

BIJLAGE 16

VERKLARENDE WOORDENLIJST

Agility

Agility, organisatorische wendbaarheid, is het vermogen je oneindig aan te passen zonder te veranderen, in de definitie van Lee Dyer en Richard A. Shafer van de Cornell University. Wendbare organisaties beschikken over een ingebouwde capaciteit om op te schuiven, te draaien of zich aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Alignment

Alignment of strategische alignment is het afstemmingsproces waarin de handelingen van een organisatie, haar divisies en haar medewerkers in overeenstemming worden gebracht met de doelstellingen van de organisatie. De strategische afstemming zorgt ervoor dat divisies en medewerkers goed samenwerken en op die manier bijdragen aan het resultaat van de organisatie.

Architectuur, open architectuur

De term (open) architectuur is afkomstig uit de softwarewereld. Daar wordt hij gebruikt om de structuur van een product te omschrijven. Een open architectuur wil zeggen dat het voor andere ontwikkelaars mogelijk is componenten aan het product toe te voegen. Zoals wel vaker gebeurt (zie agile, Scrum), heeft het begrip zijn weg gevonden naar de niet-technische wereld en praten we dus niet meer alleen over een ICT-architectuur maar ook over een product-, prijs-, proces-, organisatie- of kennisarchitectuur. Die bredere betekenis gebruiken wij in dit boek. In de financiële sector kent de term open architectuur een andere betekenis. Investeringsmaatschappijen met een open architectuur bieden hun klanten de gelegenheid ook in producten van andere financiële instellingen te investeren.

Batenmanagement

Batenmanagement in strategie-executie is het opzetten, operationaliseren en gebruiken van een batenmeetsysteem. Synoniemen zijn businesscasemanagement, prestatie management en 'target monitoring'. Baten zijn de meetbare en geplande veranderingen als gevolg van een strategisch initiatief en die door belanghebbenden als een voordeel worden gezien.

Borgen

Borgen betekent zeker stellen of beschermen tegen verwatering.

Bouwsteen

Het Strategie = executie-model bestaat uit 4 versnellers. Elke versneller bestaat op zijn beurt uit 4 bouwstenen, 2 voor de harde condities en 2 voor de zachte. Het model kent in zijn geheel dus 16 bouwstenen. Met deze term doelen we op de korte omschrijving van een belangrijk thema in strategie-executie en de bijbehorende acties die met elkaar in samenhang omschrijven hoe het doel van de bouwsteen te halen. De eerste bouwsteen van elke versneller is hard en behandelt de doelen en baten, het waarom. De tweede bouwsteen van elke versneller is ook hard en gaat over de inhoud van de strategie en de initiatieven uit het portfolio, het wat. De derde bouwsteen, de eerste van de twee zachte bouwstenen per versneller, gaat over de executie- en veranderstrategie, het hoe. De vierde bouwsteen is ook zacht en beschrijft het eigenaarschap voor het initiatief en de beoogde baten, het wie.

Businessmodel

Het businessmodel (of bedrijfsmodel), beschrijft de wijze waarop een organisatie waarde creëert en toe-eigent (geld verdient). De belangrijkste vragen die het businessmodel beantwoordt, zijn welk aanbod de organisatie haar klanten doet, hoe zij haar klanten bedient, op welke doelgroep de organisatie zich richt, hoe de waardecreatie en -keten is opgezet, hoe de kostenstructuur eruit ziet, hoe het bedrijf zich positioneert en hoe het bedrijf wil concurreren. De interne organisatie van het bedrijfsmodel bestaat uit zogenaamde 'capabilities': processen, besturing en structuur, mens en cultuur, (socio-)ICT en middelen, data en kennis.

Business Process Redesign

Business Process Redesign of Business Process Reengineering (BPR) is een managementstrategie uit begin jaren negentig, geformuleerd door Michael Hammer and James Champy, die zich bezighoudt met de analyse en herontwerp van de processen binnen organisaties. Het doel van BPR is organisaties helpen bij een fundamenteel nieuwe inrichting van de processen om radicale verbeteringen te bewerkstelligen, bijvoorbeeld op het gebied van de kostenstructuur of de klantenservice.

Capabilities

Met 'capabilities' doelen wij op het vermogen bepaalde acties uit te voeren of resultaten te behalen in relatie tot het doel van de organisatie. Elk onderdeel van het businessmodel is een capability. De capabilities stellen een organisatie in staat haar doelstellingen te realiseren. We maken een bewust onderscheid tussen capabilities en competenties als kennis, vaardigheden, motivatie en ambitie, persoonlijke kwaliteiten en intelligentie.

Change leadership

'Change leadership' betekent leidinggeven aan de verschillende typen veranderingen. Change leaders dragen de visie, creëren een leidende coalitie en creëren ruimte, richting en randvoorwaarden voor het institutionaliseren van de veranderingen.

Changemanagement

Onder 'changemanagement' bij strategie-executie verstaan wij het organiseren van acties die instrumenteel en operationeel zijn, gericht op uitvoering en monitoring van de initiatieven van strategie-executie.

Change of changing the business (execution excellence)

'Changing the business', kortweg 'change', is de term die wij gebruiken om transformatie- of verandermanagement te omschrijven. Met changing the business maken wij het onderscheid tussen het dagelijkse management van de lijn en de organisatie zoals die is en de verandering van de organisatie. Binnen die verandering onderscheiden wij 3 typen. Type 1, incrementele change, type 2, vernieuwing en type 3, innovatie. Type 1 en 2 betreffen change binnen de grenzen van het bestaande business- en verdienmodel. Type 3 betreft innovatie van een business- en verdienmodel.

Cultuurprogramma

Een cultuurprogramma is een veranderprogramma dat uitsluitend gericht is op normen en waarden en het gedrag van medewerkers. Cultuurprogramma's zonder koppeling aan doelen en inhoud zullen nooit tot resultaat leiden, omdat cultuur een uitkomst is van werken aan doelen en inhoudelijke veranderingen, geen op zich staand vraagstuk.

Customer intimacy

Met 'customer intimacy' omschrijven wij een marketingstrategie die een organisatie daadwerkelijk in staat stelt dicht bij de klanten te komen. Customer intimacy leidt tot een groter probleemoplossend vermogen in het klantcontact, een beter vermogen producten af te stemmen op de (on)bewuste klantbehoeften en een hogere klantloyaliteit.

Customer Journey Mapping

'Customer Journey Mapping' is een visuele methode om de fasen die een klant doormaakt tijdens de aankoop van een product of dienst in beeld te brengen, vanuit het perspectief van de klant. Organisaties hebben vaak verschillende visualisaties nodig om de verschillende scenario's en kanalen goed in beeld te brengen.

Digitale innovatie

Zie innovatie.

Disruptie

Letterlijk betekent disruptie de normale voortgang van een proces dwarsbomen. Disruptie is vrijwel altijd het gevolg van innovaties, maar innovaties zijn niet per definitie disruptief.

Doelen

Doelen, doelstellingen, targets: de doelstellingen in het businessmodel, die voortkomen uit visie, missie en strategie van de organisatie. Het verdient aanbeveling deze op te stellen volgens de methode SMART: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.

Doorbraak

In de zesde bouwsteen van het model in dit boek, DOORBRAAK genaamd, ontwikkelen wij een minimaal levensvatbaar product (MLP) met tenminste één doorbraak naar vernieuwing. Hiermee bedoelen wij een belangrijke verandering die daadwerkelijk invloed heeft op het bestaande businessmodel of leidt tot een nieuw businessmodel. Het woord doorbraak suggereert twee zaken: (1) een vernieuwing in een onderdeel van het businessmodel van een kaliber die sinds lang niet is voorgekomen en (2) die leidt tot een sprongsgewijze prestatieverbetering.

Doorontwikkelen

In het kader van het model dat in dit boek wordt gepresenteerd, betekent doorontwikkelen het ontwerpen van steeds betere en versies van het minimaal levensvatbaar product ((MLP).

Eigenaarschap

Eigenaarschap is een concrete vorm van betrokkenheid van een medewerker bij een organisatie of een initiatief. Met eigenaarschap omschrijven wij een diepgeworteld verantwoordelijkheidsgevoel. Eigenaarschap van de mensen die deel uitmaken van de executiecoalitie is cruciaal voor het welslagen van nieuwe initiatieven. Er zijn twee typen eigenaarschap: ten eerste eigenaarschap voor de executie van

een initiatief, de gewilde verantwoordelijkheid om de executie geheel af te ronden, en ten tweede eigenaarschap voor de baten van een initiatief, de gewilde verantwoordelijkheid om met dat wat geïmplementeerd is, de gewenste baten te realiseren. Een medewerker kan beide vormen van eigenaarschap op zich nemen, maar dat hoeft niet.

Employability

Met employability omschrijven wij de inzetbaarheid van mensen om hun taken optimaal te kunnen uitvoeren. Het is de wederzijdse verantwoordelijkheid van alle partijen om hun employability te blijven ontwikkelen.

Executiecoalitie

De executiecoalitie, een nieuw concept in dit boek, bestaat uit de 5 sleutelrollen die in alle versnellers benodigd zijn: de opdrachtgever/ hoofdsponsor, de fellow-sponsor(s), de executietrekker (programma- of projectleider), de executiebetrokkenen en de batenverantwoordelijke(n). De 5 rollen zijn met elkaar en in samenhang nodig om zowel het executie- als het bateneigenaarschap goed te krijgen en omvatten alle sleutelrollen, van de top tot en met de werkvloer, en van primaire en secundaire processen. De benodigde alignment heeft met een executiecoalitie een veel grotere kans van slagen dan met los opererende entiteiten zoals een stuurgroep, een kernteam en werk- en toetsgroepen.

Executiemiddelen

Executiemiddelen zijn de middelen die nodig zijn om een initiatief tot executie te brengen. Denk aan een praktische digitale checklist bij een nieuw proces, een vereenvoudigde versie van de processen in miniprotocolvorm, een geloofsbrief in videovorm, een format voor een persoonlijk manifest of een Q&A-bank.

Executietoolkit

De executietoolkit dient om het totale ontwerp en MLP over te dragen aan de diverse nieuwe betrokkenen, zodat zij er meteen mee aan de slag kunnen. De toolkit bevat altijd een glasheldere tenpager met het waarom, hoe, wie, wat en waar van het initiatief, een geloofsbrief van de opdrachtgever en een uitgekende selectie aan inhoud van het ontwerp en de analyses die ertoe hebben geleid. Kortom, een mix van harde inhoudelijke en zachte veranderkundige elementen.

Executievermogen

Met het executievermogen omschrijven wij de volwassenheid van een organisatie om te veranderen, 'to change'. Hoe sterk zijn de capabilities in change, de harde en de zachte. Dit begrip staat ook wel bekend als verandervermogen.

Execution excellence

Met 'execution excellence' beschrijven wij hoe goed de organisatie is in het realiseren van haar doelen door 3 typen van strategie-executie: type 1, het verbeteren, type 2, vernieuwen en type 3, (digitaal) innoveren van de staande organisatie naar een nieuwe. Excellentie is noodzakelijk in het streven naar het best mogelijke resultaat.

Faalfactoren

Faalfactoren zijn de uiteenlopende redenen waardoor een initiatief uiteindelijk niet tot executie is of kan worden gebracht. We onderscheiden clichéfaalfactoren en niet-clichéfaalfactoren. Deze zijn terug te vinden in hoofdstuk 9, dat is gewijd aan de verschillende oorzaken voor het mislukken van strategie-executie.

Faalkosten

De faalkosten zijn de kosten die het gevolg zijn van mislukte strategie-executie. We onderscheiden directe en indirecte faalkosten. Vaak wordt nagelaten deze kosten expliciet te maken, maar dat is wel degelijk mogelijk, ook in het geval van frustraties bij medewerkers of onbenut potentieel.

Factsheet

Een 'factsheet' is de naam die we in dit boek gebruiken voor praktische formats. Het zijn overzichten van relevante gegevens over een bepaald onderdeel van het model. In de bijlagen zijn verschillende factsheets opgenomen over de 4 versnellers, het portfolio, het MLP en project- en programmamanagement

Gewoontegedrag

Gewoontegedrag, of de automatische piloot, is een begrip dat zowel gebruikt wordt in de sociologie als in de psychologie. Gedrag, of gewoontegedrag, wordt beïnvloed door de omgeving en de doelen. Gedragsverandering kan het best bewerkstelligd worden wanneer de omgeving of de doelen veranderen. Pogingen gedrag te veranderen zonder iets te doen aan omgeving of doelen zijn gedoemd te mislukken.

Geloofsaannamen

In de context van dit boek gebruiken wij de term geloofsaannamen ('leap-of-faith assumptions') om de aannamen te beschrijven die sturing geven aan een innovatie. Dat is volgens Eric Ries, bedenker van de Lean Startup Methode, de beste manier om een innovatie in ontwikkeling te nemen.

Hard, harde condities

De harde capabilities bestaan onder meer uit de processen, structuur en ICT. SECA.NU, een online onderzoekstool die ontwikkeld is om de executiekracht van ondernemingen vast te stellen, kan gebruikt worden om de harde en zachte capabilities van de organisatie systematisch vast te stellen.

Innovatie

Letterlijk betekent innovatie vernieuwing. In dit boek gebruiken wij het woord echter in de betekenis van fundamentele innovatie, een vrijwel per definitie digitale verandering die tot een nieuw business- en verdienmodel leidt.

Interventie

Een gerichte interventie – tussenkomst – is de beste manier om gedrag te ontwikkelen. Een interventie kan betrekking hebben op bijvoorbeeld de wijze van samenwerken, de wijze van leidinggeven, de invulling van verantwoordelijkheden, de wijze van communiceren en de wijze van elkaar ergens op aanspreken.

Januskop

De januskop gebruiken wij in dit boek om duidelijk te maken dat je fundamentele innovaties (van type 3) apart moet organiseren en niet moet incorporeren binnen de bestaande organisatie. De ontwikkeling van fundamentele innovaties vindt plaats op een andere snelheid en is zo belangrijk, dat er een apart programma of project voor opgericht moet worden.

Kerncompetentie

Een kerncompetentie is een aspect waarin een organisatie uitblinkt. De term is in 1990 bedacht door Gary Hamel en C.K. Prahalad, die het begrip introduceerden in een artikel in Harvard Business Review.

Klantreis

De klantreis is de beschrijving van de fasen die een klant doormaakt tijdens de aankoop van een product of dienst, vanuit het perspectief van de klant. Zie ook Customer Journey Mapping.

KPI

Een KPI is een kritische of kritieke prestatie-indicator, een variabele om de prestaties van een organisatie te analyseren.

Lean

Lean manufacturing, of Lean, is een managementfilosofie in het vakgebied van operations management die erop gericht is om maximale waarde voor de klant te realiseren met het elimineren van verspilling en het vergroten van flow in bedrijfsprocessen. Daardoor gaan de prestaties (o.a. efficiency) omhoog en de operationele kosten omlaag. Een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van Lean is in de vorige eeuw geleverd door Toyota in Japan.

Lean Six Sigma

Lean Six Sigma is een methode in het vakgebied van operations management voor het organiseren van kwaliteits- en efficiëntieverbeteringen. De basis is het systematisch optimaliseren van bedrijfsprocessen op waarde voor de klant, vanuit een programma gericht op continu verbeteren van resultaten. De methode combineert de principes van Lean manufacturing en Six Sigma.

Managerial excellence

Managerial excellence beschrijft het dagelijks management en de mate waarin een organisatie in staat is met het bestaande businessmodel de doelstellingen van de bestaande organisatie te realiseren. We noemen het 'running the business', kortweg 'run'. Ook hier geldt: excellentie is noodzakelijk in het streven naar het best mogelijke resultaat.

Minimaal levensvatbaar product (MLP)

Een minimaal levensvatbaar product (MLP), ook wel prototype genoemd, is de eerste versie in de ontwikkelfase die gebruikt kan worden om op de markt te brengen. Minimaal levensvatbaar betekent nadrukkelijk niet halfbakken, maar dat je op een smal en behapbaar doel en scope een MLP van hoge standaard ontwerpt en daar de executie mee in gaat. Je wilt dat de minimaal benodigde klantervaring, doelen en daarvoor benodigde functionaliteiten gerealiseerd worden. In het Engels wordt de term 'minimal viable product' gebruikt, of MVP. Met het MLP kan een organisatie bepalen of het product rendabel en levensvatbaar is. Een MLP is een zeer basale versie van het uiteindelijke product en is bedoeld om zoveel mogelijk te leren van de eerste gebruikers.

Multidisciplinair

Multidisciplinair betekent dat bij een activiteit verschillende disciplines betrokken zijn. De meeste initiatieven van strategie-executie betreffen complexe multidisciplinaire veranderingen, waardoor ook binnen de organisatie verschillende disciplines bij deze initiatieven betrokken moeten zijn.

Must have

MUST HAVE, de naam van de vijfde bouwsteen, staat binnen de context van het Strategie = executie-model voor de fundamenten die elk initiatief moet hebben: een duidelijke opdracht, de wil en de noodzaak, een antwoord op 'het kleine waarom' achter het initiatief, een businesscase en een hypothesegerichte analyse. Met deze term maken wij duidelijk dat wanneer er geen noodzaak is voor een initiatief, het niet zal slagen.

Het nieuwe normaal

Het nieuwe normaal is de aanduiding voor het tijdsgewricht waarin wij nu leven. Onder invloed van digitale, andere technologische en maatschappelijke ontwikkelingen staan de business- en verdienmodellen van veel organisaties onder druk. De keuze die organisaties hebben is tweeledig: meeveranderen of – vroeger of later – ten onder gaan. Het nieuwe normaal is ook de titel van het eerste boek van Jacques Pijl, verschenen in 2014, waarin hij de 21 spelregels beschrijft om te kunnen overleven in de nieuwe tijd.

Opschakelen

Bouwsteen 11 heeft de naam 'SCHAKEL OP' gekregen: hiermee doelen wij op de fase waarin de juiste opschaling- en uitrolmethodes worden gekozen, uitgewerkt en in gang gezet. Opschakelen betekent dus dat er vanuit de organisatie meer mensen betrokken worden bij het initiatief en dat het product aan grotere groepen klanten beschikbaar wordt gesteld.

Portfolio

In dit boek gebruiken wij de term portfolio om het totaal aan strategische initiatieven van een organisatie te beschrijven, van alle 3 typen. In bouwsteen 2, SELECTEER, stellen wij het juiste portfolio van initiatieven samen. Daarbij is het belangrijk te letten op de balans tussen de verschillende typen en verschillende andere aspecten, zoals het aantal, de soorten doelstellingen en de termijn. Zie figuur 14. In de corporate en in de financiële wereld wordt het begrip ook gebruikt voor het assortiment van producten en diensten. Een portfolio is oorspronkelijk de verzameling werk waarmee vormgevers of reclamemakers potentiële opdrachtgevers wilden overtuigen van hun kwaliteit.

Product leadership

'Product leadership' is een term van Michael Treacy en Fred Wiersema. In hun betoog is product leadership een van de drie disciplines die bedrijven moeten beheersen om marktleider te kunnen worden, naast 'customer intimacy' en 'operational excellence'. Volgens de twee

managementdenkers zou een organisatie in minstens een van deze drie moeten excelleren om daadwerkelijk nummer 1 te worden. In het nieuwe normaal moeten organisaties op alle drie zeer hoog scoren.

Psychologische check-in

In dit boek maken wij een onderscheid tussen psychologisch eigenaarschap en formeel eigenaarschap. Het laatste betekent dat een medewerker formeel de verantwoordelijkheid draagt voor een initiatief of een proces. Met psychologisch eigenaarschap doelen wij op de ogenschijnlijk zachte kant daarvan, ofwel de intentie van de eigenaar. De belangrijkste vraag daarbij is of de betrokken medewerker het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid meer wil dan dat hij het moet. De 'check-in' is het moment dat hij de verantwoordelijkheid op zich neemt en zijn eigenaarschap claimt.

Run, running the business (organisational excellence)

'Running the business' is de term die het dagelijks management van de lijnactiviteiten beschrijft. Het gaat hier om activiteiten binnen het bestaande businessmodel.

SECA.NU

Turner heeft een online Strategy Execution & Change Accelerator ontwikkeld, SECA.NU, een onderzoekstool die de deelnemers online en realtime informatie geeft over de aanwezige executiekracht van hun organisatie in relatie tot benchmarks. Dit versterkt en versnelt strategie-executie. SECA.NU bestaat uit 25 vragen, die een zeer nauwkeurige analyse geven van de volwassenheid in strategie-executie.

Six Sigma

Six Sigma is een managementstrategie om de resultaten van bedrijfsprocessen te verbeteren door de oorzaken van defecten of fouten te verwijderen en zo de variantie in de processen te reduceren. Six Sigma bestaat uit een verzameling van kwaliteitsmanagementmethoden, inclusief statistische methoden. Kenmerkend is de opbouw van kennis ('capability') bij mensen in de organisatie ('Greenbelts', 'Blackbelts', etc.), en dat elk Six Sigma verbeterproject een vooraf gedefinieerde volgorde van stappen volgt en kwantificeerbare doelstellingen (o.a. kwaliteitsverhoging en/of kostenverlaging) heeft. Oorspronkelijk ontwikkeld in 1986 door Motorola en General Electric in de VS.

Scrum

Scrum, een term afkomstig uit de wereld van softwareontwikkeling, is een iteratieve methode om producten te ontwikkelen. Het is een flexibele en holistische strategie waarin de leden van het ontwikkelteam gezamenlijk werken aan een gemeenschappelijke doelstelling.

Sleutelprocessen

Sleutelprocessen zijn processen met een hefboomwerking op de doelen. Zij zijn cruciaal voor het behalen van resultaat. In bouwsteen 6, DOORBRAAK, willen wij deze sleutelprocessen identificeren, zodat wij gebruik kunnen maken van de invloed van deze processen.

Strategie-executie

Strategie-executie is het geheel aan activiteiten waarmee een organisatie haar bestaande businessmodel managet, het bestaande businessmodel verbetert (type 1) of vernieuwt (type 2) en innoveert met behulp van nieuwe businessmodellen (type 3). Het managen van het bestaande businessmodel omschrijven wij als 'running the business', vernieuwen, verbeteren en innoveren als 'changing the business'. Strategie-executie stelt de organisatie in staat tegelijkertijd het huidige businessmodel maximaal te exploiteren en te innoveren met nieuwe businessmodellen teneinde de continuïteit in de toekomst zeker te stellen.

Storytelling

'Storytelling' is de in- en externe strategie-communicatiestrategie waarmee het achterliggende verhaal van een verandering binnen de organisatie, van welk type ook, wordt overgedragen aan andere betrokkenen. Storytelling is meer dan communicatie alleen. Effectieve storytelling creëert een behoefte aan de verandering en is de opmaat om eigenaarschap bij mensen teweeg te brengen.

Targets

Zie doelen.

Time best spent

Een van de belangrijkste ambities van het in dit boek geïntroduceerde model is een andere aanwending van tijd en middelen in strategie-executie. In plaats van 80% van de tijd te besteden aan het formuleren van de strategie, willen wij die 80% reserveren voor de executie zelf. De aanwending van tijd verheffen wij tot nieuwe KPI.

Verbetering

Met verbetering doelen wij in dit boek op veranderingen van type 1, een continue verbetering en doorontwikkeling van het bestaande verdienen bedrijfsmodel, operational excellence, binnen de bestaande lijnorganisatie.

Verdienmodel

Het verdienmodel van een organisatie beschrijft de wijze waarop een bedrijf geld verdient, waarde toe-eigent. Het onderscheid tussen waardecreatie en -toe-eigening is belangrijk. Er zijn veel verschillende

manieren voor organisaties om geld te verdienen, waardoor er dus veel verschillende verdienmodellen te bedenken zijn. Het verdienmodel is onderdeel van het businessmodel.

Vernieuwing

De term vernieuwing gebruiken wij in dit boek om veranderingen van type 2 te omschrijven, fundamentele vernieuwingen van het bestaande verdien- en bedrijfsmodel om de organisatie op gezonde basis te kunnen blijven exploiteren. Vernieuwingen kunnen soms binnen de lijn worden georganiseerd, maar soms moet de executie ervan worden ondergebracht in een apart project of programma.

VUCA

VUCA staat voor volatility, uncertainty, complexity en ambiguity, ofwel volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit. Deze term is afkomstig uit de militaire wereld en wordt gebruikt om de vier invalshoeken te beschrijven waarmee wij in het nieuwe normaal te maken hebben.

Het grote waarom

De beantwoording van het grote waarom is het startpunt van elke strategische analyse en koersbepaling. Waarom bestaat deze organisatie? Wat willen wij bereiken? Simon Sinek, de auteur van het boek *Start With Why*, heeft deze vraag weer bovenaan de agenda gezet.

Het kleine waarom

Het kleine waarom is een afgeleide van het grote waarom en beschrijft de achterliggende reden voor elk initiatief van strategie-executie. Waarom willen wij dit initiatief tot executie brengen? En wat gaat dit initiatief bijdragen aan de beantwoording van het grote waarom?

Zacht, zachte condities

De zachte condities van strategie-executie zijn aspecten waar mensen het belangrijkste zijn. Ze bestaan onder meer uit de cultuur, het gedrag en de stijl van leidinggeven en samenwerken. In tegenstelling tot wat veel mensen denken, kunnen zachte condities ook uitstekend gemeten worden. SECA.NU, een online onderzoekstool die ontwikkeld is om de executiekracht van ondernemingen vast te stellen, kan gebruikt worden om de harde en zachte capabilities van de organisatie systematisch vast te stellen.