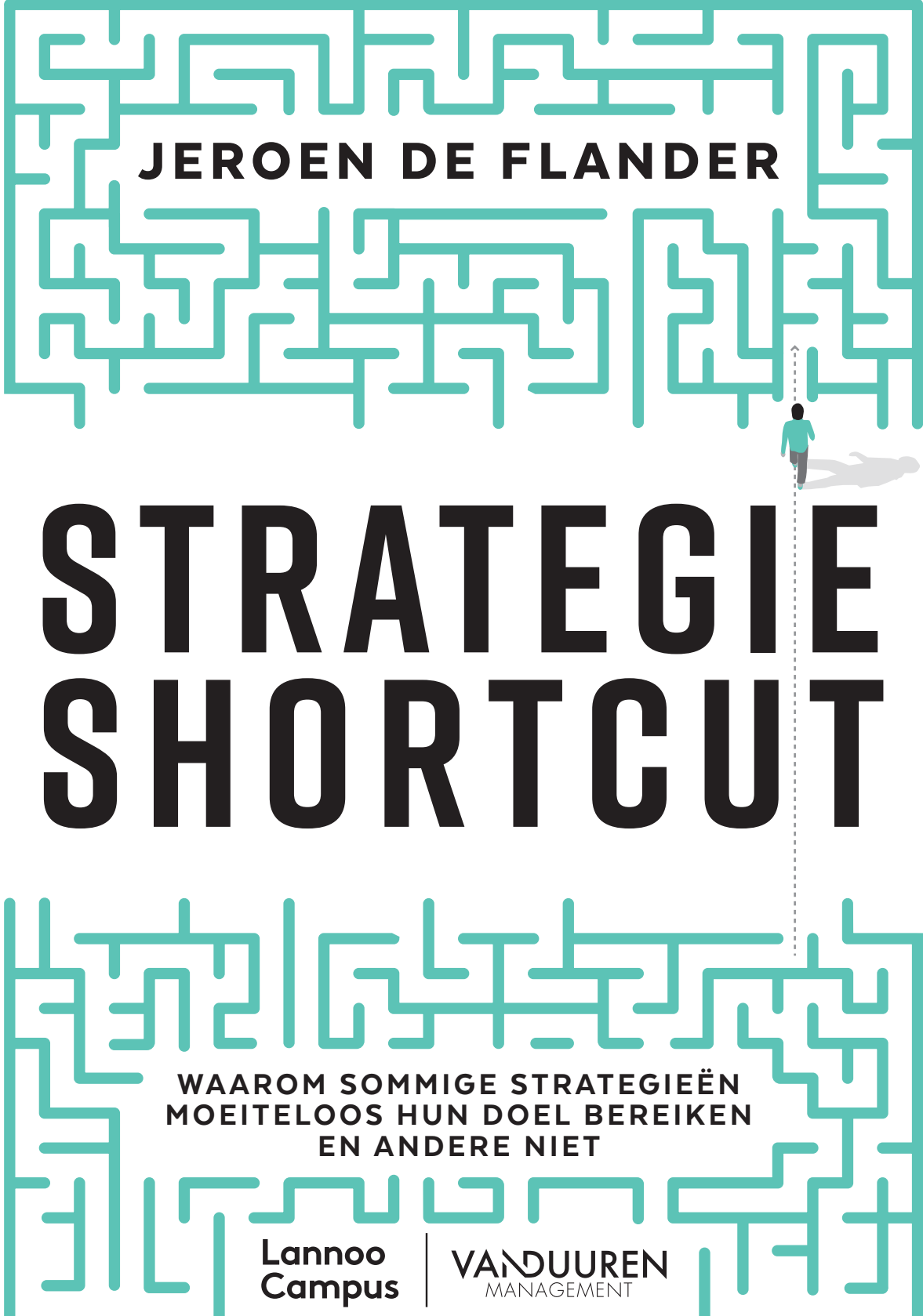




Voor
Marie en Wilfried,
Cindy,
Lauren, Jonas en Silke



JEROEN DE FLANDER

STRATEGIE SHORTCUT

**WAAROM SOMMIGE STRATEGIEËN
MOEITeloos HUN DOEL BEREIKEN
EN ANDERE NIET**

**Lannoo
Campus**

VANDUUREN
MANAGEMENT

INHOUD

DE LEGENDARISCHE ZOEKTOCHT NAAR DE 3H'S	8
---	---

DEEL 1 HOOFD	22
--------------	----

1. MAAK KLEINE KEUZES MAKKELIJKER	24
-----------------------------------	----

Strategie: Een keuzepatroon	26
Michael Porters verrassende 'nee'	28
Eerste hulp bij beslissingen	31

2. HOUD DE GROTE KEUZE DUIDELIJK ZICHTBAAR	36
--	----

The Tripping Point	39
Strategiegraffiti	40
Een paard is geen zebra	41
Distortion TV	46

3. TREK EEN EINDSTREEP	48
------------------------	----

Wie wint?	50
Zijn we er al?	50
Motivatie	52
NASA's niet zo gedurfde zet	53

4. HER-METEN	56
--------------	----

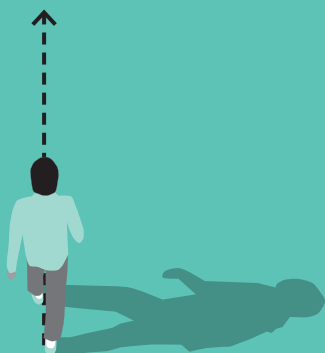
Yasso 800	58
Billy Beane	60
Oude wegwijzers verwijderen	61
Spelers versus coach	63

DEEL 2 HART	66
-------------	----

5. DEEL STRATEGIE-VERHALEN	68
----------------------------	----

Strategie die blijft plakken	70
Het verhaal dat de Wereldbank veranderde	71
Het kloppende hart van verandering	73
Een strategisch omhulsel	75
Vind je verhaal	78

6. BEKLIM DE BETROKKENHEIDSLADDER	80
De betrokkenheidsladder	83
Maak 'nee' acceptabel	85
Wanneer ja knikken gevaarlijk wordt	87
Beslissingen ter discussie stellen	91
7. GA VERDER DAN EIGENBELANG	94
Bandura's Theorie	96
Het Pygmalion-effect	100
DEEL 3 HANDEN	106
8. PAK COMPLEXITEIT AAN	108
The 100 Things Company	110
Complexiteit is dodelijk	110
Omvang versus industrie	111
Tata's droom	113
De evenwichtsoefening van eenvoud	116
9. ERVAAR DE KRACHT VAN GEWOONTEN	118
Groepsgewoonten, oftewel cultuur	120
Hoe kies je de juiste gewoonten?	121
De non en de CEO	122
10. VIND JE ZEVENDAAGSE RITME	126
Implementatie-intenties	129
Strategie-ankers	131
Van strategie naar ...	134
II. DE H3-CONNECTOR	136
HOE JE EEN STRATEGIE SHORTCUT NEEMT	142
NOTEN	148
OVER DE AUTEUR	162
WAT ANDEREN ZEGGEN	164



DE LEGEN- DARISCHE ZOEKTOCHT NAAR DE 3H'S

Op een winderige dag in oktober, tegen de middag, strapte een 51-jarige man met een idee naar het podium in een luxehotel in Manhattan, New York. Hij droeg een grijs krijtstreep pak en een opvallende rode das. Hij zag er fit, krachtig en zelfverzekerd uit. Precies zoals je van een CEO zou verwachten.

Toen begon hij te spreken.

‘Ik wil het met jullie hebben over veiligheid op de werkvloer’, begon hij. Vervolgens deelde hij statistieken en vertelde dat veel werknemers zo ernstig gewond raakten dat ze een tijd niet konden werken. ‘Onze veiligheidsstatistieken zijn beter dan die van het nationale gemiddelde zeker als je bedenkt dat onze mensen werken met metaal van 1.500 graden en machines die een arm kunnen afscheuren. Maar het is niet goed genoeg’, zei hij. ‘Ik ga voor een nultolerantie.’

Het publiek – een groep invloedrijke Wall Street-investeerders en analisten – was compleet verbaasd. Dit was niet wat ze verwacht hadden. Ze rekenden op grootse beloften over toekomstige winsten, een gedurfde visie of forse kostenbesparingen. Maar een lezing over veiligheid? Zodra de presentatie voorbij was, haastten ze zich de zaal uit. Een financieel adviseur rende naar een telefoon in de lobby, belde zijn twintig grootste klanten en zei: ‘De raad van bestuur heeft een hippie aangesteld, en hij gaat het bedrijf naar de knoppen helpen.’ Hij drong er bij hen op aan om onmiddellijk al hun aandelen te verkopen, nog voordat het nieuws naar buiten kwam. Het bleek de slechtste investeringstip uit zijn carrière.

Toen de Aluminum Company of America – beter bekend als Alcoa – in moeilijke papieren zat, werd Paul O'Neill aangesteld als CEO om het tij te keren. En dat was precies wat hij deed. Hij bleef uiteindelijk dertien jaar bij het bedrijf. Onder zijn leiding daalde het aantal arbeidsongevallen tot een twintigste van het Amerikaanse gemiddelde. De aandelenprijs vervijfvoudigde. Als die financieel adviseur zijn klanten had gezegd om een miljoen aan aandelen te kopen in plaats van te verkopen, hadden ze meer dan een miljoen dollar aan dividenden verdiend, en waren hun aandelen nu vijf miljoen waard.

Zelfs vandaag leeft O'Neills nalatenschap voort. Alcoa is nog steeds een van de veiligste bedrijven ter wereld. Sterker nog: de kans op een ongeval is bij een accountantskantoor of softwarebedrijf groter dan bij Alcoa, waar mensen dagelijks met gesmolten aluminium werken. Hoe kon dat gebeuren? Alcoa verkoopt geen veiligheidsapparatuur. Ze maken aluminium. Niemand had verwacht dat O'Neills gekke idee zou aanslaan. Maar toch was het een schot in de roos, en daardoor groeide het slome aluminiumbedrijf uit tot een van de succesvolste in de sector. En die groei zette door, zelfs nadat de man die het allemaal in gang had gezet, het bedrijf had verlaten.

Begin december stond een 57-jarige man met een idee op het podium van een grote conferentie. Hij zei: 'Dit is wat we moeten doen. We moeten 100.000 levens redden. En dat moeten we doen tegen 14 juni – over 18 maanden. 'Een paar' is geen getal en 'binnenkort' is geen tijdstip. Hier is het getal: 100.000. Hier is het tijdstip: 14 juni, 9 uur 's ochtends.'

Het publiek – een grote groep leiders uit de gezondheidszorg – was verbaasd. Dit was niet wat ze verwacht hadden. Natuurlijk was er een probleem. Iedereen wist dat er enorm veel ruimte was voor verbetering. Het Amerikaanse Institute of Medicine publiceerde een invloedrijk rapport over de toekomst van de gezondheidszorg. Hun conclusie? 'Tussen de gezondheidszorg die we hebben en de zorg die we zouden kunnen hebben, ligt geen kloof maar een afgrond.' Maar weten dat er een gat is betekent nog niet dat je het kunt dichten. De weg naar de eindstreep lag bezaaid met obstakels. De leiders in de gezondheidszorg zagen niet in hoe Donald Berwick, CEO van een klein non-profitbedrijf, 3.000 ziekenhuizen – 75 procent van alle ziekenhuisbedden in de VS – zou kunnen overtuigen om in te stappen in zijn gekke plan: in 18 maanden 100.000 levens redden.

Maar ze hadden het mis.

Precies 18 maanden later stond Berwick opnieuw op het podium en verklaarde: 'Ziekenhuizen die meedoen aan de campagne '100.000 Levens' hebben samen naar schatting 122.300 vermijdbare sterfgevallen voorkomen en, minstens even belangrijk, nieuwe zorgstandaarden geïmplementeerd die levens blijven redden en de gezondheidszorg blijven verbeteren.'

Op 7 juli nam Berwick afscheid als voorzitter en CEO van het Institute for Health-care Improvement (IHI). Maar zijn nalatenschap leeft voort. In december waren 4.050 ziekenhuizen aangesloten bij het programma. Acht staten hadden al hun ziekenhuizen ingeschreven. Landen als Brazilië, Canada en Denemarken volgden het voorbeeld. Daarnaast ontstond er een domino-effect naar andere initiatieven, zoals de campagne '100.000 Homes' – een nationale beweging om 100.000 van de meest kwetsbare daklozen en gezinnen een permanent huis te geven. Wat is Berwicks geheim? Hoe kan één persoon, zonder formele macht, duizenden bestuurders, artsen en verpleegkundigen in 3.000 ziekenhuizen inspireren en begeleiden om in 18 maanden meer dan 120.000 levens te redden? En hoe blijft het idee voortbestaan, lang nadat de man die het in gang zette is vertrokken?

Strategie Shortcut is een reisverhaal over succesvolle strategieën. Het gaat over grote ideeën en over de mensen die ze onderweg tegenkomen op hun pad naar succes. Onze ambitie is simpel: we willen ontdekken welke route succesvolle strategieën afleggen, en deze inzichten gebruiken om onze eigen ideeën op het juiste spoor te zetten. Door te kijken naar de reisverslagen van geslaagde strategieën krijgen we unieke inzichten. We zien de uitvoeringsroute, de obstakels, en de vindingrijkheid waarmee hun bedenkers die obstakels hebben overwonnen. Deze nieuw vergaarde kennis helpt ons, als strategen, om onze eigen uitvoering te verbeteren.

O'Neills veiligheidsidee en Berwicks droom om 100.000 levens te redden zijn schoolvoorbeelden van succesvolle ideetrajecten. En hoewel hun organisaties op het eerste gezicht niet veel met elkaar gemeen hebben – een beursgenoteerd bedrijf met 60.000 medewerkers in dertig landen versus een non-profit met 75 werknemers – volgden beide ideeën een opvallend vergelijkbaar patroon op weg naar succes. Ten eerste wisten beide ideeën mensen écht te raken. Ze spraken hun emoties aan en maakten hen bewust van het belang ervan. Daardoor wilden ze

meewerken en het idee helpen realiseren. ‘Waarom zou ik mijn andere idee niet delen?’, dacht een medewerker bij Alcoa toen hij hoorde dat O’Neill ideeën zocht om de veiligheid te verbeteren. Hij stelde voor om de verfmachines te groeperen, zodat de kleurpigmenten sneller konden worden verwisseld en het bedrijf flexibeler kon inspelen op klantenvragen. ‘Het was alsof hij ons de winnende lotnummers gaf’, zei een leidinggevende. Binnen een jaar waren de winsten op aluminium gevelbekleding verdubbeld. Zodra Alcoa-medewerkers het gevoel hadden dat ze deel uitmaakten van iets belangrijks, deden ze allemaal mee. Het was niet zo dat zorgprofessionals niet wisten dat er levens te redden waren. Iedereen in de zaal beseftte dat. Maar weten alleen was niet genoeg. Pas op die memorabele decemberdag, toen Berwick zijn gedurfde idee lanceerde, begonnen ze er écht om te geven. Hij wist op de een of andere manier hun hart te raken.

De tweede opvallende overeenkomst tussen beide strategieën was dat de ideeën doordrongen tot het verstand. Iedereen wist precies wat nodig was om te slagen. Berwicks team stelde zes eenvoudige interventies op, met bijbehorende tips en hulpmiddelen die elk ziekenhuis kon toepassen. Een voorbeeld: wanneer een patiënt aan de beademing ligt, moet zijn hoofd in een hoek van 45 graden worden gehouden om verstikking te voorkomen. Artsen en verpleegkundigen kregen de instructie om een lijn op de muur achter het bed te tekenen en iedereen – familieleden, andere patiënten en schoonmakers – te vragen direct alarm te slaan als het hoofd van de patiënt onder die lijn zakte.

Bij Alcoa voerde O’Neill een eenvoudige feedbackloop in. Als iemand gewond raakte, moest de verantwoordelijke manager hem binnen 24 uur persoonlijk contacteren met een plan om herhaling te voorkomen. O’Neill gaf iedereen een helder beeld van hoe ze konden bijdragen aan het succes van zijn idee. En succes blijft bestaan. Mensen blijven het idee vooruit duwen, lang nadat de bedenker verdwenen is. Neem Alcoa. Het is er nu veiliger dan toen O’Neill vertrok. En elke week sluiten nieuwe ziekenhuizen zich aan bij het programma. Op de een of andere manier is het idee in de handen van de mensen terechtgekomen. Het idee bleef hangen – en dat is de derde overeenkomst tussen beide trajecten. In dit boek zullen we ontdekken dat deze drievoudige verbinding – Hoofd, Hart, Handen – de kern vormt van elke succesvolle strategie. We zullen ook zien dat succesvolle strategen antwoorden vonden op drie cruciale vragen:

1. Hoe zorg ik ervoor dat anderen enthousiast worden over mijn idee – in die mate dat ze willen uitzoeken hoe ze kunnen bijdragen aan het succes?
2. Hoe zorg ik ervoor dat anderen precies begrijpen waar het idee over gaat – zodat ze zelfstandig beslissingen kunnen nemen die het succes bevorderen?
3. Hoe zorg ik ervoor dat anderen gemotiveerd blijven en aan het idee blijven werken, zelfs als ik er niet ben?

Deze succesvolle drievoudige verbinding – de koppeling tussen een groot idee en de mensen die het onderweg tegenkomt – noemen we de H³-verbinding. Het is onze toegangspoort tot de Strategie Shortcut.

SCHURKEN OP HET STRATEGIE-IMPLEMENTATIEPAD

We hebben allemaal geweldige ideeën. Vaak hebben we de hulp van anderen nodig om ze te laten slagen. Mensen overtuigen om ons geweldige idee te steunen, is echter makkelijker gezegd dan gedaan. We weten – en hebben waarschijnlijk zelf ervaren – dat mensen niet altijd doen wat wij willen. Soms lijkt ons idee hen simpelweg niet te raken, en vragen we ons af waarom ze niet dezelfde voordelen zien als wij. Soms maken ze alle verkeerde keuzes en denken we: *Hoe moeilijk kan het zijn?* En soms hebben ze simpelweg te druk met andere zaken en denken we: *Waarom zet je niet net dat stapje extra?* We vinden het allemaal lastig om onze ideeën goed over te brengen. Dat komt omdat een succesvolle H³-verbinding veel moeilijker te maken is dan we denken. Mislukkingen komen vaak niet door de kwaliteit van het idee zelf, maar door diepgeworteld, instinctief menselijk gedrag. Blijkt dat onze menselijke natuur dodelijk is voor grote ideeën. Kom je mee naar het lab? Dan doen we een paar interessante experimenten.

Stel je voor: je zit met vijftien anderen in een kleine kamer. De host vraagt je buur om het ritme van een bekend lied, zoals *Happy Birthday*, op de tafel te tikken. Jij moet raden welk lied het is. Hoe groot denk je dat de kans is dat je het goed hebt? Je hebt zojuist deelgenomen aan een experiment van Elizabeth Newton van Stanford University. Tijdens haar onderzoek werd dit experiment 120 keer herhaald. De deelnemers konden slechts vier liedjes – 2,5 procent – correct raden. Niet veel, toch? Maar hier komt het interessante: voordat de *luisteraars* het lied moesten raden, vroeg Newton zowel de *tikkers* als de *luisteraars* om hun kans op succes in te schatten. Terwijl de luisteraars dachten dat ze ongeveer

tien procent correct zouden raden, dachten de tikkers dat de luisteraars wel de helft van de liedjes zouden herkennen.

Ongelooflijk, toch? De gemiddelde tikker wist in werkelijkheid slechts een op de veertig keer de boodschap goed over te brengen, maar dacht dat ze een op de twee keer raak schoten. Ze overschatten hun communicatievermogen met een factor twintig. Hoe kon dat? Maakt tikken je blind voor je eigen vaardigheden? Het korte antwoord: ja. Dit menselijke fenomeen wordt de 'Kennisl vloek' genoemd.

Het werkt zo: wanneer een *tikker* – de bedenker van een idee – op de tafel tikt, speelt de melodie in zijn hoofd. Hij hoort in gedachten *Happy Birthday* terwijl hij het ritme tikt. Maar de luisteraars horen die muziek niet. Het enige wat zij meekrijgen, is een willekeurige reeks tikken. Voor de tikker is het bijna onmogelijk om objectief te beoordelen hoe goed hij het lied overbrengt, omdat hij de melodie niet kan *ont-horen* terwijl hij tikt. Zijn kennis heeft hem 'vervloekt'. Als we de *Vloek van Kennis* vertalen naar de bedrijfswereld, is het niet moeilijk voor te stellen dat een idee-bedenker – een CEO, manager, beleidsmaker of ondernemer – na een uitgebreide presentatie denkt: *Ik weet zeker dat iedereen mijn geweldige idee nu begrijpt!* Maar in werkelijkheid heeft hij waarschijnlijk nog geen drie procent van zijn doelgroep écht bereikt.

Houston, we hebben een probleem.

Maar er is meer. Laten we een tweede experiment proberen. Teken deze keer een denkbeeldige 'E' op je voorhoofd met je vinger. Onderzoeker Adam Galinsky (Northwestern University) en zijn collega's verdeelden deelnemers in twee groepen. De eerste groep werd in een machtspositie geplaatst. Hoe? Ze moesten een gebeurtenis beschrijven waarin ze macht hadden over anderen. De tweede groep moest een situatie beschrijven waarin iemand anders macht over hen had. Daarna kregen alle deelnemers de opdracht om de letter 'E' op hun voorhoofd te tekenen.

Je kunt dat op twee manieren doen. De eerste manier is alsof je de letter zelf leest, met de horizontale balk links en de openingen rechts. De tweede manier is alsof iemand anders de letter leest, met de balk rechts en de openingen links. De eerste optie zorgt voor een achterstevoren, onleesbare 'E' voor toeschouwers. De tweede optie maakt de 'E' onleesbaar voor jezelf.

Ze overschatten
hun communicatie-
vermogen met
een factor twintig.
Hoe kon dat?

Het resultaat? Verrassend genoeg tekenden deelnemers uit de machtsgroep drie keer zo vaak een zelfgerichte 'E'. Galinsky concludeert dat macht ons blind maakt. Wat betekent dat? Hoe meer macht we hebben, hoe moeilijker het wordt om ons in een ander te verplaatsen. We tekenen de letter verkeerd om, omdat we gewend zijn dat anderen zich aanpassen aan ons perspectief. Dit betekent ook dat het effect van de Vloek van Kennis alleen maar sterker wordt wanneer de persoon die communiceert de baas is.

Houston, we hebben een groot probleem.

De wetenschap leert ons dat idee-bedenkers hun communicatie overschatten door de Vloek van Kennis. Het effect verdrievoudigt zelfs wanneer de bedenker in een machtspositie zit, of denkt dat hij daarin zit. Maar menselijke natuur beïnvloedt niet alleen de afzender, maar ook de ontvanger. Sheena Iyengar (Columbia University) en Mark Lepper (Stanford University) zetten hun onderzoek op in Draeger's, een chique supermarkt in Californië. Op twee verschillende zaterdagen richtten ze een proeverij op. De ene week stonden er 24 soorten jam op tafel, de andere week slechts 6. Klanten mochten zoveel proeven als ze wilden, en kregen een kortingsbon van een dollar voor een pot naar keuze.

De eerste resultaten waren zoals verwacht. In vijf uur tijd stopte 60 procent van de voorbijgangers bij de stand met 24 jams, terwijl slechts 40 procent stopte bij de stand met 6 jams. Meer keuze trok dus meer aandacht. Maar de verkoopcijfers zorgden voor de grootste verrassing. 30 procent van de mensen die bij de '6 jam'-stand stopten, gebruikte de bon en kocht een pot. Bij de '24 jam'-stand was dat slechts 3 procent. Mensen die minder keuze kregen, waren dus veel sneller geneigd om iets te kopen. Wat gebeurde hier? De wetenschap noemt dit fenomeen keuzestress – een nieuwe schurk op het uitvoeringspad. Ook dit is geen bewuste keuze, maar een diepgewortelde eigenschap van ons brein. Wanneer iemand wil dat we iets doen (zoals jam kopen), maar ons te veel opties geeft (24 smaken), raken we verlamd. We kunnen niet beslissen.

Met een reeks labexperimenten wilde ik laten zien dat ons instinctieve gedrag H³-verbindingen bemoeilijkt. Ze zijn veel lastiger te realiseren dan we denken. We denken dat we ons idee goed hebben gecommuniceerd, maar in werkelijkheid is dat niet zo. We denken dat mensen ons idee omarmen als we ze veel keuzes geven, maar in werkelijkheid gebeurt dat niet. Maar wat als wij zelf volledig de controle

hadden? Als we zowel de bedenker als de uitvoerder zijn, zou ons idee dan nog steeds vastlopen? Als we zelf overal verantwoordelijk voor zijn, verdwijnen de communicatieproblemen en kunnen we precies het aantal opties kiezen waar wij ons prettig bij voelen, toch? Laten we dat testen.

Voor velen van ons betekent een nieuw jaar een nieuwe start. We hebben een lange lijst met ideeën en zijn vastberaden om ze uit te voeren. En daar gaan we: we schrijven ons in bij de sportschool, beginnen een dieet of nemen ons voor om meer tijd met onze kinderen door te brengen. Ik ben niet anders. Elke januari maak ik mijn lijst. Maar na een drukke dag ontbreekt het me vaak aan energie. En blijkbaar ben ik niet de enige die faalt.

Uit een Britse studie onder 3.000 mensen bleek dat 88 procent van hen hun goede voornemens niet volhoudt. Maar liefst vier op de vijf mensen voeren hun eigen geweldige ideeën niet uit. Na een paar weken haken ze af. Het menselijke fenomeen dat ons ertoe brengt onze eigen ideeën de nek om te draaien, heet 'Wilskrachtuitputting'. Het is de derde schurk op het uitvoeringspad. Tal van wetenschappelijke studies documenteren dit merkwaardige gedrag. Een van de bekendste experimenten komt van Baumeister – zijn 'koekjesexperiment' is een klassieker. Laten we nog één keer het lab binnenstappen voordat we verdergaan.

In het eerste deel van het experiment hield Baumeisters team 67 hongerige deelnemers in een kamer die rook naar versgebakken chocoladekoekjes. De verleiding werd nog groter toen ze de koekjes daadwerkelijk te zien kregen. De helft van de groep mocht de koekjes eten. De andere helft kreeg de opdracht om radijsjes te eten. Daarna kregen alle deelnemers een tweede, schijnbaar ongerelateerde uitdaging. Ze moesten een geometrische figuur natekenen zonder lijnen dubbel te traceren of hun potlood op te tillen. Na een korte testperiode mochten ze zoveel pogingen ondernemen als ze wilden. Ze werden niet beoordeeld op hoe vaak ze het probeerden, alleen op of ze de puzzel wisten op te lossen. Als ze wilden opgeven, moesten ze een bel luiden.

Wat ze niet wisten: deze geometrische figuren waren onmogelijk op te lossen. De onderzoekers wilden testen of Wilskrachtuitputting invloed had op de doorzettingskracht van de deelnemers. Zou de groep die koekjes had gegeten langer doorgaan dan de groep die radijsjes had gegeten?

Het effect was direct en onmiskenbaar.

De koekjesgroep bleef gemiddeld 18 minuten doorgaan en deed 34 pogingen om de puzzel op te lossen. De radijsjesgroep gaf al na 8 minuten op en probeerde het slechts 19 keer. Omdat ze de koekjes hadden moeten weerstaan en zichzelf hadden gedwongen om radijsjes te eten, hadden ze geen mentale energie meer over voor een nieuwe, frustrerende taak. Hun wilskracht was uitgeput.

De schurk had gewonnen.

Wanneer ons nieuwe idee – of het nu een boekproject is, een bedrijfsstrategie, een businessplan voor een productlancering of een beleid om het onderwijssysteem te verbeteren – botst met oeroude menselijke dynamieken zoals Keuzestress, Wilskrachtuitputting of de Vloek van Kennis, komt het in gevaar. Deze menselijke mechanismen zijn zo sterk dat ze ons eigen rationele denken kunnen overstemmen. Ze kunnen ons ervan weerhouden om onze ideeën uit te voeren. Net zoals dat elke Nieuwjaarsdag gebeurt bij 88 procent van de mensen.

Deze menselijke dynamieken – de schurken van de uitvoering – zijn de reden waarom de meeste strategieën een lange weg afleggen voordat ze hun doel bereiken. Als we een beter rendement uit onze strategie willen halen, moeten we begrijpen hoe deze menselijke gedragingen de reis van een idee beïnvloeden en hoe we ermee kunnen omgaan. De schurken die we onderweg tegenkomen, helpen ons om de complexe menselijke dynamiek te begrijpen waar elke strategie mee te maken krijgt. Ze geven richting aan hoe we onze strategie in de hoofden, harten en handen van anderen krijgen. Door na te denken over de specifieke gedragingen van de schurken ontstaan fundamentele waarom-vragen over de invloed van menselijk gedrag op strategie. Waarom bevordert een herhaalde strategieboodschap het begrip niet? Waarom is bedrijfsgroei een sluipende strategie-killer? Waarom slaan leiders vaak door in het aantal maatregelen dat ze nemen?

Door tactieken te bedenken om deze obstakels te slim af te zijn, krijgen we antwoorden op cruciale vragen over hoe we een succesvolle H³-verbinding tot stand kunnen brengen. Hoe wekken we de juiste emoties op met ons strategieverhaal? Hoe kiezen en introduceren we gewoonten die het beslissingsproces vergemakkelijken? En hoe verhogen we de betrokkenheid bij de strategie?

DE SHORTCUT-ROUTEKAART

Succesvolle ideetrajecten, zoals de '100.000 Levens'-campagne en Alcoa's ambitie om het aantal arbeidsongevallen tot nul terug te dringen, leren ons dat alles begint met een drievoudige verbinding. Onze strategie moet aansluiten bij de hoofden, harten en handen van de betrokkenen – de medereizigers van het idee. Maar de wetenschap leert ons ook dat deze verbindingen veel moeilijker te maken zijn dan we denken, vanwege de complexiteit van menselijk gedrag.

Dit boek biedt een samenhangende set van bewezen stappen – een shortcut-routekaart – om deze menselijke uitdagingen te navigeren en succesvolle H³-verbindingen te creëren. De wegwijzers op de kaart zijn gebaseerd op dertig jaar gedrags- en strategieonderzoek, honderden wetenschappelijke studies van universiteiten zoals Harvard, Columbia en Stanford, en een ambitieus, 24 jaar lang lopend onderzoeksproject dat inzichten verzamelde van 44.500 leiders in 29 sectoren en 45 landen. Ik begon dit project in 2001 met het onderzoeksteam van *the performance factory*, na mijn vertrek bij het strategische adviesbureau Arthur D. Little.

Dus nee, ik heb de kaart niet uitgevonden. Ik ben slechts de cartograaf, die samen met een fantastisch onderzoeksteam al deze kennis heeft samengebracht. Maar ik ben een cartograaf met een missie – een strategie-implementatie ambassadeur die wil laten zien hoe belangrijk een goede strategie-implementatie is. Ik ben ervan overtuigd dat we daar het echte verschil kunnen maken. Om eerlijk te zijn, heb ik een lange weg afgelegd voordat ik daar zelf in geloofde. Als strateeg was ik er ooit van overtuigd dat een goede strategie vanzelf goede resultaten zou opleveren. Maar de realiteit bewees het tegendeel. Hoe vaker ik briljante strategieën zag mislukken – sommige waar ik zelf aan had meegewerkt – hoe duidelijker het werd dat er een cruciale schakel ontbrak in de succesformule.

Laat één ding duidelijk zijn: dit betekent niet dat ik mijn geloof in strategie heb verloren. Voormalige collega's zeiden gekscherend dat ik me bij *the dark side* had aangesloten, dat ik van kamp was gewisseld na mijn vertrek bij Arthur D. Little. Maar het tegendeel is waar. Een goede strategie is het beginpunt. Maar zonder een goede strategie-implementatie heb je alleen maar een leuke PowerPoint. Wat ons naar de start brengt, brengt ons nog niet naar de finish. De lange, kronkelige strategie-implementatieweg vraagt om de volle aandacht van de leider. Om

te slagen moet een goede leider zowel een strateeg als een uitvoeringsheld zijn. Dit idee, en het praktische 'hoe dan?', heb ik uitgebreid behandeld in mijn eerste boek, *Strategy Execution Heroes*.



Maar we maken deze reis niet alleen. Dit boek richt zich op de eerste overdracht: de verbinding tussen het grote idee van de strateeg en de mensen die het samen met hen zullen uitvoeren. Het goede nieuws is dat de shortcut voor iedereen beschikbaar is. Ieder van ons kan anderen bewuster maken van ons grote idee, ervoor zorgen dat ze er belang aan hechten en hun energieniveau opkrikken om het voorwaarts te duwen. Maar deze shortcut is geen gratis ritje. De reis vraagt inzet. Verwacht geen ontspannen rit over een snelweg, in een rode cabriolet, op een rustige woensdagmiddag, met een koffiepauze onderweg. Verwacht in plaats daarvan een lange trektocht, waarbij je je eigen rugzak moet dragen. De wegwijzers zijn onleesbaar en je reist met mensen die niet zeker weten of ze je moeten volgen of niet.

Maar wat in eerste instantie misschien aanvoelt als een onmogelijke reis, is gewoon een zware wandeling in een land dat je niet zo goed kent. Misschien leer je er zelfs van genieten. Uiteindelijk moeten we, om succesvol te zijn als strateeg, een diepgaand begrip hebben van wat mensen drijft. Naast marktkennis, klantgedrag

en financieel inzicht moeten we ook begrijpen hoe mensen informatie verwerken, hoe ze keuzes maken, wat hen raakt en wat hen motiveert om in actie te komen. Wanneer we dat begrijpen, komt de Strategie Shortcut in zicht.

OP ZOEK NAAR DE STRATEGIE SHORTCUT

We laten het laboratorium achter ons en gaan de echte wereld in. We reizen naar Canada om een cruciaal beslissingspatroon te ontdekken. We gaan naar Egypte om te leren hoe belangrijk een strategische 'nee' kan zijn. We bezoeken een klooster hoog in de Indiase Himalaya om te begrijpen waarom focus essentieel is. We ontmoeten inspirerende mensen zoals Stephen Denning, die de toekomst van de Wereldbank veranderde met één strategisch verhaal. We leren van Ratan Tata, die zeshonderd ingenieurs inspireerde om de goedkoopste auto ter wereld te bouwen, en van Billy Beane, die een instortend honkbalteam omvormde tot een winnende machine.

We sluiten ons aan bij een expeditie naar de Zuidpool om de kracht van gewoontes te ontdekken. We lopen een marathon om het effect van metingen te testen. En we volgen een gevechtstraining om te ervaren wat er gebeurt als je écht in je eigen kunnen gelooft. Het doel van al deze reizen? Twee simpele vragen beantwoorden die de kern vormen van wat we allemaal willen bereiken als executives, managers, beleidsmakers en ondernemers. Waarom worden sommige geweldige strategieën geïmplementeerd en andere niet? En wat kunnen we doen om de implementatie van onze strategie bewust te versnellen?