

STRATEGIE

IN EEN MANAGEMENTLOZE ORGANISATIE



Inhoud

P.4

Snel een werkende strategie voor je team of organisatie

Hoe maak je een strategie en waarom is het belangrijk om dit gezamenlijk te doen?

P.12

De negentien vragen waarmee je een strategie kunt maken en vertalen naar actie voor de komende periode

De negentien vragen met tekst en uitleg. Om meer inzicht te geven in de uitkomst, schrijven we ook de antwoorden op die Voys gaf op de vragen.

P.36

Eén sessie om met je team tot een strategie te komen

Hoe ziet een outlook-sessie eruit? Wat doe je tijdens zo'n meeting en wat heb je ervoor nodig?

Voorwoord

De vragen die we bij Voys bijna van iedereen horen die geïnteresseerd is in onze zelfsturende organisatie zijn: 'Hoe zorgen jullie ervoor dat iedereen hetzelfde doel voor ogen heeft?' en 'Op welke manier hebben jullie strategie vormgegeven?'. In dit magazine geven we uitgebreid en eerlijk antwoord op die vragen en leggen we uit hoe het maken van strategie precies werkt in een managementloze organisatie als Voys. We vertellen over het belang van strategie, over de negentien vragen die we stellen bij het bepalen van strategie en over de outlook-sessie waarin we die vragen beantwoorden. Met dit verhaal hopen we je te inspireren om binnen jouw team of organisatie bezig te gaan met strategie.

Mark Vletter, *Chef leuk werk*



**Snel een
werkende
strategie** voor
je team of
organisatie

Waarom je een **strategie** nodig hebt

stra-te-gie (de; v; meervoud: strategieën)

‘Een plan waarmee doelstellingen kunnen worden gerealiseerd. Meestal bedoeld voor de lange termijn. Om doelstellingen te bereiken, moeten er keuzes worden gemaakt uit mogelijke wegen en middelen.’

We oefenen nu zeven jaar met het werken zonder managers. In eerste instantie was een duidelijke ‘Why’ en ‘How’ afdoende en daar voegden we toen we **‘30 werden’** het organisatie-besturingssysteem Holacracy toe.

Binnen dit besturingsmodel is de lead link rol verantwoordelijk voor het vormen van een strategie van een team (ook wel circle genoemd). De manier waarop dat gebeurt is aan de lead link zelf. We hebben de afgelopen twaalf jaren twee dingen geleerd over strategie:

1. Strategie is als liften. Je bepaalt de eindbestemming, maar de route ernaartoe leer je gaandeweg. Tijdens deze reis kan het zijn dat de eindbestemming net even anders wordt en dat is prima.
2. Het ontbreken van een duidelijke eindbestemming en stip op de horizon maakt het liften lastig en onduidelijk.

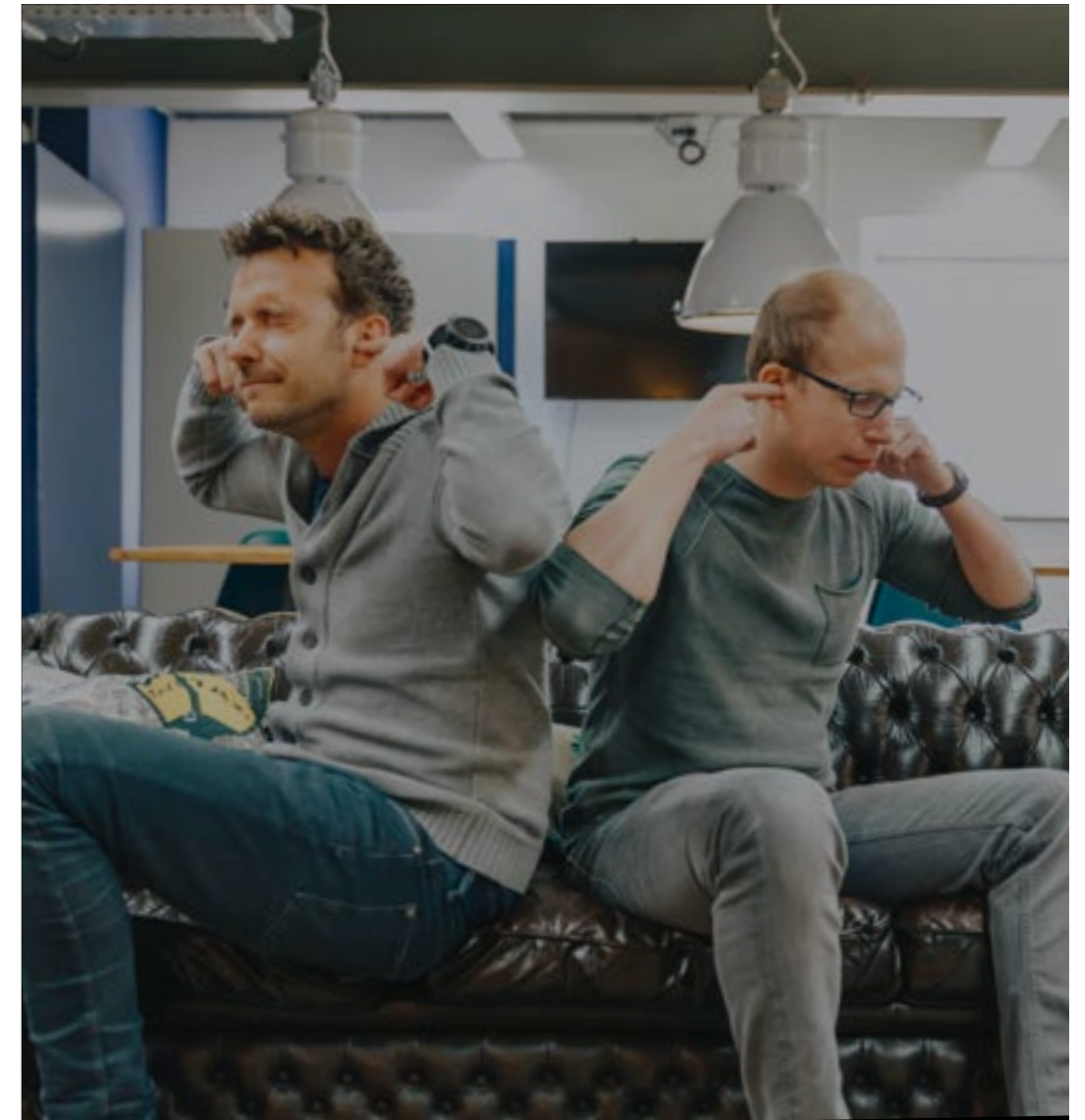
Het is lastig dat strategie niet vanzelf ontstaat. Je moet er -zeker in een zelfsturende organisatie- ‘denk- en doe-ruimte’ voor maken. Daarbij voelt het vaak zo groots dat het lastig is om alleen op te pakken. Bovendien is het handig als onderling afstemming plaatsvindt, zodat je elkaar versterkt.



De zwakte van de strategie van het MT

Binnen traditionele organisaties wordt strategie standaard door een managementteam geformuleerd. In het MKB is het nog weleens de CEO of directeur die de strategie bedenkt en daarna heel vaak herhaalt. Bij Voys geloven we niet dat dit de beste manier is van strategiebepaling. Eén persoon, of een kleine groep mensen, ziet namelijk niet alles.

Daarnaast wil je dat de strategie ook herkenbaar is voor iedereen binnen het bedrijf zodat men zich eraan kan en wil verbinden. Wat zou er gebeuren als je teams faciliteert om zelf hun strategie te bepalen? Wat nou als je deze vanuit de teams laat groeien naar de rest van de organisatie? Wat als het gehele bedrijf gezamenlijk de strategie bepaalt?



Een zoektocht die ons naar de **Rockefeller Habits** bracht

Met die vragen begon onze zoektocht om tools en middelen te vinden om gedistribueerde strategiebepaling te doen. Daarbij houden we ervan om het oude met het nieuwe te combineren en zo kwam Mark eind 2016 via Martijn Bos van Boska terecht bij de Rockefeller Habits en daarmee het boek *SCALING UP*. Het 'one page strategy plan' dat in het boek beschreven werd, leek de goede antwoorden te bevatten voor een goede samenhang:

- De organisatie die je bent (Soul)
- De reden van je bestaan (Why/Purpose/Big Hairy Audacious Goal)
- De plek waar je naartoe wilt (lange termijn, circa vijf jaar)
- De stappen die je daarvoor moet zetten (korte termijn, één jaar).

Ook werden de trends en de zaken waar je als organisatie goed en minder goed in bent gevangen.



Strategie: van het boek naar de praktijk

Nu we een model hadden gevonden dat leek te passen, mochten we dit invullen op een manier die bij onze organisatie past. In eerste instantie probeerden we het model voor een paar teams in te vullen. Het uitgangspunt was daarbij 'Als ik de lead link zou zijn dan...'; maar dit kwam al snel autoritair over. Daar kwam bij dat je zelfs voor teams waar je heel actief in bent simpelweg veel vragen niet alleen kon invullen.

Terwijl we voor onszelf aan het achterhalen waren welke vraag we konden stellen waarmee we de vraag wel konden beantwoorden, ontstond er een lijst van vijftien vragen waarmee je het strategieplan als team kon invullen. Dit format ontwikkelde zich verder totdat we op een lijst van maar liefst **negentien vragen** kwamen.



Dat betekende wel een vereenvoudiging van het 'one page strategy plan'. Dit kreeg van ons een nieuwe naam: de 'outlook page', omdat het ons een blik op de toekomst geeft. De sessie waarmee we deze 'outlook page' gezamenlijk gingen invullen kreeg de naam 'outlook-sessie' en de rol die dat mocht begeleiden werd de 'outlook facilitator'. Daarmee was het format voor gedistribueerde strategiebepaling geboren.

Outlook page is geboren

Voor de Holacracy-nerds onder ons: het format is in eerste instantie niet via een policy verplicht gesteld en wordt op dit moment gezien als een mogelijke manier voor de lead link om input te verzamelen.

Nagenoeg alle cirkels maken er gebruik van.

Eerder kwam de lijst van negentien vragen al even naar voren. Welke vragen zijn dat en welke antwoorden gaven we er bij Voys op? Dat lees je in het volgende hoofdstuk.





De negentien
vragen
waarmee je
een **strategie**
kunt maken
en vertalen
naar actie voor
de komende
periode



Negentien vragen zijn het antwoord

In ons onderzoek naar een methode om strategie onderdeel te maken van de totale organisatie stelden we een lijst samen van negentien vragen. In dit hoofdstuk gaan we in op die negentien vragen en geven we er tekst en uitleg bij. Om meer inzicht te geven in de uitkomst, schrijven we ook de antwoorden op die Voys gaf op de vragen.

Voor de helderheid: deze negentien vragen stonden niet in één keer op papier. Nadat we de ruwe opzet ervan hadden, zijn we stap voor stap bij ieder team een outlook-sessie gaan doen. Na iedere sessie volgde er een evaluatie en zo werden de vragen

steeds specifieker en beter, veranderde de volgorde en werd het duidelijk wat wel en niet werkte in het format en proces. Uiteindelijk hielden we de volgende negentien vragen over, die elk een eigen uitleg verdienen.

Er zijn **vier** **soorten** **vragen:**

Zelfkennis-opdracht

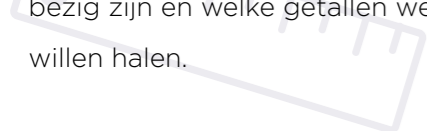
Wat ervaar jij binnen je team?



Meet-opdracht

Vertaal hetgeen we hebben gezegd of geschreven in concrete meetbare cijfers: de Key Performance Indicators.

Hiermee meten we of we goed bezig zijn en welke getallen we willen halen.



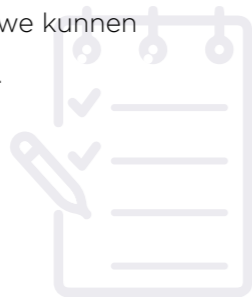
Droom-opdracht

Als je even helemaal vrij mag dromen, wat zou jij dan willen? Voor jezelf of voor de organisatie.



Doe-opdracht

Hoe vertalen we onze doelen naar concrete projecten en taken die we kunnen oppakken.





Welke periode houd je aan?

De vragen koppelen we vervolgens aan periodes. Omdat Voys een snelgroeiende organisatie is zijn onze periodes korter dan die in SCALING UP. Onze 'horizon' is drie jaar.

Daarnaast hebben we jaardoelen en doelen voor de komende episode: een periode van vier maanden. Dat betekent dat het outlook-proces zich iedere vier maanden herhaalt, daarover lees je meer in het volgende hoofdstuk.

Deze genoemde periodes zitten niet in het SCALING UP-model, maar zijn keuzes die goed voor ons werken. Voor jouw organisatie kunnen deze periodes anders zijn. Groeit je bedrijf met meer dan 100 procent per jaar, maak de lange termijn dan korter, bijvoorbeeld twee jaar. Groeit je bedrijf minder

snel, bijvoorbeeld rond de 20 procent per jaar, kies dan ongeveer vijf jaar als lange termijn.

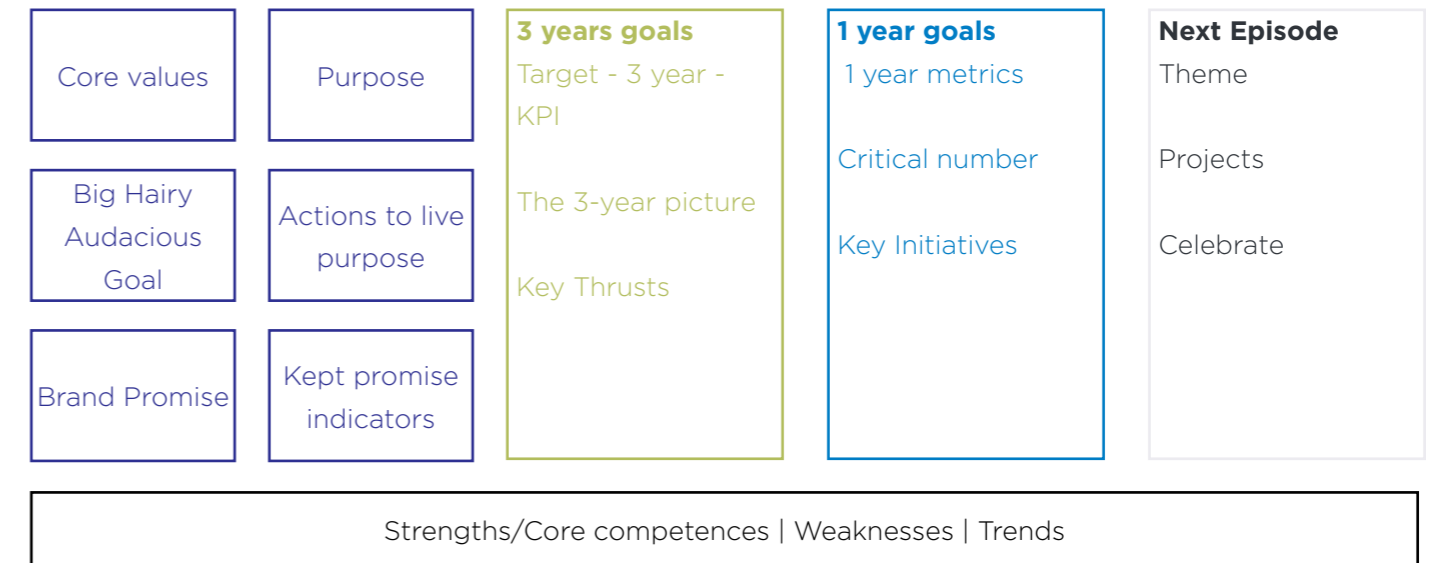
Verder plaatsen we graag een opmerking bij het stellen van KPI's. KPI's hebben één doel: het objectief kijken hoe het gaat en daarvan leren. KPI's zijn nooit een stok om mee te slaan. Behandel ze ook niet zo. Wanneer een team een KPI niet zelf kan beïnvloeden dan is het geen goede KPI. Een voorbeeld: als een salesteam dat inbound sales doet geen invloed heeft op het aantal leads dat er binnenkomt, is 'aantal leads' geen goede KPI. Het slagingspercentage zou wel iets kunnen zijn waar zij invloed op hebben. Daarmee zou 'aantal nieuwe klanten' dus wel een goede KPI kunnen zijn.



Eén pagina om **output te verzamelen**

Om de vragen direct te kunnen framen, plaatsen we ze in een schema zodat je enig gevoel krijgt bij de samenhang van de vragen.

Schema outlook-sessie

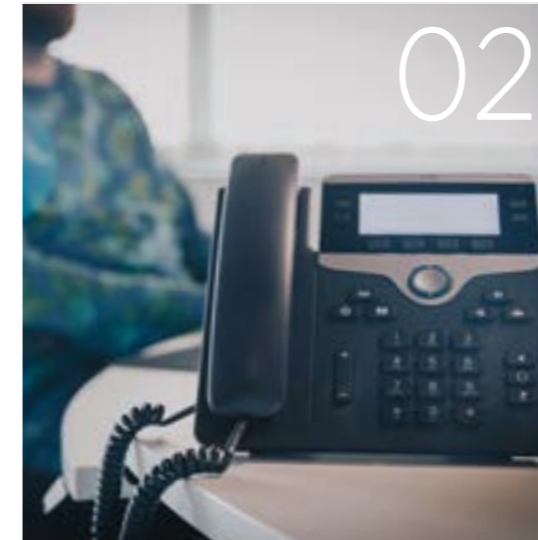




01 Wat zijn **onze kernwaarden**?

Core values | Zelfkennis-opdracht

Wat zijn de kernwaarden van de organisatie of jouw team? Wat delen jullie met elkaar? Wat is de ziel van het bedrijf? Dat probeer je met deze vraag te beantwoorden. Uiteindelijk wordt dit een lijst van drie tot zes punten die het DNA van het bedrijf vormen. Zelfs als jullie iets radicaal anders zouden doen, veranderen deze punten niet. Sterker nog, deze kun je als Company circle -de breedste cirkel- éénmalig gezamenlijk vaststellen voor de gehele organisatie. Wij begonnen met zes kernwaarden maar brachten die uiteindelijk terug tot drie essentiële, wat door [sommige experts ook met klem wordt aangeraden](#).



Wat is **de purpose** van je circle?

Purpose | Droom-opdracht

Waarom bestaat je organisatie, of je team? Wat is het doel of bestaansrecht in één zin, of wat zou het moeten zijn? Let op: dit is niet je marketingboodschap of je company slogan, maar je reden van bestaan.

03 Waar zijn wij in deze circle **goed in**?

Strengths / Core competences | Zelfkennis-opdracht

Wat zijn de krachten van je team? Dit zijn de dingen waarvan je zelf of waarvan anderen zeggen dat je er echt heel goed in bent. Probeer hier een top drie tot top vijf van te maken.



04 Waar zijn wij in deze circle **niet goed in?**

Weaknesses | Zelfkennis-opdracht

Waar zien we zelf de grootste verbeterpunten voor het team? Dit zijn ook dingen die nu een zeven zijn, maar die een tien zouden kunnen zijn of zouden moeten worden. Ook voor deze vraag geeft een top drie tot top vijf een mooi overzicht.

05 **Grote trends** in de markt/wereld?

Trends | Zelfkennis-opdracht

Welke grote trends zie je die jouw team gaan raken? Hier heeft men vaak de verwachting dat mensen die dagelijks met hun poten in de klei staan die niet kunnen overzien, maar het leuke is dat juist zij vaak met de meest verrassende en waardevolle inzichten komen.

We denken dat deze vraag onwijs kan bijdragen aan het invullen van blind spots. Zo word je geen [Kodak of Nokia](#).

Het zal sommige mensen wellicht opvallen dat dit geen traditionele SWOT-analyse is. Een goed verhaal waarom trends beter zijn dan opportunities and threats lees je in [SWOT vs. SWT](#).



06 Waar willen we over **drie jaar staan?**

Targets - 3 year - KPI | Droom-opdracht

Dit is wellicht de leukste opdracht die ertussen zit. Hier zet je echt de stip op de horizon.

Stel je voor: over drie jaar loop jij het bedrijf binnen. Wat tref je aan? Waar werk je, wat lever je, wat doe je, hoe doe je dat, met wie, hoe ziet je team eruit, etcetera. Sluit je ogen en schrijf in kernwoorden je verhaal op. Durf te dromen, maar durf specifiek te zijn. Nu zou je kunnen denken dat hier heel verschillende verhalen uit komen, maar het is ongelooflijk hoeveel gelijkenissen er in deze verhalen zitten. Van deze gelijkenissen wordt één verhaal geschreven.

Daarnaast stel en beantwoord je de volgende vragen: waar, wat en hoe? Ter ondersteuning zet je het verhaal dat je samen met je team schrijft eronder. Zo wordt het onwijs concreet waar je met elkaar naartoe wilt.



07

Hoe meten we dit doel voor over drie jaar?**The 3-year picture | Meet-opdracht**

Het is nu tijd om de droom om te zetten in meetbare doelen. Dat kan het aantal klanten zijn dat je bedient, het aantal landen waarin je actief bent, het aantal collega's waarmee je samenwerkt, het aantal mensen dat je hebt geïnspireerd, etcetera. Dit klinkt saai, maar geeft vooral veel focus. Bij Voys hebben we meer impact als we in meerdere landen actief zijn en daar snel groeien. Het aantal bedrijven dat we aansluiten en het aantal collega's waarmee we dit gaan realiseren zijn voorbeelden van meetbare cijfers. Naast omzet wordt ook ons eigen geluk en het klantgeluk vastgelegd. Sterker nog, dit plaatsen we boven de andere cijfers, waardoor de randvoorwaarden en prioriteit nog duidelijker worden.

08

Wat is onze BHAG?**BHAG | Droom-opdracht**

Deze wordt als lastig ervaren. Een BHAG is een Big Hairy Audacious Goal. Vrij vertaald een Groot Gedurfd Dapper Doel. Het is het doel dat je op de zeer lange termijn wilt realiseren.

Een goede BHAG is:

- Ambitieuw maar niet 'over the top'
- Concreet en meetbaar
- Doelstelling voor over tien tot dertig jaar
- Als de BHAG te realiseren is zonder dingen fundamenteel aan te pakken, dan kan de BHAG ambitieuzer
- Meest belangrijk: de BHAG moet tot de verbeelding spreken!



09

Wat zijn de drie belangrijkste klantbeloftes?**Brand promise | Zelfkennis-opdracht**

Dit is een vraag waar we flink aan hebben moeten sleutelen. Deze vraag heeft tot doel om je bewust te maken van jouw reden van bestaan voor de klant en dient als aanzet om deze daarna te vangen in Key Performance Indicators. De vraag heeft daarom als uitleg: wat zijn de belangrijkste beloften van ons product/dienst/bedrijf voor de klant? Dit mag maximaal een top drie worden van kernwoorden. Als voorbeeld halen we de klantbelofte van Voys aan: Vrijheid en eenvoud in communicatie.

Let wel: heeft je team geen eigen 'merk' waar het direct aan werkt, dan mag je deze vraag en vraag tien overslaan.

10

Wat zijn **goede klantbelofte KPI's**?**Kept Promise Indicators | Meet-opdracht**

Tijd om de klantbeloftes om te zetten naar goede KPI's. Dit is nog weleens lastig. Daarom hebben we bij de vorige vraag de klantbelofte van Voys genoemd. Vrijheid en eenvoud in communicatie kan zich vertalen in de volgende KPI's:

- De zelfredzaamheid van de klant (aantal bezoekers van onze help-pagina's, percentage van klanten dat onze online telefooncentrale en app gebruikt)
- Het aantal hulpverzoeken dat we binnenkrijgen (percentage)
- Telefonische bereikbaarheid van onze klanten
- Het aantal aangesloten klanten
- Ons feedbackcijfer
- Onze retentie (het 'klant blijft klant'-cijfer)
- Referentiepercentage: het aantal nieuwe klanten dat ons via een verwijzing heeft gevonden

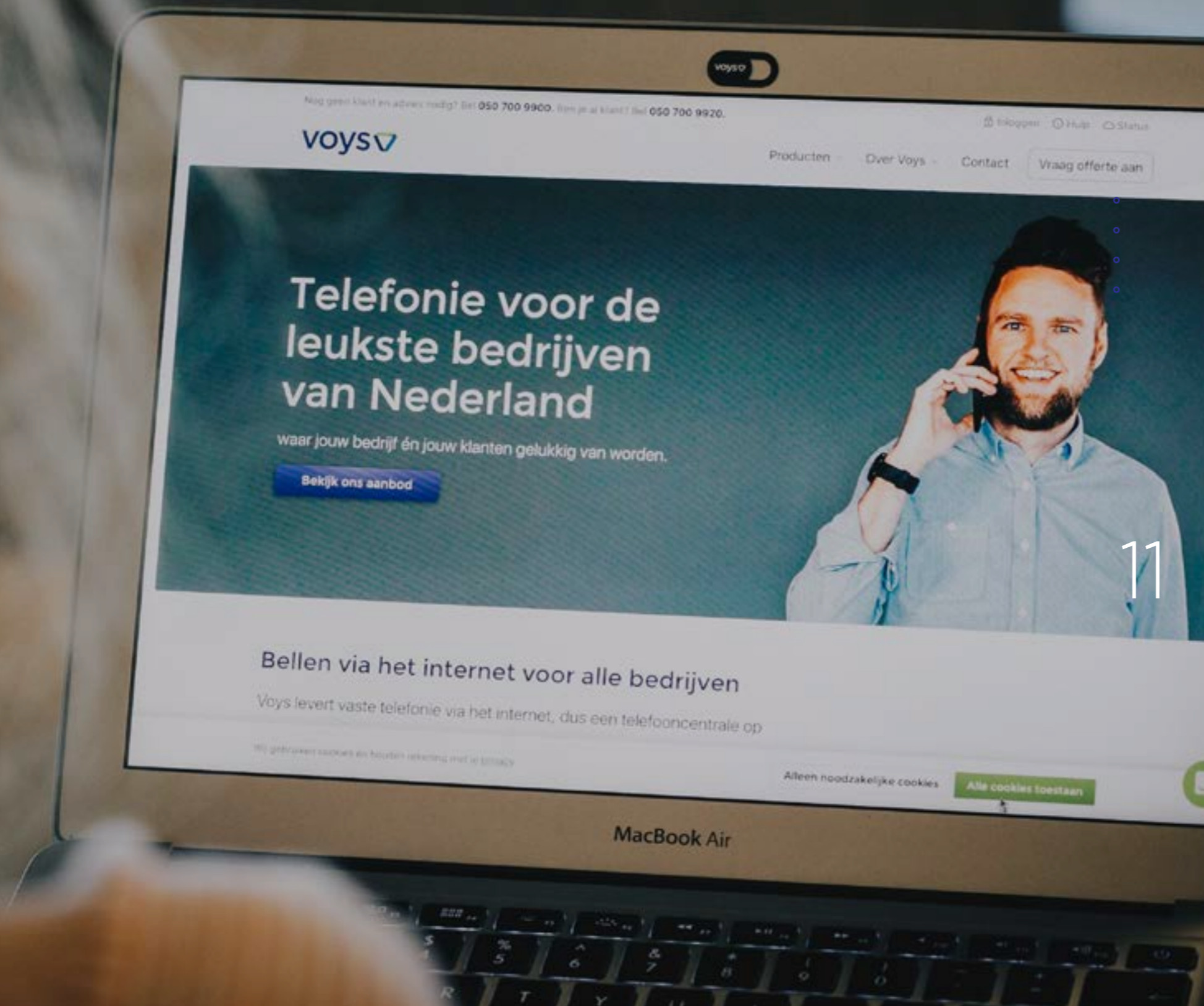
Al deze cijfers zeggen direct of indirect iets over de mate van vrijheid en eenvoud die de klant ervaart in onze communicatie-oplossing en zijn enkele voorbeelden van meetbare en beïnvloedbare KPI's.

11

Wat gaat ons **écht verder helpen**?**Key Thrusts | Doe-opdracht**

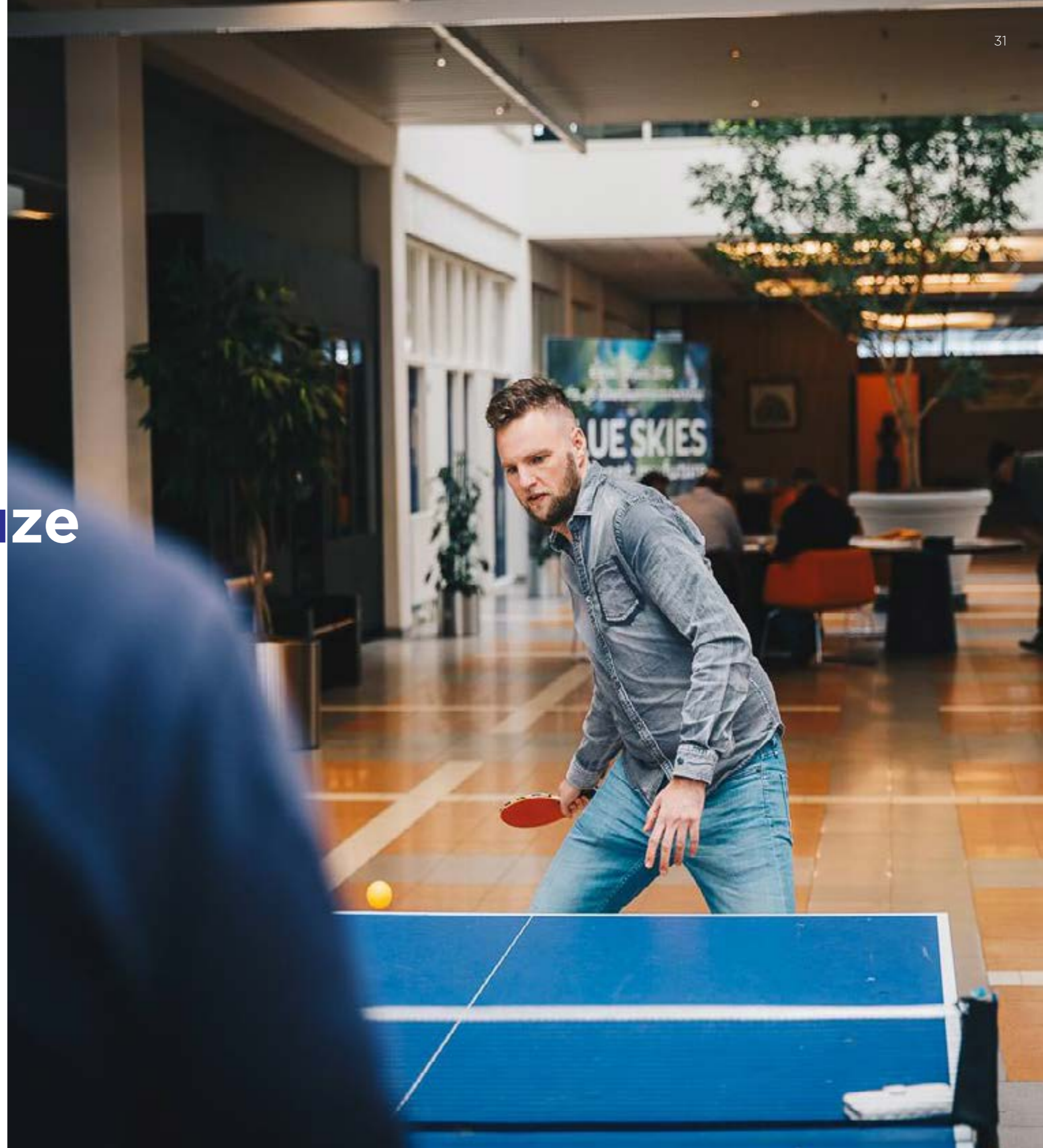
Als we ons doel voor over drie jaar willen behalen, wat gaat ons dan een grote push voorwaarts geven? Dat is de vraag die we hier proberen te beantwoorden. Wat zijn de projecten die ons echt verder gaan helpen.

Probeer deze lijst maximaal vijf projecten lang te laten zijn en 'keep the main thing the main thing'.



Even een pauze

Gefeliciteerd. Je hebt nu alle 'strategy'-vakken gevuld. Je weet waarom je bestaat, wat je kernwaarden zijn en waar je goed en minder goed in bent. Ook weet je waar je over drie jaar wilt staan en binnen welk landschap jij opereert. Even genieten van dit moment. High five voor jezelf. Nu kunnen we door naar wat deze lange termijn betekent voor de doelen voor het komende jaar en de komende vier maanden.





Waar willen we **over twaalf maanden** staan?

Goals - 1 year | Meet-opdracht

Welke KPI's zijn belangrijk en wat kunnen we de komende twaalf maanden realiseren? Het kan handig zijn om hiermee te starten in januari zodat je proces tot 31 december loopt. Dat sluit wel lekker af.

13

Wat is **onze kritieke KPI**?

Critical number | Meet-opdracht

Welke KPI is nou het belangrijkste? Welke is het meest veelzeggende? Als je die KPI vertaalt in een meetbare waarde, wanneer doen we het 'matig', 'volgens verwachting', 'zeer goed' en 'uitmuntend'? Schrijf die cijfers op!



14

Wat moet onze **top vijf aan prioriteiten** zijn om ons doel voor over twaalf maanden te behalen?

Key initiatives | Doe-opdracht

Met welke vijf initiatieven behalen we ons doel voor over twaalf maanden en onze kritieke KPI? Dit mag iets zijn wat je daadwerkelijk af kunt ronden, maar bijvoorbeeld ook een nieuwe gewoonte, of een nieuwe manier van werken.

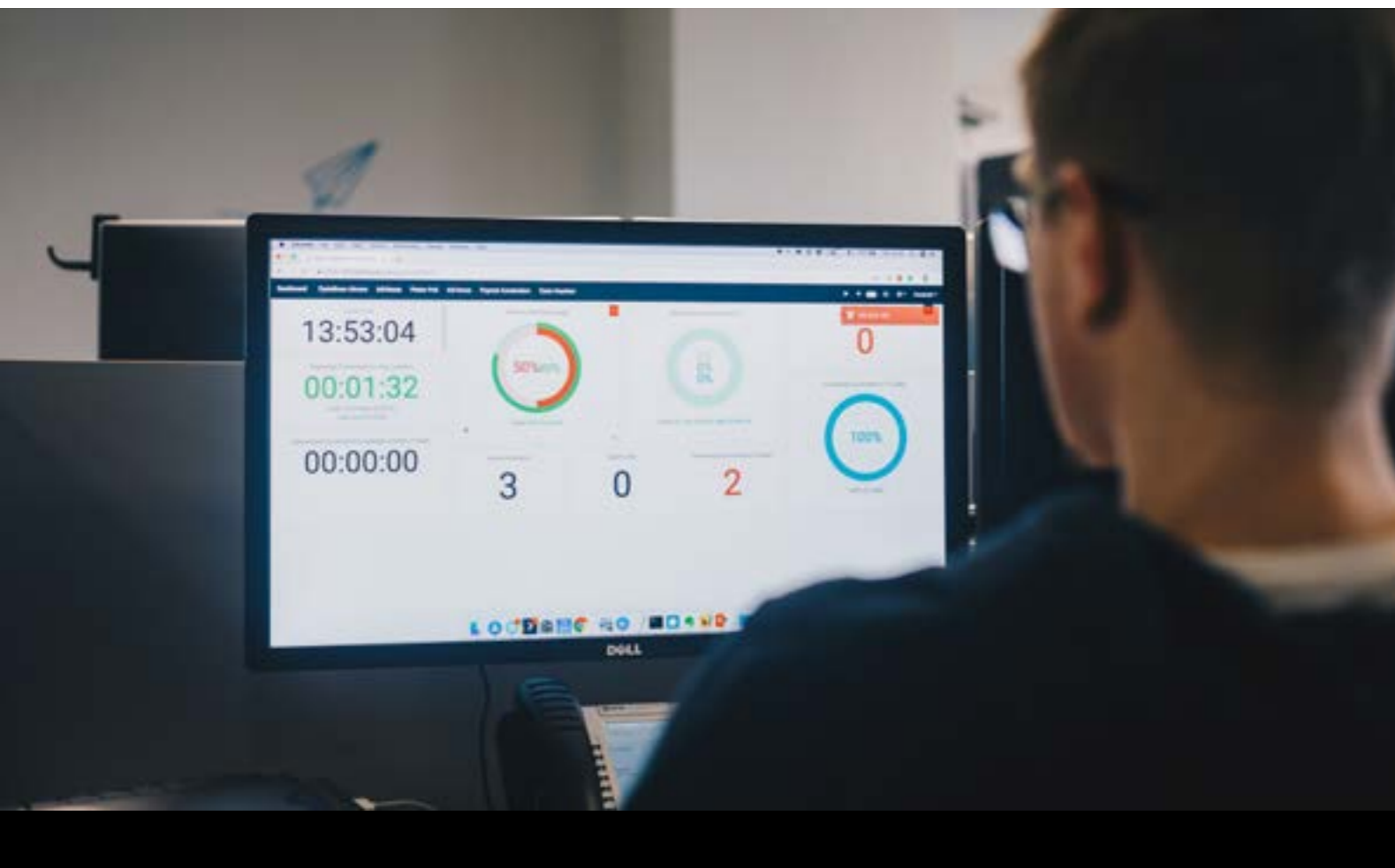
15

Hoe gaan we het **♥** van het bedrijf **tot leven brengen**?

Doe-opdracht

Wat kunnen we doen (acties, projecten, zichtbare zaken op kantoor) om onze waarden, purpose, en BHAG meer tot leven te brengen?

Waar vraag veertien heel erg gaat over werken in het bedrijf, gaat vraag vijftien heel erg over werken aan het bedrijf. Dit is minstens net zo belangrijk en hier mogen dan ook drie tot vijf projecten uit komen.





De laatste vier vragen

16

Wat zijn **de belangrijkste resultaten** die we de komende vier maanden willen realiseren?

Projects | Doe-opdracht

Welke concrete projecten kunnen we doen die ons dichterbij de jaardoelen en jaar key initiatives brengen? Dat is de vraag die je nu beantwoordt. Koppel deze vraag ook gelijk aan een rol of persoon die hier verantwoordelijk voor gaat zijn (project owner). Drie projecten zijn ideaal. Vijf is het maximum. Zet de projecten gelijk op volgorde van prioriteit. Een project heeft een moment waarop het af is. Wanneer is dat? Dat kan zijn wanneer er bijvoorbeeld een specifieke KPI behaald is, wanneer een bepaald product opgeleverd is, enzovoort.

17

Hoe gaan we ons succes **de komende vier maanden meten**?

Next Episode - KPI | Meet-opdracht

Deze metrics kunnen heel dicht bij de jaardoelen liggen of daar een subset van zijn. Dit zorgt er ook voor dat je eventuele afwijkingen van het jaardoel snel zult spotten. Het kan ook zijn dat je metrics toevoegt die de projecten duidelijk meetbaar maken.

18

Thema en beloning?

Theme & Celebrate | Droom-opdracht

We zijn er bijna. Nu is het fijn om voor een episode één centraal thema te definiëren én een beloning (Fun) te bedenken voor als we het thema halen. Vaak zijn Theme en Fun aan elkaar gekoppeld. Filmm namen, boektitels of nummers van bekende artiesten vormen een goede bron van inspiratie.

19

Hoe realistisch ziet de Episode eruit?

Realism check | Doe-opdracht

Tot slot een vraag voor alle aanwezige rollen en personen aan tafel en vooral voor hen waar de zwaartepunten van de projecten lijken te liggen. Zijn de genoemde projecten en metrics realistisch? Gaan we dit halen in de vier maanden die er zijn en heb je er voldoende resources voor? Het kan zo zijn dat je hier de volgorde van projecten aanpast, omdat de prioriteit niet klopt of het ene project van het andere afhankelijk is. Dit is ook een goed moment om heel duidelijk te benoemen waar je nu dus niet je aandacht aan zult besteden.



Dat waren de **negentien vragen**

De negentien vragen komen samen in één document dat we de outlook page noemen. Het is handig om een leeg voorbeeld van de [outlook page](#) en de laatste versie van [de negentien vragen](#) bij de hand te hebben. We hopen dat we met dit verhaal en de voorbeelden van Voys meer inzicht hebben gegeven in de vragen, de gedachten achter de vragen en de manier waarop het model samenhangt. In het laatste hoofdstuk gaan we in op het format van de sessie waarin een team deze negentien vragen beantwoordt.

De vragen die we stellen hebben inmiddels een sessie of 25 'overleefd' en zijn ook getest met externe clubs. Dat betekent echter niet dat ze perfect zijn. Voel je dus vrij om aan te passen wat aangepast moet worden voor jouw eigen situatie!

Het is van belang dat je niet gaat voor perfectie bij het invullen van de vragen in de outlook page. 80 procent is goed genoeg. Op het moment dat één van de teamleden denkt dat hij nog 10 procent extra gevonden heeft op een later moment kan hij deze altijd toevoegen. Dat maakt het strategiestuk gelijk een levend document: het is niet in beton gegoten.

Verder is het de vraag hoe vaak je deze vragen wilt stellen. In de praktijk stellen we één keer per jaar alle vragen. Daarnaast stellen we om de vier maanden vooral de vragen die relevant zijn voor ons jaardoel en voor de zaken die we de komende vier maanden willen bereiken.



Eén sessie om met je team tot een **strategie** te komen

Eén sessie om met je team tot een strategie te komen

Nu we je hebben uitgelegd waarom we een strategie maken met de gehele organisatie en welke negentien vragen we daarvoor stellen, geven we je in dit hoofdstuk uitleg bij de manier waarop we dat doen.

De uitkomst van een strategiesessie noemen we een outlook page. Degene die het faciliteert noemen we de outlook facilitator. Daarom noemen we logischerwijs de sessie een outlook-sessie.

Het doel van een outlook-sessie is het helpen van de rol die verantwoordelijk is voor strategie bij het vormen van die strategie. Daarbij is er steeds ruimte voor eigen denktijd, eigen uitleg bij wat je hebt bedacht en het samenvatten van gezamenlijke gedachten.



Het doel is dat je gelijkwaardig met elkaar in gesprek gaat en dat het niet de hardste stem is waarnaar het meest geluisterd wordt. Het gesprek wordt daarom begeleid door een facilitator. Dit is bij voorkeur iemand die niet zelf in het team zit. In de praktijk is het handig als de facilitator goed is in het samenvatten van de hoofdlijnen uit grote hoeveelheden informatie.

Het is ook handig om een notulist bij de hand te hebben die opschrijft wat er besloten is en vooral waaróm, aangezien dat vier maanden later niet bij iedereen even goed in het hoofd zit.

Het format van de outlook-sessie

01

De facilitator stelt een vraag (één van de negentien vragen die we eerder besproken hebben)

02

De teamleden schrijven hun antwoorden of kernwoorden op post-its, waarbij het belangrijk is om één antwoord/kernwoord per plakbriefje op te schrijven

03

De post-its worden daarna één voor één met toelichting van de schrijver op een groot oppervlak geplakt

04

De facilitator groepeert de post-its met behulp van de eindverantwoordelijke voor de strategie -bij Holacracy de lead link- die hieruit conclusies trekt

05

De conclusies worden tijdens de bedenktijd van de volgende vraag samengevat door de facilitator in de outlook page

Op bovenstaande wijze doorlopen we de negentien vragen.

Een paar handigheden

Nou hebben we in de praktijk een aantal dingen geleerd. Dat begint met de tijd. Houd drie minuten bedenktijd aan, vijf minuten uitleg en vijf minuten voor het samenvatten. Ben je sneller klaar dan is dat prima, dat houdt de vaart erin. De grootte van de groep bepaalt de snelheid van het proces. Ons advies zou maximaal acht mensen zijn. De lead link of teamleader kan, als de groep groter is, zelf bepalen wie een uitnodiging krijgt voor de outlook-sessie. Zorg daarbij voor voldoende diversiteit in perspectieven.

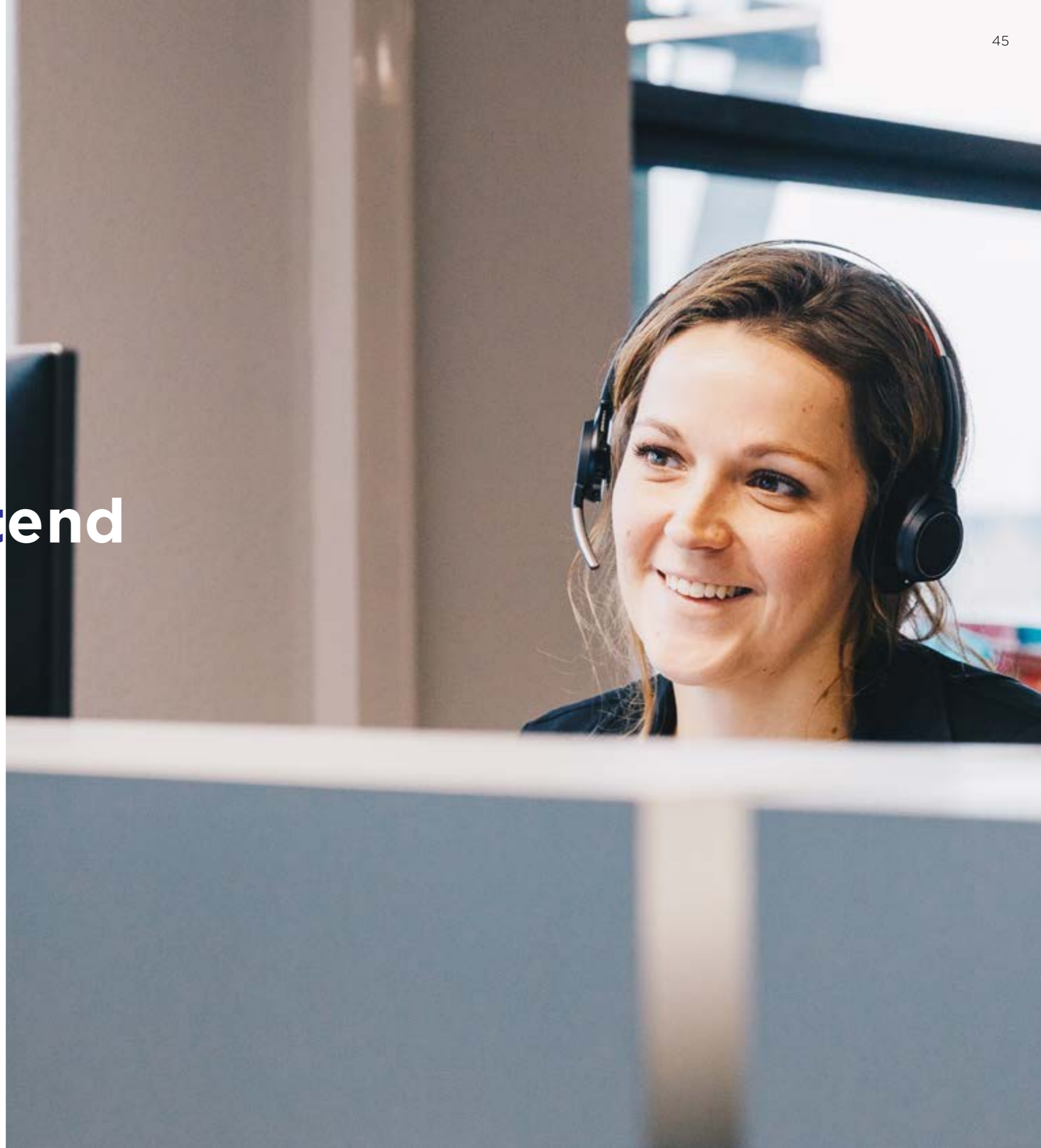
Verder is het handig dat iedereen één kernwoord opschrijft per post-it en dat je dat doet met een dikke viltstift. Dit verhoogt de leesbaarheid en maakt samenvatten eenvoudiger. Als iemand uitleg geeft bij een opgeschreven kernwoord en deze

past bij een reeds opgeschreven kernwoord dan mag de persoon deze erbij plakken. De facilitator kan ook vragen 'of het bij elkaar hoort'. Dat maakt het samenvatproces eenvoudiger.

Soms is het handig om even hetgeen dat al opgeschreven is beschikbaar te hebben bij een volgende vraag. Zorg daarom dat er twee schermen in de ruimte aanwezig zijn. Eén waarop je de ingevulde outlook page kunt weergeven en één waarop je de volgende vraag en uitleg kunt weergeven.

Samenvattend

- Hoe kleiner de groep, hoe soepeler het proces
- Bij een groep groter dan acht mag de teamleader bepalen wie er meedoet
- Drie minuten nadenken, vijf minuten uitleg, vijf minuten samenvatten
- Gebruik een dikke viltstift en post-its voor de leesbaarheid
- Het samenvatten mag al tijdens het uitleggen beginnen, maar de persoon van wie het kernwoord is bepaalt dit
- Zorg voor twee schermen, voldoende muur om post-its op te plakken en eventueel een flipover of whiteboard voor aantekeningen



De volgorde

One man army of klein team

Ben je een one man army of een klein team dan kun je het hele format één keer per jaar doorlopen en focus je je de tweede en derde keer vooral op de episode van vier maanden en wellicht reflecteer je op de jaarresultaten.

Meerdere teams en één MT of main circle **waar alles in samenkomt**

Vorbereiding op de eerste outlook-sessie

Kent je organisatie meerdere teams, dan is het handig om de eerste sessie als volgt in te kleden: je vraagt de diepst liggende teams wat voor hen de belangrijkste elementen voor de komende vier maanden en voor het komende jaar zijn. Ook vraag je ze naar de core values die zij zien en naar de trends die zij in de markt zien. Deze input wordt mee naar boven genomen en komt uiteindelijk bij het MT.

De eerste outlook-sessie

Het MT of de main circle gebruikt de input om een eerste volledige outlook-sessie te doorlopen. De uitkomst van deze sessie gaat naar de onderliggende teams totdat de hele organisatie een outlook-sessie heeft gedaan.



De outlook-sessies die daarop volgen

Voor de outlook-sessies die daarop volgen doe je een evaluatie van de episode. Ook deze wordt bottom up gedaan. In de evaluatie kijk je naar je KPI's: welke heb je gehaald, welke niet en wat is daarvan de oorzaak. Zo kijk je ook naar je projecten en wij kijken altijd welke rol of persoon er extra kudo's verdient voor zijn of haar bijdrage. Ook kijken we kritisch naar de haalbaarheid van de jaardoelen nu we één of twee episodes verder zijn. Verder maken we een lijst van dingen waar we mee moeten stoppen of waar we juist mee door moeten gaan. Er wordt ook gekeken naar de zaken waar we trots op zijn. Tot slot wordt er aangegeven waar het team zich graag op wil focussen de aankomende periode (jaar en episode). De samenvatting van deze sessie wordt meegenomen totdat deze het MT of de main circle heeft bereikt. Nadat deze haar evaluatie heeft gedaan, volgt men gelijk met een nieuwe outlook-sessie waarvan de output weer een weg vindt naar de overige circles in de organisatie. Daar wordt hij gebruikt als input voor de nieuwe sessies.

Wie doet wat

Binnen Holacracy is er een lead link die externe informatie meeneemt naar het team en een rep link die het team vertegenwoordigt richting de buitenwereld. Bij Voys ligt het zwaartepunt dan ook bij de rep links als het gaat om de evaluaties en bij lead links tijdens de outlook-sessies.

Energie

Het is lastig om uit te leggen hoe energie werkt tijdens zo'n sessie. Het klinkt gek, maar we hebben heel goede sessies gehad op maandag om 09.00 uur en we hebben heel goede sessies gehad op dinsdag tussen 11.00 en 15.00 uur. Als je om 09.00 uur begint stort de energie na de lunch in. Het is beter om in één keer door te gaan en van 09.00 tot 13.00 uur alle vragen te behandelen met een korte pauze ertussen. Een andere optie is om 11.00 uur beginnen en na de eerste vier a vijf vragen een rustmoment te pakken en daarna de rest te doen. Ook dan blijft de energie goed.

Ruimte & voorzieningen

Het klinkt misschien voor de hand liggend, maar zorg voor een geschikte ruimte: voldoende ruimte voor alle aanwezigen om te zitten én om door de zaal te bewegen om briefjes te plakken, een raam dat open kan voor frisse lucht en geen geluidsoverlast. Zoals al gezegd zijn twee schermen en voldoende muuroppervlak om briefjes te plakken ook erg handig. Telefoons uit en laptops weg, tenzij je ze nodig hebt om informatie op te zoeken. Uit ervaring kunnen we vertellen dat het bij de hand hebben van water, fruit en snacks érg gewaardeerd wordt.



Nazorg

Een strategie is leuk, maar deze bekijft pas als je er daarna ook werkelijk mee aan de slag gaat. Zorg er dus voor dat de output van de sessie daarna wordt omgezet in acties. Als we in Holacracy termen blijven:

- De rep link neemt de nieuwe purpose mee naar bovenliggende circle
- De secretary voegt het checklist item 'Has outlook page been translated to next action?' toe aan de komende tactical meeting
- De secretary plaatst de outlook pages in juiste map

- De lead link zorgt ervoor dat de vastgestelde KPI's zichtbaar zijn voor de rest van de circle. De projecten worden terugkerende bespreekpunten tijdens de meetings

Wil je het format gebruiken en werk je niet met Holacracy, dan is het belangrijk dat je de 'key initiatives', projecten en 'action to live your ♥' geeft aan de mensen die vanuit hun rol goed passen bij het project en dit willen oppakken! Ook moet je de gestelde metrics gaan meten en periodiek terug laten komen. Ook hier is het handig om een metric te koppelen aan een persoon die de verantwoordelijkheid voor deze metric kan en wil dragen.



Tot slot: dat klinkt allemaal best tijdsintensief?

De evaluaties en outlook-sessies, die iedere vier maanden plaatsvinden, nemen ongeveer een maand in beslag, omdat de hele organisatie ze doet en de evaluatie bottom up en de nieuwe outlook-sessie top down plaatsvindt. Deze volgorde van de diepste teams eerst naar de hoogst liggende teams en weer terug naar de diepste moet aangehouden worden en vraagt om een goede planning.

Dat klinkt tijdsintensief, dat is het ook en dat mag!

- Een goede organisatiebrede strategie
- met duidelijke doelen
- die iedereen in de organisatie snapt en
- waar de hele organisatie zich mee verbonden voelt.

Dat is het eindresultaat. Dit geeft focus en maakt het dagelijkse werk onwijs prettig. Dat mag dus één keer in de vier maanden flink wat tijd kosten. Het is het namelijk meer dan waard.



Nawoord

Met dit magazine hopen we je te inspireren om binnen jouw team of organisatie bezig te gaan met strategie. Je weet nu waarom strategie van belang is en waarom het goed is om strategie gezamenlijk te bepalen. Daarnaast weet je welke negentien vragen je hiervoor kunt stellen en hoe een outlook-sessie eruitziet.

Bij Voys hebben we natuurlijk niet de waarheid in pacht. Wat voor ons goed werkt, kun je binnen jouw team of organisatie heel anders ervaren. Voel je daarom vrij om aan te passen wat aangepast moet worden voor jouw situatie. Heb je mooie ideeën of aanvullingen? Daar zijn we benieuwd naar, geef ze daarom vooral door via spraakmakers@voys.nl. Een berichtje via [Twitter](#), [LinkedIn](#) of [Facebook](#) mag natuurlijk ook.

Namens iedereen bij Voys, veel succes!

Mark Vletter, *Chef leuk werk*

STRATEGIE



Strategie in een managementloze organisatie

VOYS 