

# Strategierealisatie: motiveer uw medewerkers

Tijdens de uitvoering van het strategieproces wordt te weinig aandacht besteed aan het motiveren van medewerkers om de strategie daadwerkelijk te implementeren. Het strategieproces (ontwikkeling én uitvoering) kan pas met succes worden gerealiseerd als er een optimale interne strategische alignering wordt gecreëerd en dus ook het menselijk kapitaal van de organisatie in lijn wordt gebracht met de strategie. Hoe krijgen organisaties dit strategieproces in beweging?

ETIENNE JAGER EN WERNER BRUGGEMAN

Een organisatie verandert niet van de één op de andere dag, maar evolueert langzaam in de tijd. Als voorbeeld noemen we de strategy-focused organization van Kaplan & Norton (2001). In een strategy-focused organization ondernemen alle managers en medewerkers acties die maximaal bijdragen aan de implementatie van de missie, de doelstellingen en de strategie van het bedrijf. Deze organisaties slagen erin strategievorming en implementatie te organiseren als een continu proces. Strategie is dus niet alleen een taak van het topmanagement maar van iedereen. De medewerkers zijn zich bewust van hoe dagelijkse activiteiten bijdragen aan het succes van de organisatie. De vraag is nu: hoe dit te realiseren? Het antwoord: strategy-focused organizations betrekken hun mensen maximaal bij het strategieproces, want groeps-participatie creëert prestatiemotivatie. We leggen het uit aan de hand van de motivatietheorie van Deci & Ryan (1985). Door elementen van een strategy-focused organization met de motivatietheorie te verbinden, wordt het strategieproces gezamenlijk doorlopen en als continu proces uitgevoerd

door alle medewerkers in de organisatie.

In veel bedrijven houdt het topmanagement, verantwoordelijk voor het initiëren van het strategieproces, onvoldoende rekening met twee belangrijke variabelen. Ten eerste het onvoldoende flexibel kunnen inspelen op de dynamiek en complexiteit van de omgeving waarin de organisatie zich bevindt. Ten tweede het onvoldoende betrekken in het strategieproces van haar belangrijkste immateriële activa, namelijk het menselijk kapitaal.

## De juiste motivatie

Om aan goed strategiemangement te doen, moet het management weten hoe ze haar medewerkers in de organisatie maximaal kan aansporen tot het optimaal realiseren van doelen, strategieën en acties om uiteindelijk succesvol te zijn. Met andere woorden: wat motiveert medewerkers en hoe creëren we een context waarin ze maximaal gemotiveerd werkzaam zijn.

Mensen kunnen op verschillende wijzen gemotiveerd worden.



De self-determination theory onderscheidt twee vormen van motivatie, namelijk:

1. gecontroleerde motivatie: mensen doen de dingen, omdat ze het moeten doen;
2. autonome motivatie: mensen doen de dingen, omdat ze vinden dat wat ze doen het juiste is om te doen.

#### **Gecontroleerde motivatie**

Bij gecontroleerde motivatie wordt gedrag gestuurd door regels, strafmaatregelen of bonussystemen. Bijvoorbeeld: medewerkers willen best prestaties leveren zolang ze van de organisatie maar enige vorm van compensatie voor hun geleverde prestaties ontvangen (salaris of bonussysteem). Gecontroleerde motivatie is niet voldoende om op lange termijn bedrijfssucces te realiseren, immers medewerkers moeten overtuigd zijn van wat ze doen, en in hun binnenste voelen dat ze de juiste dingen doen.

#### **Autonome motivatie**

Autonome motivatie daarentegen komt voort uit vrije wil. Mensen doen dingen, omdat het past in hun normen en waarden. Er zijn drie vormen van autonome motivatie, te weten:

- intrinsieke motivatie: mensen doen de dingen, omdat ze het graag doen en aan het werk plezier beleven;
- geïdentificeerde extrinsieke motivatie: dit is wanneer medewerkers het belang van bepaalde doelstellingen en strategie ontdekken en zich ermee identificeren;
- geïnternaliseerde extrinsieke motivatie: dit is wanneer men-

#### **Specifieke elementen van de strategy-focused organization**

- Sterk strategisch en autonomie-ondersteunend leiderschap
- Vertaling van strategie in operationele termen
- Afstemmen van organisatorische entiteiten op strategie
- Motivatie van alle medewerkers voor het uitvoeren van strategie
- Institutionaliseren van strategie in management-systemen en processen

Bron: Onderzoek Harvard Business School, Kaplan & Norton (2001)

sen extrinsiek gemotiveerde doelstellingen en gedragingen in overeenstemming brengen met hun eigen persoonlijke normen en waarden overtuiging en dus gedragsregulatie toelaten die oorspronkelijk extern was. Versimpeld betekent dit: wat zich eerst buiten de eigen normen en waarden beleving bevond, is gaandeweg geaccepteerd. Men is het belangrijk gaan vinden, waardoor men er nu een bijdrage aan wil leveren.

Op basis van intrinsieke motivatie van medewerkers alleen kan een organisatie niet succesvol zijn. Dit omdat de persoonlijke doelen van de verschillende medewerkers te ver uiteenlopen, waardoor realisatie van organisatiedoelen niet verzekerd wordt. Door managers en medewerkers maximaal te betrekken bij het strategische proces wordt geïdentificeerde en geïnternaliseerde extrinsieke motivatie opgewekt, waardoor ze maximaal eigenaar worden van de strategie. Automone motivatie ontstaat wanneer men tijdens het strategische proces actief inspeelt op drie menselijke, universele psychologische noden van de mens (zie kader), namelijk de behoefte aan autonomie, de behoefte zich competent te voelen en de behoefte een goede relatie te hebben met anderen.

## 'Groeps participatie creëert prestatie motivatie'

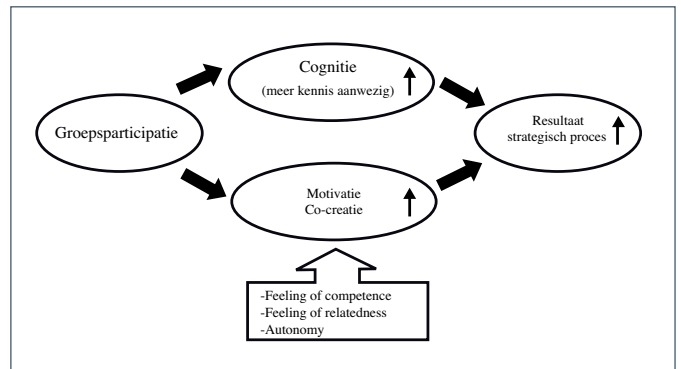
Dit houdt in dat de organisatie het mogelijk maakt dat groepen medewerkers samen een strategisch besluit nemen om gezamenlijk een organisatiedoel na te streven. Door de strategische doelen van de organisatie te operationaliseren en deze voor medewerkers toegankelijk te maken binnen de eigen invloedssfeer wordt het organisatiedoel beschouwd als extrinsieke waarde en vervolgens tijdens het groepsproces geïnternaliseerd. Hierdoor krijgen we gemotiveerde medewerkers die uit vrije wil, gedreven door hun psychologische noden, gezamenlijk een doel willen nastreven.

### Strategische dialoog

Een methode om dit proces op gang te krijgen binnen de organisatie is het initiëren van een strategische dialoog waarin medewerkers participeren en meedenken over de strategie-ontwikkeling en uitvoering ervan vanuit hun eigen invloedssfeer. Door invulling te geven aan een strategische dialoog (zie figuur 1) wordt bovendien tegemoet gekomen aan twee cruciale elementen die het resultaat van het strategische proces ten goede komt, namelijk:

1. verhoogde cognitie: meer kennis aanwezig door deelname van meerdere personen in plaats van alleen management-leden of externe adviseurs (collective genius);
2. verhoogde motivatie door co-creatie: de drie psychologische noden van medewerkers worden maximaal ondersteund en ze streven een gezamenlijk doel na (people embrace what they have created). Er ontstaat empowerment: medewerkers geven zelf invulling aan gestelde doelen en activiteiten.

De essentie is dat het management de organisatie zodanig laat ontwikkelen dat een dergelijk strategisch proces continu



Figuur 1. Strategische dialoog

met medewerkers kan plaatsvinden. Alleen zo kunnen organisaties hun menselijk kapitaal optimaal inzetten.

### Strategie als continu proces

Een organisatie die in de hedendaagse dynamiek en complexiteit wil (blijven) presteren dient een flexibele organisatiestructuur (strategy-focused organization) te realiseren. Bij de ontwikkeling van een strategy-focused organisation moeten vijf stappen doorlopen worden (zie figuur 2).

#### Stap 1 Motiverend leiderschap en ontwikkeling van visie en strategie op hoofdlijnen

Met het topmanagement wordt gesproken over de wijze waarop ze de organisatie willen gaan inrichten en besturen. Zij dienen zich te engageren om te werken vanuit een strategische visie. Met de leiders wordt vooruitlopend op het traject het gehele proces een keer doorlopen. Aan het eind van deze oefening dient het topmanagement volledig achter de gekozen richting te staan en een duidelijke visie te hebben over de change agenda. Zij zijn immers de dragers van het verandertraject.

#### Stap 2 Strategie ontwikkelen met de dominante coalitie

In veel organisaties wordt de strategie bepaald onder leiding van een extern adviseur, eventueel met een beperkt aantal (top)medewerkers. Wat vaak blijkt is dat het strategie-ontwikkelproces wel heeft gewerkt, maar dat het stopt bij de uitvoering ervan in de rest van de organisatie. Om deze leegte op te vullen maken we gebruik van de zojuist beschreven strategische dialoog met een groep zorgvuldig gekozen medewerkers, die de strategie kernachtig beschrijft met behulp van een strategy map. Juist door deze 'dominante coalitie' vroegtijdig bij het strategische proces te betrekken kunnen problemen bij de uitvoering van de strategie worden voorkomen. De leden van de dominante coalitie kunnen worden gezien als de strategiedragers van de organisatie. Bovendien verhoogt hun deelname aan het strategische proces de motivatie bij deze medewerkers.

#### Stap 3 Cascade-traject uitrollen

Vervolgens moet ook de rest van de organisatie in het strategische proces worden betrokken, zodat verbinding ontstaat. Dit kan met behulp van workshops waarbij hetzelfde strategische proces wordt doorlopen met meerdere groepen medewerkers. Het cascade-traject is bedoeld om verder in te gaan op het operationaliseren van de strategie. Aan alle

afdelingen wordt gevraagd een eigen strategische bijdrage te leveren aan de gestelde organisatiedoelen. Voorwaarde is dat de afzonderlijke afdelingsstrategieën in lijn moeten zijn met die van de organisatie en dat de leden van de dominante coalitie een voortrekkersrol innemen tijdens het cascade-traject. Zij zijn immers de dragers van de nieuwe koers en zullen als geen ander de motivatie bij andere medewerkers kunnen versterken.

#### Stap 4 Strategie voor iedereen

Door het cascade-traject is men tot de middenlaag van de organisatie doordrongen van de noodzaak tot verandering. In de vierde stap gaat iedereen met de strategie aan de slag. Tijdens deze stap wordt de strategie gecommuniceerd aan grote groepen medewerkers en gaan zij er op hun eigen werkgebied invulling aan geven. Zij ontwikkelen lokale of persoonlijke strategische initiatieven en bepalen wat dat betekent voor hun eigen gedrag en houding. Ieder team werkt samen aan doelen, initiatieven en een eigen actieplan waarvoor medewerkers zelf de verantwoordelijkheid dragen. Minder belangrijk is hier het wat en hoe, maar vooral het waarom. Met andere woorden er wordt invulling gegeven aan de 'drive' van medewerkers om het gemeenschappelijke organisatiedoel samen te realiseren.

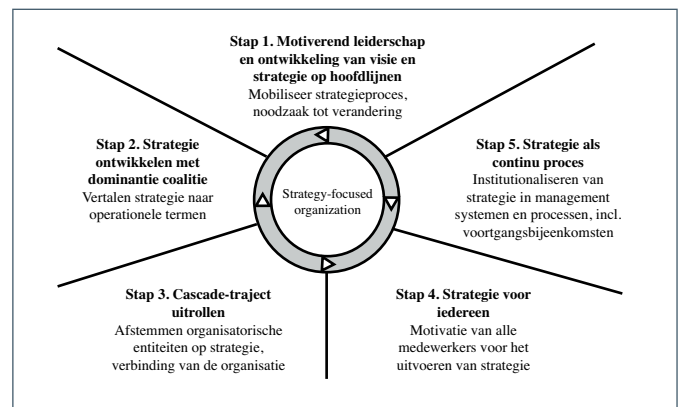
#### Stap 5 Strategie als continu proces

Wanneer de strategie is ontwikkeld en iedereen in de organisatie bezig is met de eigen uitvoering ervan, is het noodzakelijk deze op te volgen. Dit gebeurt aan de hand van voortgangsbijeenkomsten. Een continue aanpak en controle op de strategie-implementatie staat centraal. We onderscheiden twee vormen van opvolgmeetings om het strategie-implementatieproces te waarborgen en bij te sturen waar nodig. De eerste is de operationele voortgangsbijeenkomst. Deze zijn bedoeld om korte-termijnprestaties te toetsen en dienen om te reageren op ontstane problemen die direct acties behoeven van medewerkers. Te denken valt aan fabrieks-medewerkers die productieproblemen bespreken of marketing-medewerkers die de uitkomsten van een reclamecampagne bespreken. Tijdens operationele voortgangsbijeenkomsten, die regelmatig plaatsvinden komen vragen aan de orde als:

- Hoe loopt het op de afdeling/binnen het team?

- Hoe staat het met de bijdrage van de afdeling/team aan de strategische doelen?
- Hoe staat het met de bijdrage van de afdeling/team aan het toekomstbeleid?

Bij de bespreking van deze vragen dient de afdelingsstrategie en de opgestelde actieplannen als referentiepunt. Daarnaast zijn er de strategische voortgangsbijeenkomsten. Deze zijn bedoeld om de strategie-uitvoering te evalueren en richting te geven aan verdere ontwikkeling en implementatie. Er wordt geëvalueerd of de strategie nog steeds juist wordt uitgevoerd door de medewerkers en of er risico's zijn waarmee rekening gehouden moet worden. Deze bijeenkomsten vinden bijvoorbeeld eens per kwartaal plaats met bijvoorbeeld deelnemers van de dominante coalitie. Indien doelen niet meer in lijn zijn met de uit te voeren strategie zullen medewerkers nieuwe strategische initiatieven ontwikkelen, wat weer leidt tot nieuwe activiteiten, et cetera.



Figuur 2. De creatie van een strategy-focused organization  
Bron: Kaplan & Norton, 2001

#### Uitdaging voor het management

Strategie-implementatie wordt te veel top-down opgelegd. Er wordt te weinig beroep gedaan op de kennis, ervaring en de creativiteit (lees: zelfinitiatief) van de eigen medewerkers. Dit betuigt niet van vertrouwen in de competenties van het eigen personeel en is al helemaal niet goed voor de autonome motivatie van medewerkers. De uitdaging voor het management voor de komende jaren is om in het strategieproces (zowel formulering als de uitvoering ervan) ruimte te laten voor de inbreng van eigen managers en medewerkers. Door als management hier maximaal invulling aan te geven, zullen de juiste doelen, strategieën en activiteiten door de medewerkers steeds opnieuw worden gecreëerd en worden medewerkers maximaal gemotiveerd voor verandering. **-C**

#### Drie universele, psychologische noden van de mens

- 1 Feeling of competence (mensen voelen zich competent in de organisatie).
  - 2 Feeling of relatedness (medewerkers voelen zich verbonden).
  - 3 Autonomy (mensen kunnen in hun werk vrije keuzes maken, autonoom werken).
- Bron: Deci & Ryan

#### Bijvoorbeeld

Een manager tegen een aantal medewerkers: 'Ik nodig jullie uit om mee te doen aan het strategie-ontwikkeltraject voor onze afdeling. We gaan het samen doen en jullie kunnen de uitkomsten beïnvloeden. Dus doe vooral mee!'