

# Strategieontwikkeling als expeditie

## De tocht naar de top

**Wie kent ze niet, de verhalen over dramatisch mislukte bergexpedities? Vaak ambitieus en fysiek en technisch goed voorbereid. Maar onvoldoende op de hoogte van elkaars beperkingen, hoe deze te bespreken en ermee om te gaan. Eenmaal onderweg is het daarvoor dan te laat. Legio zijn de managementteams die op vergelijkbare wijze stuklopen, verenigd in de drang naar de top, verdeeld en onmachtig in de manier waarop.**

**Teamleden die verblind raken in de zucht naar persoonlijk succes, onuitgesproken irritaties. Top- en middenmanagement vol ambities, maar ook vol angsten en ergernissen waarvan men elkaar de schuld geeft. Gevolg: men ziet elkaar niet als bondgenoten die samen de toekomst gaan veroveren.**

### De strategische expeditie

Succesvolle expeditieleiders weten dat het welslagen van een expeditie meer vergt dan 'zichtbare' zaken als terreinkennis en klimcapaciteiten. De onzichtbare motieven, drijfveren, karaktertrekken en eigenschappen van de teamleden zijn even doorslaggevend voor het succes. Hoe beter je deze van elkaar kent, hoe lager de risico's en hoe hoger het rendement dat je uit je potentieel kunt halen. Voor het ontwikkelen van een organisatiestrategie is het niet

anders. Strategie verbindt de zichtbare wereld – klanten, concurrenten, belanghebbenden, partners en eigen organisatorisch potentieel – met de onzichtbare wereld – de innerlijke drijfveren, motieven, ambities en intenties, vooral van de 'strategiedragers', de sleutelfiguren in de organisatie. De strategische expeditie heeft tot doel te ontdekken hoe deze beide werelden eruitzien én hoe ze zijn te verbinden.

De volgende expeditieprincipes

**PAUL KLOOSTERBOER  
EN JOHN VAN GIELS**



Paul Kloosterboer adviseert en begeleidt managementteams bij vernieuwing van hun koers en organisatie. Verder coacht hij leidinggevend en professionals. Hij is sinds 1992 partner van CORDES Organisatie Advies & Ontwikkeling te Amsterdam.

E-MAIL: kloosterboer@cordes.nl

John van Giels is managementtrainer en HR-adviseur. Als gediplomeerd bergsport- en ski-instructeur combineert hij het advieswerk met het leiden van (pool)expedities en het opleiden van bergsportkader.

E-MAIL: johnvangiels@tiscali.nl

geven houvast voor wie serieus een strategische expeditie overweegt. De eerste twee hebben betrekking op het intensief exploreren van de uitersten: de zichtbare én de onzichtbare wereld. De principes 3 en 4 dragen bij aan het verbinden van beide werelden en daarmee aan het daadwerkelijk vinden van de strategie.

*Principe 1: Actieve 'sensing'*  
'Wishful thinking', 'groupthink' en tunnelvisie zijn de grootste valkuilen voor een expeditieteam. Elk onrealistisch beeld of idee over de omstandigheden of de eigen mogelijkheden kan fataal zijn. Een goed expeditieteam koerst daarom niet op veronderstellingen, aannames en opinies die men elkaar aanpraat. Waarom een strategieteam dan wel? Recent wetenschappelijk onderzoek laat zien dat managementteams die actief omgevingsignalen opzoeken en verwerken beter presteren dan gemiddeld. Deze 'sensorfunctie'

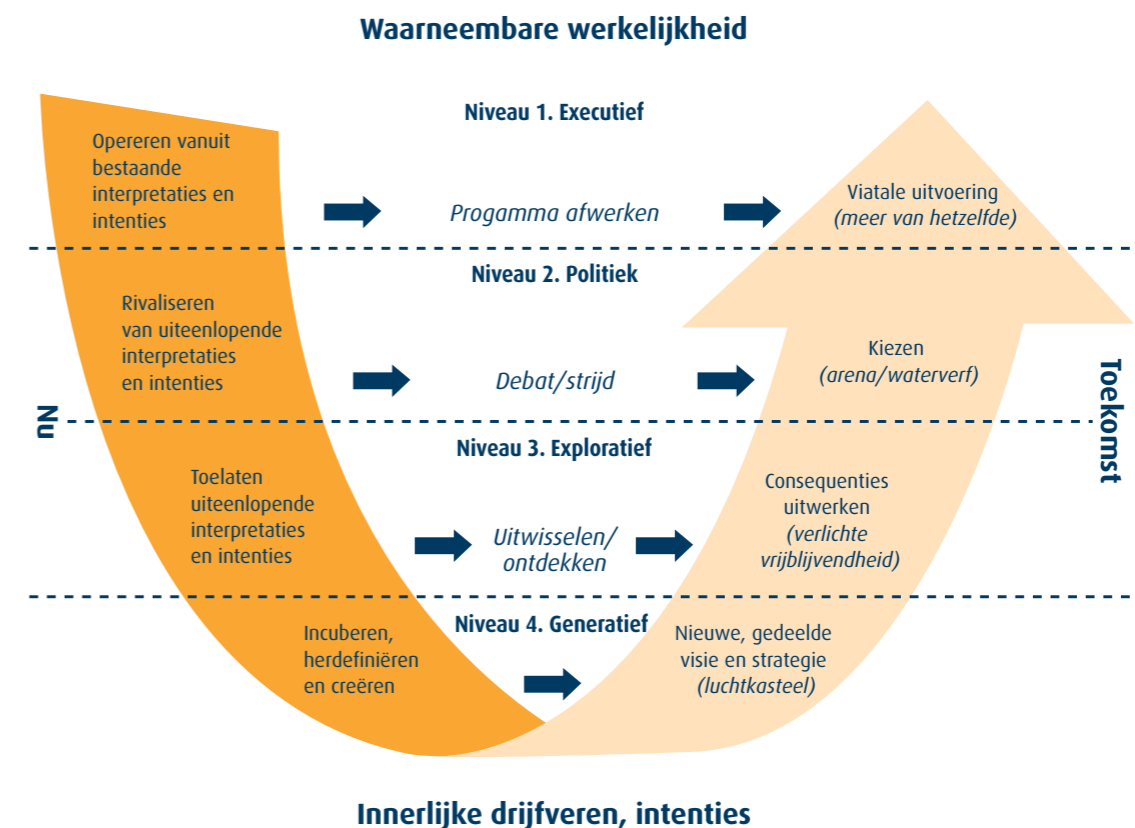
blijkt belangrijker dan zaken als visie en consensus! Ongefilterde informatie verzamelen, ordenen en verwerken is een kernactiviteit van het strategische expeditieteam. Deze actieve 'sensing' versterkt tevens het gezamenlijk verlangen grenzen te verleggen. Formeer bijvoorbeeld 'sensorgroepen' die op onderzoek uitgaan naar klanten, concurrenten, partners, stakeholders en het eigen potentieel c.q. de eigen organisatie. Check de validiteit van de uitkomsten en deel ze intensief met elkaar.

*Principe 2: Exploreer ambities en intenties*  
Openlijk spreken over elkaars motieven – óók onbewuste of verholde, minder sociaal wenselijke – hoort bij de voorbereidingen van een expeditieteam. Dit is een cruciaal punt; strategie mondt dikwijls uit in het op-, om- of afbouwen van activiteiten. Posities en belangen staan daarbij op het spel, vaak met

door de wol geverfde spelers. Sterk appelleren aan het algemeen belang duwt dit politieke spel nog verder onder tafel. Toch zit in het vertrouwen tussen de spelbepalers in de organisatie de crux voor een betere potentieelbenutting. Particuliere motieven en intenties bij de spelbepalers kun je beter accepteren in plaats van bestrijden. Er zijn tal van beproefde methoden om zicht te krijgen op waarden, drijfveren en intenties. De eenvoudigste: onderzoek met elkaar wat er op het spel staat, voor de organisatie, voor het eigen verantwoordelijkheidsgebied én voor ieder persoonlijk. Wat zijn ieders ambities en grenzen?

*Principe 3: Neem de U-route*  
Een goed strategieproces is een expeditie naar waarde voor klanten, naar eigen potentieel en drijfveren en naar de toekomst. Hoe meer de werkelijke drijfveren en intenties

Figuur 1. U-route door strategisch expeditierrein



van de spelbepalers worden verbonden aan de actuele en ontluikende marktrealiteit, hoe krachtiger de strategie.

Het pad dat de strategische expeditie volgt is in de figuur zichtbaar als de U-route. Dit pad voert langs vier niveaus van diepgang die het strategieteam moet passeren. Pas op niveau 4 ontstaat dat waar het allemaal om draait: de verbinding, de gezamenlijke strategische intentie.

Onderweg lonken regelmatig mogelijkheden de U-route af te snijden. Het risico dat daardoor de hele strategische expeditie strandt en onnodig participanten beschadigt, is aanzienlijk (zie in figuur cursieven tussen haakjes). De U-route vergt daarom een principiële keuze vooraf, geen gelegenheidskeuze die je onderweg nog even maakt.

#### **Principe 4: If you want to go fast, go slow**

Expeditieteams brengen vaak dagen en soms weken door in een basis-kamp of een ander tussenstation. Hier went men aan de hoogte, treft men verdere voorbereidingen en wacht men op de juiste weersomstandigheden.

Een goede visie en strategie komen ook niet op commando. Het is een kwestie van geconcentreerd zoeken en onderzoeken, afgewisseld met ontspanning en plezier. Bouw daarbij incubatietijd in, voorafgaand aan creatieve sprongen. De participanten hebben tijd nodig om los te komen van hun vooraf ingenomen posities, om nieuwe realiteiten te laten landen en om samen naar een resultaat toe te werken. Technieken voor meditatie, ontspanning, creativiteit of 'energizing' kunnen dit versnellen.

Ga de creatieve fase niet in als er twijfel is aan de condities.

Bijvoorbeeld als de sensorinformatie nog te mager is, of te ondoorleefd om er een gemeenschappelijk beeld op te baseren.

#### **Ten slotte**

Elke strategische expeditie is inspirerend, maar ook zwaar. Een professionele voorbereiding elimineert

onnodige onzekerheden en maakt het makkelijker om met de existentiële onzekerheden om te gaan. En let op: de meeste ongelukken gebeuren op de terugtocht. Het is dus zaak de afspraken te handhaven zolang de missie duurt.

## Samenvatting

*Effectief strategie ontwikkelen is niets minder dan een expeditie. Zoeken naar de markt en naar potentieel, naar elkaars motieven en ambities én naar de kansen in de toekomst. Strategie verbindt de zichtbare wereld – klanten, concurrenten, belanghebbenden, partners en eigen organisatorisch potentieel – met de onzichtbare wereld – de innerlijke drijfveren, motieven, ambities en intenties, vooral van de 'strategiedragers', de sleutelfiguren in de organisatie. De strategische expeditie heeft tot doel te ontdekken hoe deze beide werelden eruitzien én hoe ze zijn te verbinden.*

