de vraagsteller tot actie aanspoorde. Dat leidde tot grappige antwoorden, maar vooral leerzame inzichten.
3. **Wees eerlijk over moeilijkere periodes die het bedrijf heeft meegemaakt.** Dat zijn juist de periodes waarin een bedrijf leert en groeit. Zonder de Grote Boze Wolf zou het verhaal van Roodkapje immers heel anders zijn verlopen (en uiteindelijk nooit hebben bestaan).

Deze lessen klinken heel logisch, maar worden bijna altijd genegeerd.



Masterclass 2. Cascading Strategy - Informatie gedoseerd overbrengen: Over voetbal en baby's

Een aansprekend en inspirerend verhaal in managementtaal? Check. Maar hoe breng je nu de boodschap succesvol over de Bühne tot op alle lagen van de organisatie? De realiteit is dat 95% van de medewerkers geen idee heeft over wat zijn organisatiestrategie is, inhoudt of betekent.

Terence Barry (Brand+Story) behandelt in zijn workshop hoe je informatie op een goede manier door je organisatie kunt leiden. Informatie is pas interessant voor mensen wanneer het van relevantie is. Als voorbeeld vertelt hij over het feit dat mensen graag over hun kleine kinderen vertellen, maar dat dit voor hem pas ging leven toen hij zelf vader werd. De grote uitdaging is om informatie relevant en interessant te maken voor de doelgroep. "Je moet je informatie voorbereiden op je publiek en afstemmen op wat je publiek wilt weten en horen." Volgens Barry komen zeven elementen om de hoek kijken, wanneer het gaat om het laten landen van een nieuwe strategie:

- **Status.** Heeft de boodschap voldoende waarde voor de ontvanger? En, wat is de waarde voor de zender om de strategie (vrijwillig) te verspreiden?
- **Translatable.** Wordt de strategie verteld in de juiste en begrijpelijke taal? En, wie vertaalt wat? (Barry: "De mensen willen graag van de kapitein, de CEO, de uitleg over 'het waarom' horen, maar verlangen van het middelmanagement de uitleg over 'het hoe'. De lijnmanager is geen onderdeel van het strategieproces, maar moet wel de voorwaarden creëren om de uitvoering van de strategie mogelijk te maken.")
- **Ownable.** Weet je eigenaarschap te creëren bij de ontvanger? Hoe zorg je ervoor dat verschillende mensen op hun manier zich kunnen verbinden met de strategie? (Bijvoorbeeld, aan de deelnemers werd gevraagd welk voetbalclub ze toejuichen. Iedereen heeft een eigen reden om zich eigenaar te voelen van de relatie met zijn/haar voetbalteam: "Omdat we de beste zijn", "het zit in je hart", "meeste kampioenschappen".)
- **Repeatable.** Hoe zorg je voor een (korte en eenvoudige) boodschap aan de top die op elk niveau consistent blijft?
- **Icons.** Hoe kan de strategie betekenis geven en aansporen tot ander gedrag? (Denk aan het Superman-logo en het gevoel voor moraliteit en gerechtigheid dat het oproept.)
- **Emotion.** Hoe creëer je oprechte emotionele verbintenis met je strategie? (Emotie = verbinding = interesse = betrokkenheid = wil om te delen. "Het begint allemaal met het hart, niet in het hoofd.")

En tot slot het laatste element

- **Stories.** Hoe creëer je een strategie dat uitnodigt om verteld en herhaald te worden? (Er is een reden waarom sommige verhalen die we vroeger rond het kampvuur vertelden nog steeds overleven. Verhalen spreken aan, blijven hangen en bieden belangrijke leerlessen.)

Kortom, een strategie die meer menselijk, emotioneel, en vanuit het hart is geformuleerd, raakt een veel grotere doelgroep dan bovengenoemde 5%.



Masterclass 3. Building Capabilities - *Beïnvloeden van gedrag: De relatie tussen Uggs en de kerstman*

Het realiseren van de strategie slaagt pas wanneer mensen van gedrag zullen veranderen. Ervoor zorgen dat mensen ineens ander gewenst gedrag gaan vertonen is geen makkelijke taak. Of toch wel?

Professor Victor Lamme, hersenwetenschapper aan de Universiteit van Amsterdam, geeft zijn eigen kijk op het beïnvloeden van gedrag. Zijn premisse is dat er niet zo iets bestaat als vrije wil en dat wij als mensen voorgeprogrammeerd kunnen worden om bepaald gedrag te vertonen. Zolang je maar aan de juiste knoppen van het brein draait. In zijn workshop vertelt Lamme, geïllustreerd met kleurige voorbeelden, over de drie draaiknoppen.

1. De motor van ons gedrag zijn de **belonings**-circuits in ons brein. Organisaties kunnen veel leren van de manier waarop de kerstman beloont voor goed gedrag, zoals hard werken. Weet wat personeel drijft, en welke beloning voor hen relevant is: Wat is het lievelingscadeautje van je medewerkers?
2. Een tweede knop is de **angst om iets te missen**. Voetbaltrainers als Louis van Gaal en Alex Ferguson gebruiken vaak 'de bank' als motivatie voor spelers om beter te presteren. Leerles is dat het gevoel van schaarste en exclusiviteit de wil om mee te doen of er onderdeel van uit te maken nog aantrekkelijker maakt.
3. En de derde knop in ons brein is onze **neiging tot imitatie**. Schoenenmerk Uggs speelde hier handig op in door *celebrities* met haar laarzen rond te laten lopen. Gevolg: mensen deden het na, en al snel leek het alsof de hele wereld op Uggs liep, (en dan moet ik er dus ook vast aan geloven!) Kortom, benadruk het gedrag van mensen die het goed doen, én geeft zelf het goede voorbeeld (*Leading-by-example*).

Écht succesvolle gedragsbeïnvloeding vindt plaats wanneer alle drie de knoppen worden bespeeld. Een organisatie die dit met verve doet is Booking.com. Iedereen die wel eens een hotel heeft geboekt via Booking is er (bewust of onbewust) op die manieren door gemanipuleerd. Denk maar na, de webwinkel speelt in op onze hebzucht (mooie foto's, korting), angst (er zijn nog maar een paar kamers over) en ons sociale brein (4 andere mensen bekijken dit hotel ook).

De samenvattende leerles van deze workshop is dat charismatische en inspirerende leiders iets van elk van de drie principes hebben: “een beetje kerstman, een scheutje Alex Ferguson, een snufje Uggs.”



Wrap-up: Bright Draait Door

Het event werd afgesloten met een kort maar krachtig debat over de uitkomsten van de dag ('Bright Draait Door'). Enkele takeaways over de rol van leiderschap in strategierealisatie:

- “De kleine groep mensen die de strategie formuleren en daar maanden mee bezig zijn worden fan van hun verhaal. Maar zij vergeten daarbij de mensen die nog geen fan zijn van de strategie.” (Bas Mouton)
- “If you allow your employees to not give a damn, they won't give a damn. The real question is how do you make your employees genuinely care?” (Terence Barry)
- “Je moet eerst op de goede knoppen drukken in iemands brein, dan gaan zijn voeten de juiste kant op staan, en dan volgen iemands mening en attitude vanzelf. Als je je mensen de goede kant op manipuleert en zij daar blij en beter van worden, wat is er dan mis mee?” (Victor Lamme)



Na het debat bleven veel deelnemers voor een gezellige, enerverende, maar vooral informele netwerkborrel. Het event was een succes gezien de vele positieve reacties en blije gezichten.



Wordt volgend jaar vervolgd!