

Hoog Rendement Strategie: strategie als manifestatie van intenties

De huidige economische en maatschappelijke tegenwind maakt veel organisaties onzeker over hun toekomst. Oude strategieën voldoen niet meer en strategische denkers spreken elkaar tegen. Ook de uitvoering van strategie baart vaak kopzorgen. Hoe een Hoog Rendement Strategie en een vitale organisatie tot stand te brengen?

Strategie mag dan een ingeburgerd begrip zijn, niet iedereen heeft het evengoed in de vingers. Soms blijkt een gekozen strategie achteraf bijvoorbeeld niet te deugen. Laurus is op het randje van de afgrond beland met zijn strategie om een groot deel van zijn winkelketens om te bouwen tot Konmars. Het streven naar efficiency van de NS was en is lovenswaardig, maar het gevecht om 'het rondje om de kerk' heeft waarschijnlijk meer gekost dan opgeleverd. De zeepbellen in de telecom- en internetwereld zijn inmiddels spreekwoordelijk. Hoe kan het dat, ondanks alle kennis en ervaring met het thema strategie, dit soort strategische vergissingen nog steeds worden gemaakt? En kan ik mij als manager hiertegen wapenen?

Raadplegen van de literatuur lost ook al niet veel op. Het 'strategisch debat' wordt nog steeds gevoerd door auteurs uit rivaliserende stromingen die ieder drukdoende zijn hun eigen waarheid aan te tonen. Hoe kom ik als manager erachter met welke benadering ik nu echt ben geholpen bij het ontwikkelen van een strategie voor mijn organisatie?

Dan is er nog het probleem van de vitaliteit van strategieën. Door het fusiegeweld van de afgelopen decennia zijn anonimiteit en afstand op veel plekken in de plaats gekomen van collectieve identiteit en gemeenschapszin. Vervreemding door taakfragmentatie en hiërarchie heeft zijn opvolger gekregen in vervreemding door massaliteit en bestuurlijke ongelooftwaardigheid. In een dergelijke situatie is het moeilijk een strategie tot leven te brengen. Velen buigen zich over het 'implementatievraagstuk', om te trachten mensen te overtuigen en te motiveren

een vastgestelde strategie uit te voeren. Terwijl de werkelijke vraag is: hoe breng ik met mijn organisatie een vitale strategie tot stand?

Kortom, het strategieproces wordt nog immer geplaatst door menselijke onvolkomenheden. Dit roept een neiging op de menselijke dimensie van strategie terug te dringen. Maar willen we werkelijk vooruitgang boeken, dan levert het meer op ons juist in deze dimensie te verdiepen.

We beginnen met het relateren van het begrip strategie aan menselijke intenties. Dit levert enkele essentiële kenmerken van strategie op. Daarna maken we de karakteristieke intenties ten opzichte van partijen zichtbaar in een strategische kaart. De bijbehorende verschijningsvormen van strategie vertegenwoordigen verschillende benaderingen in de praktijk en in de literatuur. Ze werpen tevens een verklarend licht op tal van strategische vergissingen. Dan volgt een toetsingskader voor 'Hoog Rendement Strategie', gebaseerd op de eerder geschetste kenmerken. Aan de hand van het concept 'strategische vitaliteit' laten we zien hoe strategie mensen in een organisatie beweegt. Vitaliteit blijkt een belangrijke sleutel tot Hoog Rendement Strategie te zijn. Hoe dit tot stand te brengen vormt het slotakkoord van dit artikel.

Wat is strategie?

Neem een verse bos bloemen, zet ze met water in een vaas en doe er vervolgens een kartonnen doos overheen. Na enkele dagen hebben de steel en de bloemen een ondefinierbare grijsgroene modder-

Paul Kloosterboer adviseert en begeleidt bij organisatieverandering en is partner van CORDES, Organisatie, Advies & Ontwikkeling te Amsterdam.

kleur gekregen en is het water veranderd in een groene drab. De bos bloemen is verwelkt als gevolg van het fenomeen entropie: in elk systeem zonder energietoevoer neemt de ongeordendheid toe. Hoe hoger de complexiteit van een systeem, hoe meer energietoevoer nodig is.¹

Mensen organiseren zich omdat ze iets willen bereiken (intenties hebben) waarvoor ze elkaar nodig hebben. Een organisatie is dus een groep intentioneel handelende mensen. Hun intenties doen een organisatie bloeien, zoals een bos bloemen dat doet door het zonlicht. Menselijke intentie is in deze zienswijze de belangrijkste energiebron van elk organisatorisch systeem.

Strategie is 'de manier waarop een groep mensen intentioneel handelt'. Denk bijvoorbeeld aan strategieën om rendement of marktaandeel te vergroten of om de concurrentie te verslaan.

Menselijke intenties ontspruiten aan inzichten, posities, belangen en persoonskenmerken. Daarnaast spelen motieven als ambitie, macht, plichtsbetrach-

ting, plezier, uitdaging, gewoonte en gevoelens jegens anderen een rol. De hieruit voortvloeiende intenties zijn niet altijd even rationeel. Maar ze geven wel, be-

wust of onbewust, soms openlijk en dan weer ver- huld richting aan ons handelen. Het geheel van deze intenties creëert de werkelijke strategie van de organisatie, zoals deze zich voltrekt. Dergelijke intenties vallen niet vanzelfsprekend samen met de formeel vastgestelde c.q. de openlijk beleden strategie van de organisatie. Ook onderling kunnen de intenties van de betrokkenen ver uiteen liggen.

Het gaat bij strategie niet alleen om de persoonlijke intentie van één persoon, de topmanager, al is zijn of haar belang als boegbeeld onmiskenbaar. Wel is er doorgaans sprake van een kerngroep, 'dominante coalitie' of 'backbone', die een grote stempel op het doen en laten van de organisatie drukt. We noemen deze groep daarom de 'strategiedragers', naar analogie van het ingeburgerde begrip cultuurdragers. Soms is dit een managementteam of een directie, maar vaak zijn het ook andere hoofdrolspelers binnen en/of buiten de organisatie. Bijvoorbeeld bepaalde afdelingshoofden, stafhoofden, middelmanagers, vooraanstaande wetenschappers in een universiteit, opdrachtgevers, financiers of andere ondernemers bij een joint venture.

Er is altijd, bewust of onbewust, een strategie actief. De organisatie bestaat immers en wordt al geleid en

beïnvloed door personen en groeperingen met hun intenties. Historie, gewoontes en gegroeide patronen bepalen mede de actuele intenties van de strategiedragers. Strategie heeft dus een culturele inbedding. Samenvattend, strategie is de manier waarop een groep mensen intentioneel handelt. Intenties geven richting aan gedrag, ze zijn divers van aard en ze zijn een potentiële bron van organisatorische energie. Het zijn deze eigenschappen die bepalen of een strategie effectief en vitaal is. In de volgende paragrafen werken we dit concreet uit, te beginnen met het richting- gevende aspect van intenties.

Strategische kaart

Strategie ontwikkelen vergt het vinden van richting in een complex veld van partijen, behoeften, belangen en mogelijkheden. Het is dan ook geen wonder dat er nogal eens verwarring in de organisatie bestaat over de koers of dat men zelfs de weg kwijtraakt. Waar moeten de neuzen heen wijzen?²

Het strategisch repertoire laat zich goed in kaart brengen aan de hand van de intenties die we ten opzichte van partijen hebben. Zo zijn onze belangen strijdig met die van concurrenten en onze intentie is dan ook van hen te winnen. Voor onze afnemers bestaan we. Van hen willen we bovenal waarde- ring, in veel gevallen (ook) uitgedrukt in geld. Van kredietverschaffers, media, controleorganen en andere belanghebbenden zijn we min of meer afhan- kelijk. We passen ons daarom aan waar nodig en proberen tevens het voordeel voor onszelf te ver- groten. Samen kunnen we vaak meer dan alleen. Dit is de intentie bij samenwerking met strate- gische partners. Als organisatie moeten we dit alles klaarspelen, ervan leven en ons daar wel bij voelen. Daarom hebben we de intentie te groeien in kracht, kwaliteit, inkomen, invloed en welzijn.

De intenties van een organisatie in relatie tot de omringende partijen zijn in figuur 1 in een gestileerde strategische kaart weergegeven.

Intenties in daad en overdaad

Verschillende intenties brengen eigen vormen van strategie met zich mee. Vijf prototypische strate- gieën werken we verder uit in figuur 2. Daarin is een aantal belangrijke theoretische stromingen herkenbaar.

Eenzijdige of overmatige concentratie op bepaalde intenties is daarbij een onvermijdelijk menselijk bijverschijnsel. Tal van strategische vergissingen laten zich hiermee duiden, zoals hierna blijkt.

Het gaat bij strategie niet alleen om de persoonlijke intentie van één persoon, de topmanager

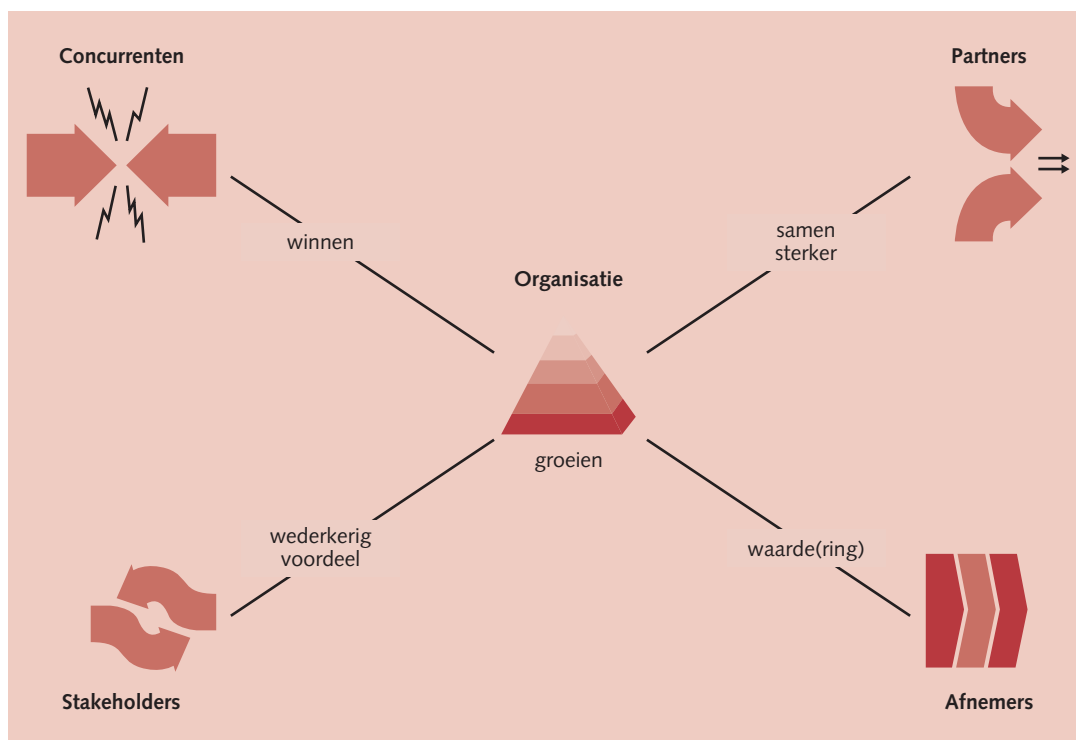
1. H. Lesch, c.s.,

Natuurkunde voor in je binnenzak, Fontaine Uitgevers, Abcoude, 2003.

2. Dit artikel is een hoofdstukbewerking uit: *Voor de verandering, over leidinggeven aan organisatie- verandering*, Paul Kloosterboer, Academic Service, Den Haag, 2005

en het essay 'De neuzen één kant op, cliché of clou?', *Managementjaar 2005*, Academic Service, Den Haag.

Figuur 1. Strategische kaart van partijen en intenties



Concurrentiestrategie

Hoe verslaan we de concurrentie? Deze vraag geldt zowel voor profit- als voor non-profitorganisaties. Goeroe's als Porter en D'Aveni eren deze militaire traditie van het begrip strategie.³ Het gevecht wordt volgens hen bij voorkeur gevoerd vanuit de boardroom als 'War Room'. De bedoeling is de vijand te treffen op z'n zwakste plek en liefst uit te schakelen. Concurrentiestrategieën zijn dominant bij dynamische, transparante, 'volwassen' markten: met andere woorden bulkmarkten c.q. vechtmakten, waar structureel concurrentievoordeel ontbreekt. Voorbeelden zijn retail, computerhardware, uitzendbureaus, luchtvaartmaatschappijen en financiële dienstverlening.

Dat je een strategie hebt om een land te verslaan wil niet zeggen dat je een strategie hebt om het daarna te besturen. Deze veelgehoorde verzuchting rond de oorlog in Irak gaat breder op. Marktleider worden en concurrenten verslaan lijkt een legitieme ambitie. Het is echter de vraag of de afnemer daar altijd wijzer van wordt. Als Microsoft bijvoorbeeld concurrenten zoals Netscape vermorzelt, versterkt ze daarmee op korte termijn haar concurrentiepositie. Maar wat houden wij als gebruikers te kiezen over? Verder brengt monopoliseren een monopolistische attitude met zich mee: zelfvol-

daan en weinig dynamisch. Ook concurrentievervalsing, bijvoorbeeld via kartels en omkoping, kan tot een Pyrrusoverwinning leiden door de juridische en financiële nasleep en het imago-verlies. Met andere woorden, hyperfocus op concurreren leidt tot waardevernietiging.

Marktstrategie

'Ik vrij liever met mijn klanten, dan dat ik vecht met mijn concurrenten', aldus Jolanda Eijgenstein, zakenvrouw van het jaar in 1997.⁴ De belangrijkste intentie voor een organisatie richting afnemers is het creëren van toegevoegde waarde. In veel gevallen, zeker in de profitsector, vertaalt die waarde zich letterlijk in geld. Maar waarde is ook de waardering van afnemers die zin en betekenis geeft aan ons werk. Het streven naar waardering van afnemers is bijvoorbeeld sterk als er sprake is van krachtige, kortcyclische klantfeedback (zoals in de zakelijke dienstverlening).

Overconcentratie op klanten onttaardt in zelfverloochening. Menig advies- of ingenieursbureau kent het fenomeen van medewerkers die geen moeite te veel is om de klant tevreden te stellen, maar die vergeten dat ze intussen ruimschoots uit hun afgesproken budgetten vliegen. Hun streven naar waardering van de klant gaat soms verder dan de verantwoordelijkheid voor het voortbestaan van de organisatie.

3. M. Porter, *Concurrentiestrategie*, Contact, Amsterdam, 1992; R.A. D'Aveni, 'Het nieuwe tijdperk van de hypercompetitie', *Holland Management Review*, nummer 41, Bonaventura, Amsterdam, 1994.

4. Citaat Jolanda Eijgenstein in: *Avanta Magazine*, Elsevier Bedrijfsinformatie, Amsterdam, november, 1998.

Figuur 2. Intenties en strategieën

Intentie	Voorbeelden van strategieën
Winnen	<p><i>Concurrentiestrategieën</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Concurrentieanalyse: SWOT-analyses, benchmarking en business intelligence. – Onderscheiden: focussen/specialiseren, innoveren, productdifferentiatie, niches opzoeken, Unique Selling Propositions creëren en exploiteren. – Aanpassen: imitaties of eigen varianten van succesvolle ontwikkelingen. – Kosten verlagen: standaardisatie, ketenverkorting, automatisering, outsourcing, procesverbeteringen (six sigma) en bezuinigen. – Positie verstevigen, bijvoorbeeld via PR, marketing en verkoopactiviteiten, marktaandeel 'kopen', lobbyen, patenteren, allianties en fusies.
Waardering	<p><i>Marktstrategieën</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Marktonderzoek: klantenonderzoek, klantenfeedback, portfolioanalyse en CRM-systemen. – 'Marketingmix' definiëren en uitvoeren: 3 R'en van Storm, (Ruil, Relatie, Reputatie), 4 P's van Kotler (Product, Plaats, Productie, Prijs).⁵
Wederkerig voordeel	<p><i>Stakeholderstrategieën</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Netwerkanalyse: belanghebbenden/belangen matrix en stakeholderkaart. – Transparantie en interactie: websites en (andere) dialoogvormen. – Netwerkstrategie: gecoördineerd netwerken door strategiedragers, goodwillgebaren en lobbyen. – Exploreren, onderhandelen en uitruilen.
Samen sterk	<p><i>Samenwerkingsstrategieën</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Oriënteren op strategische combinaties via netwerkanalyse, waardeketenanalyse, partijen/belangen matrix en netwerkactiviteiten. – Testen van samenwerkingspotentie via uitwisselingen, stages, try out/pilotprojecten voor samenwerking en due diligence. – Formaliseren van partnerships in de vorm van preferred suppliers, allianties, netwerken, joint ventures, samenwerking, in-/outsourcing, PPP's, regisserend werken en fusies.
Groeien	<p><i>Potentieelstrategieën</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Concentreren: Kerncompetenties (kennis, technologie, markten, cultuur, distributiekanaal) definiëren; gericht aantrekken, selecteren en/of afstoten van competenties, organiseren van/rond competenties en technologieopbouw/-substitutie. – Ontwikkelen van competenties via research & development, ICT-systemen, speciale projecten, procesontwikkeling en -verbeteringen, kwaliteits-, kennis- en klantsystemen, cultuurontwikkeling, professionalisering en best practices. – Beheren competenties: Standaardisatie kennis in systemen, instrumenten en producten. 'Tacit knowledge' delen en levend houden via opleidings- en ontwikkelingsprogramma's, competentie management en job rotation. – Benutten: Praktisch inzetten van potentieel in projecten en activiteiten, 'on the job' leren en ontwikkelen, bijvoorbeeld met klanten of partners.

5. C.M. Storm, 'Competitie en competentie: van vier P's naar drie R's', *Harvard Holland Review*, nummer 12, Bonaventura, Amsterdam, 1987;
- P. Kotler en G. Armstrong, *Marketing and introduction*, Prentice Hall Inc. New Jersey, 1990.
6. R. Edward Freeman, *Strategic management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.
7. Citaat Fons Trompenaars in: *Intermediair*, VNU, 15 januari 2004.

Stakeholderstrategie

Financiers, aandeelhouders, overheden, controlerende instanties, koepels, belangengroepen, vakbonden, OR, pers en media stellen grenzen of voorwaarden aan het organisatorisch handelen. Behalve om praktische en ethische motieven draait het strategisch omgaan met dergelijke stakeholders erom hen met beperkte inspanning (en kosten) tevreden te stemmen en gelijktijdig te bezien of het voordeel wederkerig is te maken. Uitgezonderd klanten, vormen stakeholders ten slotte niet de primaire bestaansreden van een organisatie.

R. Edward Freeman is de wetenschappelijke vader van de stakeholderbenadering, waarin de 'transacties' tussen de organisatie en de omringende groepingen worden geanalyseerd.⁶ Stakeholdermanagement als strategie is dominant bij organisaties in relatief stabiele, specialistische

en/of gereguleerde markten, waarvan de concurrentiepositie min of meer is gewaarborgd.

Bijvoorbeeld overheden, pensioenfondsen, ZBO's, de watersector, de NS of woningbouwcorporaties.

'Winst is als zuurstof, je kunt niet zonder. Maar als zuurstof een doel wordt, dan ben je longpatiënt.' Dit citaat verwoordt treffend wat er bijvoorbeeld mis ging bij Ahold.⁷ De strategie van Ahold, om met 10 tot 15 procent per jaar te groeien, bleek niet haalbaar zonder onverantwoorde overnames en boekhoudkundig geknoei. Ahold werd gevangene van de Anglo-Amerikaanse misvatting om aandeelhouders belangrijker te maken dan klanten en werd een longpatiënt. Overconcentratie op stakeholders creëert een ongezonde afhankelijkheid. Veel organisaties zijn hier vatbaar voor. Actueel is bijvoorbeeld de discussie over de onafhankelijk-

heid van privaat gefinancierd wetenschappelijk onderzoek. Wie betaalt bepaalt?

Samenwerkingsstrategie

'Patiënten zijn geen postpakketjes', aldus medisch specialisten in reactie op het onderzoek van TPG Post naar logistieke processen in de zorgsector.⁸ Maar de tweeënhalf miljard euro aan besparingsmogelijkheden die de onderzoekers signaleren laten wel zien wat het creatief combineren van competenties kan opleveren.

Het gaat bij een samenwerkingsstrategie om het maken van flexibele en soms nieuwe combinaties tussen eigen competenties (kennis, technologie, markten, distributiekanaal, merken, et cetera) en die van anderen. We zien dit structureel sterk in de bouw, assemblageproductie of bij het outsourcen van niet-kerntaken, zoals staf en ondersteunende functies. Auteurs als Ghoshal en Bartlett of Hastings laten zien hoe 'ketenregisseurs' de kerncompetenties van vele organisaties weten te verbinden tot netwerken met grote kracht en flexibiliteit.⁹

Bij overconcentratie op strategische partnerships verschuift het strijdtonel van de markt naar een interne arena. Bij de meeste fusies wordt het combineren van complementaire competenties als intentie gepresenteerd. In de praktijk blijkt positieversterking (invloed vergroten) in de markt soms een belangrijker, maar minder sympathiek klinkende beweegreden. Het gevolg is grote onderlinge concurrentie tussen de vele overlappende bedrijfsfuncties van de 'bloedgroepen', wat slechts oplosbaar is via pijnlijke saneringsoperaties. Ook het integreren van bedrijfsculturen is een te vaak onderschat fenomeen bij fusies. Al met al leveren veel fusies dan ook niet op wat er tevoren van was verwacht.

Verder is in markten met een overzichtelijk aantal aanbieders, zoals de bouwsector, kartelvorming een even verleidelijke als verboden strategische samenwerkingsoptie.

Potentieelstrategie

'Het is niet geld dat de brandstof levert voor de reis naar de toekomst, maar de emotionele en intellectuele energie van iedere werknemer', aldus Prahalad en Hamel.¹⁰ Die energie wordt gegenereerd door 'stretch': de spanning tussen de strategische ambitie en wat met de beschikbare middelen haalbaar is. Zij benadrukken dat juist het gericht mobiliseren van het volledige potentieel van de organisatie meer probleemoplossend en innoverend vermogen genereert, dan ooit in de exclusiviteit van de direc-

tielkamer mogelijk is.

Hoewel alle organisaties bewust of onbewust potentieel ontwikkelen, herkennen we het als strategie het makkelijkst bij kapitaals- en kennisintensieve organisaties. Bedrijfstakken als de farmacie, softwarehuizen, industrie, onderzoeks- en adviesorganisaties maken aanwijsbaar capaciteit vrij voor onderzoek en ontwikkelingsactiviteiten (R&D).

Overconcentratie op eigen potentieel leidt tot navelstaren en zelfgenoegzaamheid. De meerwaarde voor de afnemer in het oog houden is bij potentieel ontwikkelen soms moeilijk omdat het in zichzelf een middelengerichte activiteit is. Hobbyisme ligt op de loer. Soms ervaren medewerkers hun professionele identiteit als dermate vervullend of zelfbevestigend, dat het presteren ten bate van afnemers secundair wordt. Deze valkuil speelt bijvoorbeeld in kennisintensieve organisaties. Maar ook de trots om 'erbij te horen' kan de overhand voeren, bijvoorbeeld bij ideële, gereputeerde of 'gearriveerde' organisaties, zoals het vroegere Fokker. Een vergelijkbare doel/middelverwisseling kan ontstaan door charismatisch leiderschap. De overtuigingskracht, impact en macht van een leider zijn soms zo groot, dat het volgzaam zijn aan deze persoon een doel in zichzelf wordt.

Strategie of waan van de dag?

De strategische kaart maakt duidelijk dat elke organisatie zich met tal van strategische activiteiten van verschillende aard bezighoudt en moet houden. De strategische benaderingen blijken allemaal een deel van de werkelijkheid te beschrijven. Ze sluiten elkaar niet uit, maar vullen elkaar juist aan.

In de praktijk zijn het nogal eens de aard van het werk en de markt, de actualiteit of persoonlijke opvattingen die de focus bepalen. De valkuil daarbij is veronachtzaming van andere groeperingen en strategieën. Een eenzijdige focus of hyperfocus leidt tot strategische vergissingen. Soms valt dat lange tijd niet op, tot ineens het lek boven water komt.

Hoog Rendement Strategie

Strategisch rendement drukt de verhouding uit tussen de opbrengsten van de strategie (effectiviteit, toegevoegde waarde, voldoening, geld en dergelijke) en de investeringen in tijd, geld en inspanning. Om strategisch rendement te beïnvloeden, grijpen we terug op de drie kenmerken

Overconcentratie op eigen potentieel leidt tot navelstaren en zelfgenoegzaamheid

8. 'Ziekenhuis kan veel besparen', in: *Parool*, 8 juni 2004, Persgroep, Amsterdam.

9. S. Ghoshal en C.A. Bartlett, *The Individualized Corporation*, Harper Business, New York, 1997; C. Hastings, *The New Organization*, Mc Graw Hill, London, 1993.

10. G. Hamel en C.K. Prahalad, *De strijd om de toekomst*, Scriptum, Schiedam, 1994.

van intenties: ze geven richting aan gedrag, ze zijn divers van aard en ze vormen een potentiële bron van organisatorische energie. Aan deze drie eigenschappen van intenties zijn de criteria voor een Hoog Rendement Strategie te ontleen: (1) gezamenlijke richting c.q. focus; (2) samenhang tussen de diverse deelstrategieën en (3) vitaliteit als uiting van organisatorische energie. Eerst volgt een praktijkvoorbeeld, dan de toelichting.

Een voorbeeld van een Hoog Rendement Strategie uit niet-commerciële hoek is te vinden bij de Koninklijke Bibliotheek (KB) in Den Haag. De KB heeft het digitale tijdperk gebruikt om een nieuwe focus en strategie te ontwikkelen, te weten: 'Toegang tot kennis en cultuur in heden en verleden voor iedereen'. Concreet:

- De collectie van de KB vormt het levend nationaal geheugen van geschreven, gedrukte en elektronische publicaties. De geesteswetenschappen staan centraal.
- Informatie buiten de eigen collectie is trefzeker in kaart gebracht. De KB weet alles te vinden.
- De KB beschikt over een nationaal elektronisch geheugen in beeld, schrift en druk.
- De KB is een culturele ontmoetingsplaats. Tentoonstellingen, lezingen, en evenementen

brengen het bezit actief onder de aandacht van een breed publiek.

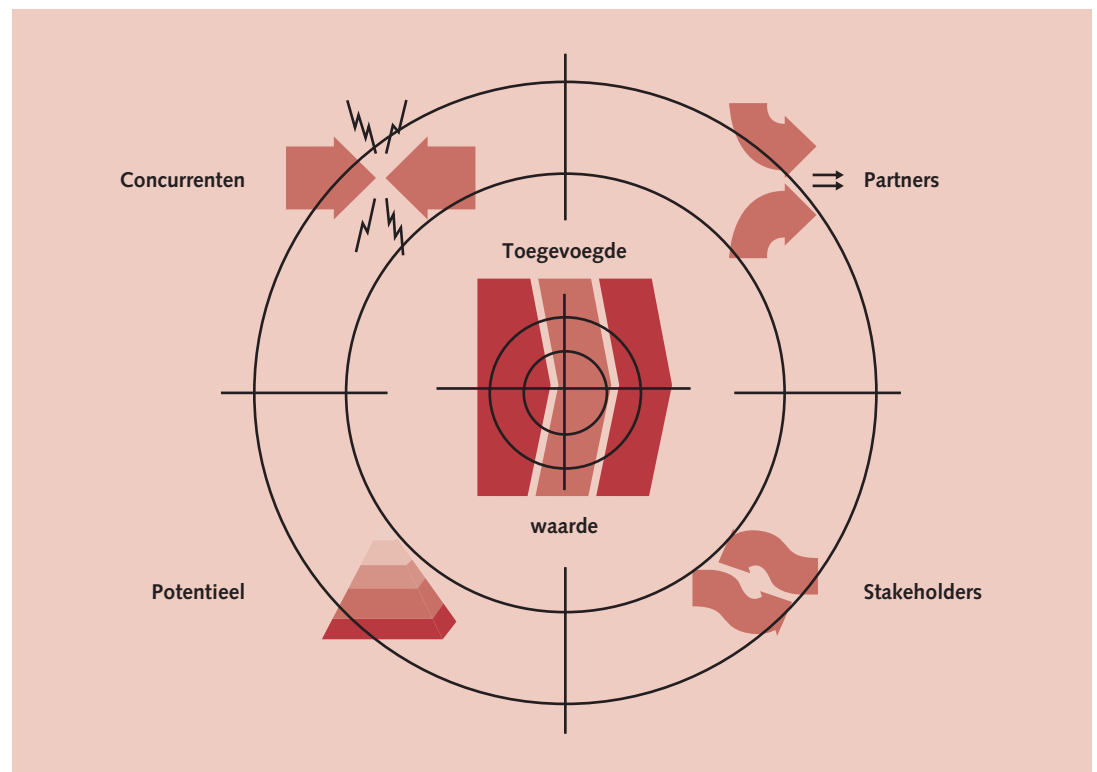
- De KB is kenniscentrum en spil van (inter)nationale wetenschappelijke samenwerking.

De KB haalt anno 2004 regelmatig het nieuws met bijvoorbeeld de ontwikkeling van een 'thuisbibliotheek' (via internet, fax, telefoon en post) voor iedereen in Nederland; het Geheugen van Nederland, een website die elke gebruiker van scholier tot wetenschapper toegang geeft tot tientallen collecties uit Nederlandse bibliotheken, archieven en musea; het eerste operationele digitaal magazijn (E-depot) ter wereld, ontwikkeld in partnership met IBM; de succesvolle tentoonstelling 'Wonderland' over kinderboeken en een stroom aan samenwerkingsovereenkomsten met universiteiten, uitgevers en bibliotheken.

Richting geven: Focus

De kunst van effectief strategisch handelen is om alle partijen op de strategische kaart voortdurend in het vizier te houden en actief en alert kansen te signaleren en te pakken. Echter steeds indachtig de toegevoegde waarde voor de afnemer. Figuur 3 visualiseert dit eerste uitgangspunt voor Hoog

Figuur 3. Focus op afnemers, partijen in vizier



Rendement Strategie.

Recent wetenschappelijk onderzoek bevestigt dat managementteams die sterk sensitief zijn voor omgevingsignalen beter presteren.¹¹ Opmerkelijk is dat deze 'sensorfunctie' belangrijker blijkt dan zaken als visie en consensus, wat volgens het onderzoek zelfs slechter presteren tot gevolg heeft.

Effectieve strategie stelt afnemers centraal, eenvoudig en alleen omdat zij de primaire bestaansgrond van iedere organisatie zijn. De missie en de strategie van de KB zijn hiervan een goed voorbeeld. Elke keuze om andere belangen, zoals die van financiers, centraal te stellen leidt tot een doel/middelverwisseling en is daarmee een strategische vergissing.

Maar afnemers centraal stellen alleen is nog niet voldoende. Om snel en adequaat kansen te onderkennen is actuele en adequate marktkennis nodig in termen van feiten en cijfers. Verder is contact met en gevoel voor die markt onmisbaar. Het kiezen van focus in de markt helpt hierbij. Focus werkt als een telescopisch vizier. Je concentreert je weliswaar op slechts een deel van de werkelijkheid, maar waar je op inzoomt, neem je meer waar dan een ander.

Diversiteit: Samenhang

Het is belangrijk dat de deelstrategieën van de organisatie elkaar niet tegenwerken. Zo heeft Ahold in het

verleden diverse malen geprobeerd een prijsvechterformule te exploiteren (Simon de Wit, MIRO), wat telkens mislukte. De formules werden geleid door voormalige Albert Heijn-managers, die doorkneed waren in het leveren van service en kwaliteit. De marktstrategie en de potentieelstrategie waren niet met elkaar in overeenstemming.

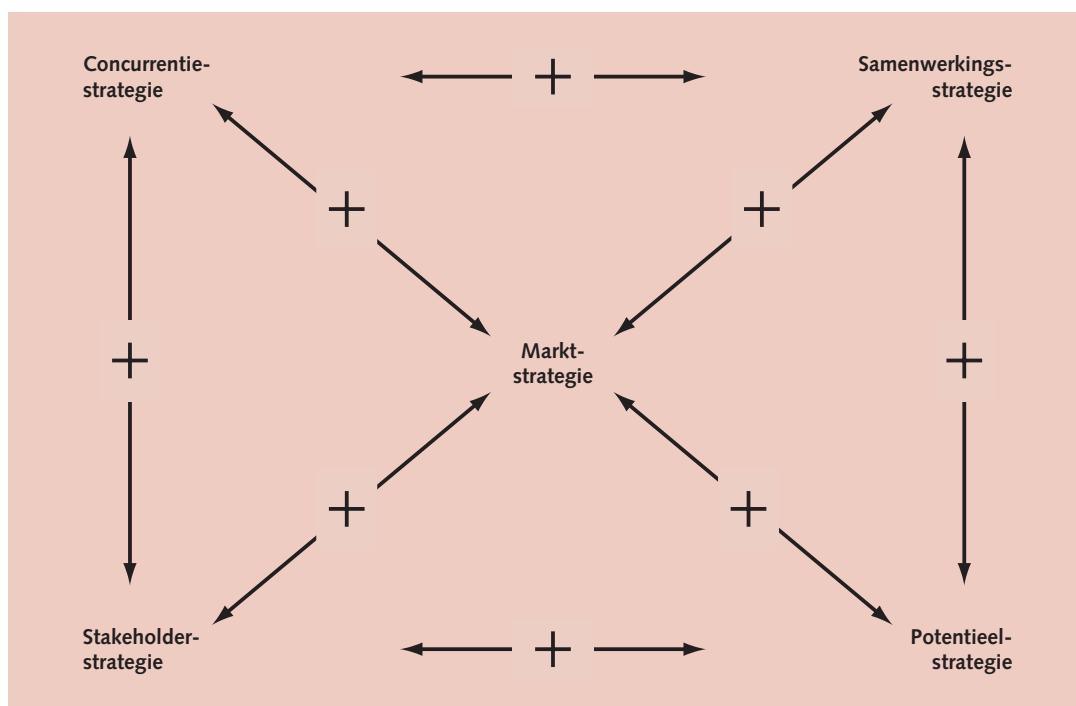
Idealiter versterken de verschillende strategieën elkaar. De KB bijvoorbeeld heeft voluit ingezet op het ontwikkelen van technologie voor de digitale opslag en ontsluiting van kennis en cultuur. De markt-, potentieel-, stakeholder-, samenwerkings- en concurrentiestrategieën sluiten naadloos op elkaar aan. Het succes van deze strategie zwelt aan als een rollende sneeuwbal.

Met hun 'strategy maps' moedigen ook de invloedrijke systeemtheoretici Kaplan en Norton aan de samenhang op strategische deelgebieden in kaart te brengen.¹² De Balanced Score Card bieden zij als instrument voor systematische sturing hierop.

Energie: Vitaliteit

Belangrijk bij het ontwikkelen van strategie is ten slotte of het voldoende ambitie, inspiratie en daarmee productieve energie genereert bij de strategie-dragers. Bouwt de strategie voort op aanwezige intenties en aspiraties of bevat de strategie elementen waar de wil voor ontbreekt om het waar te maken?

Figuur 4. Samenhang tussen deelstrategieën



11. Persbericht resultaten onderzoek 'The Perfect Match', Katholieke Universiteit Nijmegen en ATOS KPMG, 10 februari 2004.

12. R. Kaplan en D. Norton, *Strategie in kaart gebracht*, Contact, Amsterdam, 2004.

Welke belofte houdt de strategie in voor de afnemers en voor degenen die hem moeten uitvoeren? Idealiter is de strategie een uitdrukking van een eendrachtig strategisch verlangen, maar wat als dit niet zo is?

Strategische vitaliteit

‘Zeg mij hoe u met elkaar omgaat en ik zeg u wat uw intenties zijn.’ De dynamiek in een organisatie is een uiting van de kracht en de kwaliteit van de heersende intenties. Daarom is dynamiek de indicator bij uitstek voor de vitaliteit van de vigerende strategie. In het vervolg van deze paragraaf laten we dimensies en verschijningsvormen van organisatorische dynamiek zien.

Sterke en zwakke dynamiek

De dynamiek van een organisatie wordt groter door een dynamische omgeving, zoals veeleisende klanten, sterke concurrentie, strenge regelgeving of maatschappelijke pressie. Maar ook interne factoren als ambitie, verbeeldingskracht en saamhorigheid van de strategiedragers doen de dynamiek toenemen. Een sterke dynamiek is merkbaar aan motivatie, vechtlust, energie en creativiteit, maar ook aan een mentaliteit van ‘waar gehakt wordt vallen spaanders’. Evenzeer geldt: weinig ambitie, een stabiele omgeving en een riant potentieel genereren een zwakke

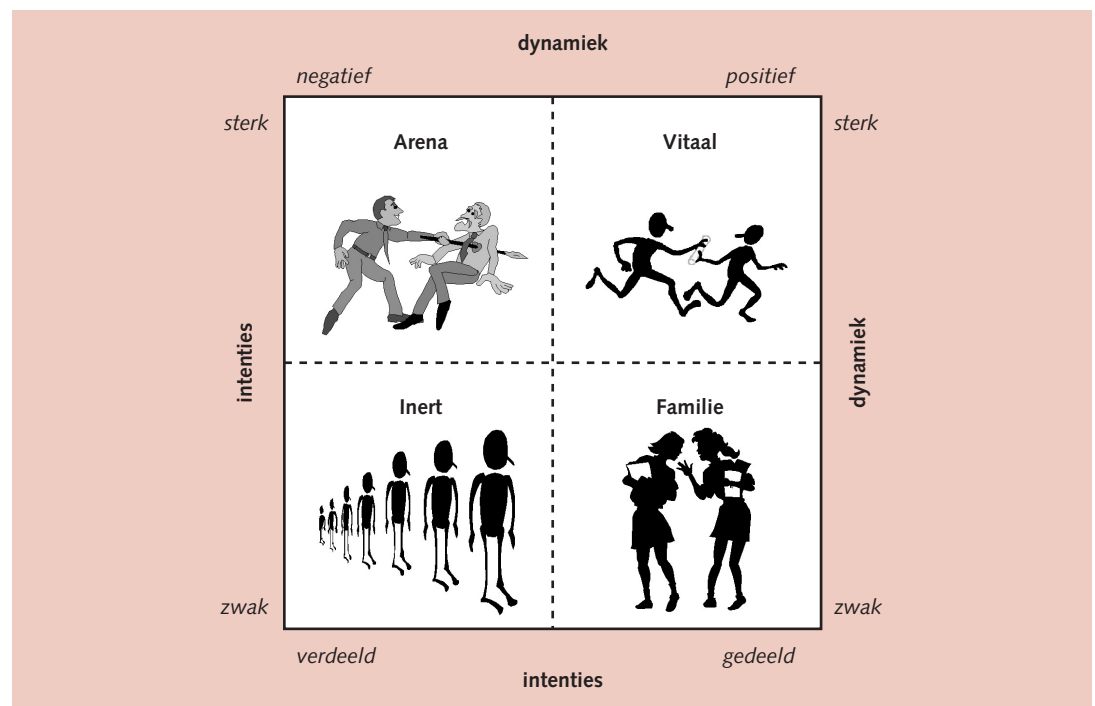
dynamiek. Dit uit zich bijvoorbeeld in hobbyisme, discussies over ‘rollen’, rituelen in vergaderingen of daarbuiten, moeizame besluitvorming en relatieve inertie. Kenmerkend voor een zwakke dynamiek is verder het koesteren van de ‘comfortzone’ waarin men verkeert.

Negatieve en positieve dynamiek

Verder kan de energie die vrijkomt in een organisatie zowel positief zijn als negatief. Zijn de intenties van de strategiedragers onsaamhangend, rivaliserend of gericht op persoonlijke belangen (bijvoorbeeld status, positie, macht, geld), dan ontstaat gemakkelijk een negatieve dynamiek. Dit uit zich in zaken als moeizame besluitvorming, irritaties, ieder voor zich, onderlinge strijd, angst en/of verloop. Ook een grote externe of hiërarchische druk, bijvoorbeeld vanwege een vechtmarkt, autoritair leiderschap, rooibouw op medewerkers of gedwongen bezuinigen kan leiden tot een negatieve dynamiek. Als de energie daarentegen vrijkomt als gevolg van een gezamenlijke doel en collectieve identiteit van de strategiedragers (en van medewerkers), ontstaat een positieve dynamiek. Dit is te merken aan zaken als wijgevoel, plezier, saamhorigheid en loyaliteit.

Als we de verschillende dimensies van organisatorische dynamiek met elkaar combineren, krijgen we een herkenbare typologie, die in figuur 5 is weergegeven.

Figuur 5. Intenties, dynamiek en vitaliteit



Arenadynamiek

De arena kenmerkt zich door sterk rivaliserende intenties van de strategiedragers. We komen deze dynamiek nogal eens tegen in complexe (onder andere divisie-, matrix- of maatschaps)structuren en/of kennisintensieve organisaties, zoals ziekenhuizen, advocaten- en advieskantoren en universiteiten. Als er een hoge prestatiedruk is en er zijn veel spelbepalende figuren die zich ook nog eens vanuit verschillende rollen, posities of opvattingen willen doen gelden, ontstaat gemakkelijk een arenadynamiek. Het adagium 'zoveel hoofden, zoveel zinnen' doet opgeld en de interne spanningen vergen meer energie dan het vervullen van de behoeften van de klant.

Familiedynamiek

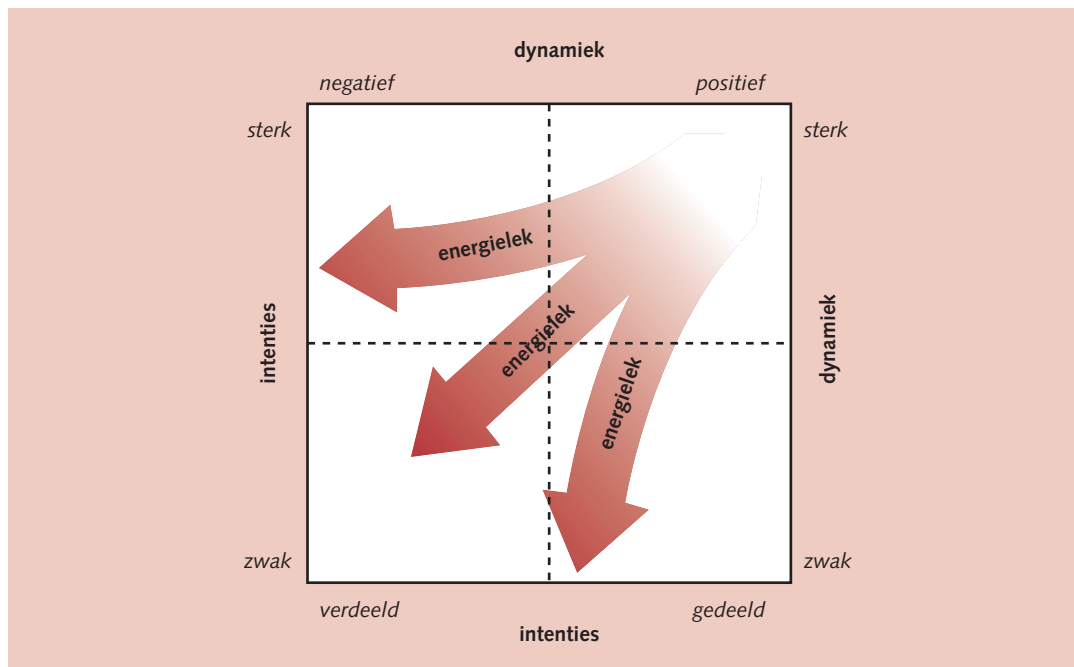
De familiedynamiek is het tegenovergestelde van de arenadynamiek. De productieve spanning is laag, de cohesie is daarentegen hoog. We zien dit bijvoorbeeld in maatschappelijk gerichte organisaties of grote gereputeerde en 'garriverde' bedrijven. De omgeving is of lijkt weinig vijandig en het 'erbij horen' is wat echt telt. Niet zelden zijn het omgevingen waar mensen vele dienstjaren draaien. Zo onveilig als de arenadynamiek is voor de participanten, zo geborgen weet men zich in de familiedynamiek. Je hoort er niet zomaar bij, maar als je er eenmaal bij hoort, dan kun je moeilijk meer stuk. Niet dat

er nooit eens ruzie is, integendeel, maar iedereen weet dat je het wel bont moet maken voordat het consequenties heeft. Elke familiedynamiek heeft verder z'n eigen rituelen, zoals klagen naar elkaar over de leiding of andere afdelingen, of een hoge belangstelling voor elkaars welbevinden. Ook terugkerende (soms hevige) conflicten over weinig essentiële kwesties kunnen bij deze familierituelen horen.

Inerte dynamiek

Inertie wordt ook wel eens aangeduid met 'eilandencultuur', 'hokjescultuur' of met het fenomeen van de 'muurtjes', bijvoorbeeld tussen afdelingen. Het zijn vooral organisaties met veel routinematige processen, zoals sommige financiële, ambtelijke of verzorgende instellingen, waar dit voorkomt. Er staat te weinig op het spel om je werkelijk druk te maken over de prestaties. Men ligt daardoor niet ernstig met elkaar overhoop, maar evenmin is er sprake van een positieve wisselwerking. Ieder vult z'n dag met wat hij of zij moet doen, maar niet veel meer dan dat. De gewoonte regeert. Op hoger niveau in de organisatie wordt soms wel stevig gesteggeld over territoriumachtige kwesties of budgetten. Het gebrek aan samenwerking en richtinggevende ambitie op de werkvloer wordt opgevangen met verdere standaardisatie via procedures en interne coördinatiemechanismen.

Figuur 6. Energielek ondermijnt strategische vitaliteit



Vitale dynamiek

Organisaties die een stevige uitdaging bieden, met afwisselend werk, veelal in teamverband en waar het resultaat er merkbaar toe doet, bieden de meeste kans op een vitale dynamiek. Bijvoorbeeld ingenieursbureaus, reclame-, advies- of ICT-bureaus, kortom, de creatieve industrie. Zelfsturende of projectteams in andere typen organisaties nodigen hier eveneens toe uit. De Koninklijke Bibliotheek bewijst dat ook in een ander type organisatie een vitale dynamiek mogelijk is.

Wat kan er nog misgaan als er sprake is van dergelijke krachtige en gelijkgerichte intenties? Eigenlijk gaat het om een paradox. Enerzijds is het goed de organisatie niet af te leiden van de 'flow' waar ze inzit.¹³ Gun elkaar de mogelijkheid om vol te houden en te realiseren waar men zich gezamenlijk voor inzet en in gelooft. Anderzijds is het zaak te waken voor zelfgenoegzaamheid. 'Succes breeds failure'. Dus het tijdig exploreren naar nieuwe doelen moet beginnen voordat tevredenheid het wint van ambitie.

Energielek

'People don't follow strategies, they follow behaviours.'¹⁴ Er zit dikwijls een gat tussen de officiële c.q. de openlijk beleden strategie en de strategie die zich in werkelijkheid voltrekt. Dit gat is in de praktijk merkbaar en voelbaar als het 'energielek' van een organisatie. Denk aan zaken als vrijblijvendheid,

het niet zeggen wat men werkelijk denkt en 'dubbele agenda's'. Een nieuw initiatief in de arena sneuvelt in de onderlinge strijd. In de familiedynamiek smoren initiatieven in de pogingen tot consensus en bij inertie gaan ze ten onder in onverschilligheid.

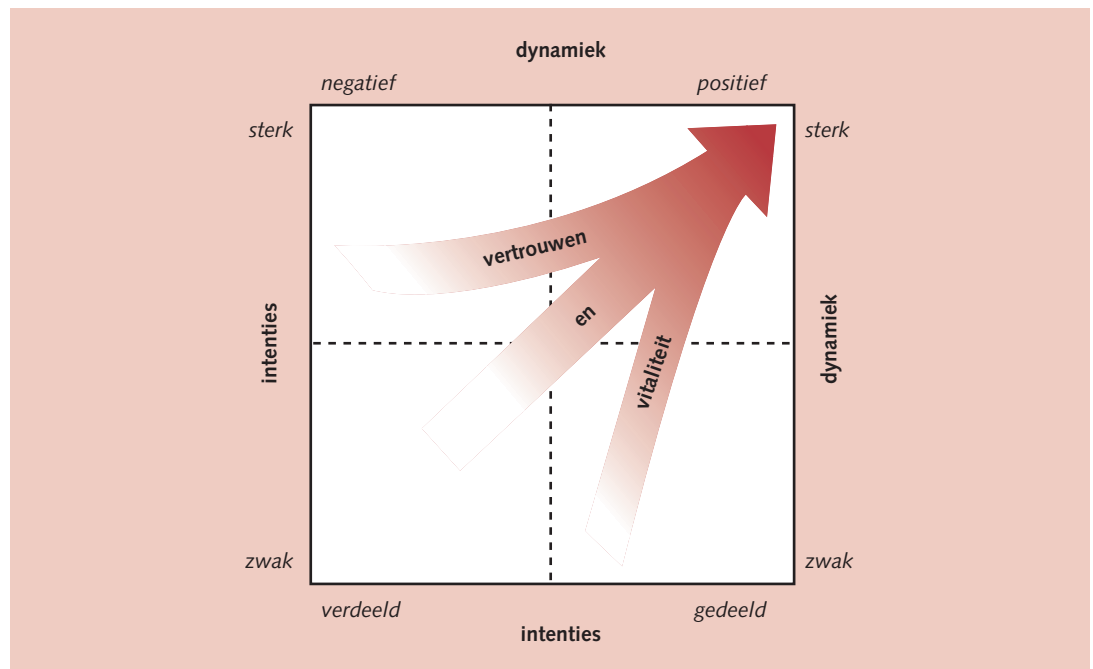
Dergelijke discrepanties tussen de openlijke en de werkelijke intenties van de strategiedragers ondermijnen het onderling vertrouwen. En meer dan dat, ze werken door in de hele organisatie. De 'onderstroom' trekt energie weg die de organisatie sneller bij het strategische doel zou kunnen brengen. Dan kost werken meer energie dan het oplevert. Hoe zwakker en negatiever de dynamiek, hoe groter dit energielek. Als de top van een organisatie een strategie ontwikkelt, wil dat niet zeggen dat bij een besluit alle neuzen dezelfde kant op staan. Zoiets vergt een veelheid van individuele wilskeuzen. Zo niet, dan is een energielek het voorspelbare gevolg (zie figuur 6). Dit verklaart de vaak moeizame praktijk van het 'implementeren' van strategie.

Een vitale dynamiek berust op gedeelde intenties en vertrouwen in elkaars intenties. Zo alledaags als dit klinkt, zo lastig blijkt dit in de praktijk te bereiken. Vooral als een energielek het vertrouwde patroon is.

Strategisch motiveren

'Wanneer je een schip wilt bouwen, roep dan geen mensen bijeen om het hout te verzamelen, het werk

Figuur 7. Vertrouwen en vitaliteit



13. M. Csikszentmihaly, *Flow in zaken*, Boom, Amsterdam, 2003.

14. Citaat Mark Anderson, *management consultant*.

te verdelen en opdrachten uit te voeren, maar leer ze het eindeloos verlangen naar de zee.¹⁵

Het fundament voor een Hoog Rendement Strategie is een krachtig, gemeenschappelijk ervaren strategisch motief. Wat draagt hieraan bij? We onderscheiden twee hoofdsoorten van interventies om een gedeeld strategisch motief te creëren:

- Strategisch motiveren.
- Organisatie vitaliseren.

We werken beide interventietypen uit in praktische tips en suggesties. Cruciaal is het gezamenlijk doorleven wat er op het spel staat voor de afnemers, de organisatie en de betrokkenen zelf. Creëer daarom situaties die dit mogelijk maken.

Activeer strategisch bewustzijn

- Identificeer de strategiedragers en maak hen deelgenoot van de strategische vragen en problemen, bijvoorbeeld via harde gegevens over klanten, markten, benchmarks, financiën, kwaliteit en/of belevingen van klanten en medewerkers.
- Onderzoek gezamenlijk wat er op het spel staat. Breng indringende gesprekken en discussies op gang met en tussen alle betrokkenen over de huidige situatie en de toekomstscenario's. Wat zijn de gevolgen van niet veranderen? Welke belofte houden andere scenario's in? Gebruik een mix van grootschalige (bereik) en kleinschalige bijeenkomsten (betrokkenheid). Prikkel en opinieer in de discussies.
- Organiseer klantenpanels, stages, werkbezoeken, 'action research' of stakeholdermeetings met afnemers, beïnvloeders, leveranciers, benchmarkorganisaties, directeuren, andere branches, et cetera. 'Live' ontmoetingen en interacties werken het best. Benut de uitkomsten hiervan daadwerkelijk. Eenrichtingsmedia zoals krantjes of video's kunnen dit ondersteunen, maar niet vervangen.
- Activeer het 'verwerkingsproces'. Bij advisering door specialisten:
 - koppel voorlopige bevindingen en voorlopige aanbevelingen terug naar de doelgroep in (groeps)presentaties, hearings, workshops en dergelijke;
 - vraag naar suggesties aan de strategiedragers en verwerk deze in volgende versies van een groeidocument.

Organiseer productief strategieproces

- Laat strategiedragers en medewerkers zoveel mogelijk zelf relevante feiten, cijfers en belevingen vergaren. Daardoor leiden diagnostische ac-

tiviteiten veel sneller en krachtiger tot bewustwording. Geef strategiedragers en medewerkers verantwoordelijkheid in het organiseren van (onderdelen van) het strategieproces.

- Maak samen met de strategiedragers strategische analyses. Breng bijvoorbeeld de belangen en intenties in de relaties met strategische partijen in kaart. Hoe gaan we daarmee om en hoe effectief is dit? Wat leren we hiervan omtrent de onderliggende belangen en mechanismen?
- Boots de toekomst na, bijvoorbeeld een ander organisatiemodel of nieuwe werkwijzen, in een laboratoriumsetting. Mensen kunnen dan de toekomst ervaren, in plaats van te praten over iets wat ze niet kennen. Gebruik dit soort simulaties niet om nieuwe kunstjes te leren nadat de besluiten al zijn gevallen. Gebruik ze om samen met de strategiedragers de toekomst te onderzoeken en een collectieve intentie te creëren.
- Betrek strategiedragers (en anderen) bij het genereren en uitwerken van strategische opties.
- Bouw aan vertrouwen. Organiseer een speciale bijeenkomst voor uw veranderteam. Mogelijke agendapunten:
 - Teamontwikkeling door openlijk bespreken van organisatorische én persoonlijke motieven bij het strategieproces en door uitwisselen van feedback;
 - Opstellen procesplan strategieontwikkeling.

Neem 'redelijke besluiten'

'Mag ik gaan zitten?' vroeg de kleine prins verlegen. 'Ik beveel je te gaan zitten', antwoordde de koning.¹⁶

- Stel besluiten vast nadat de intentie voor verandering is ontstaan, in plaats van omgekeerd. Zelf veranderen motiveert meer dan veranderd worden!
- Verwar consensus niet met motivatie. Ja-knikkers verhullen hun werkelijke (gebrek aan) intenties.
 - Smeed het ijzer als het heet is. Een grootste gemene deler van strategiedragers volstaat. Te vroeg beslissen is opleggen, te laat beslissen gaat ten koste van het momentum. Bij het overtuigen van de achterhoede raak je de voorhoede alweer kwijt;
 - Zet het proces van verandering uit in fasen en spreek hiervoor ijkpunten af in termen van tijd en resultaten. Houd dit beperkt en overzichtelijk.

De essentie van het stappenplan is dat de verandermanager geen advocaat van de strategie is maar regisseur

15. Citaat Antoine de-Saint-Exupéry.

16. A. de-Saint-Exupéry, *De kleine prins*, Ad. Donker, Rotterdam, 1951.

- De weg naar de hel is geplaveid met goede voor-nemens. Maak uiteindelijk duidelijke afspraken over te volgen strategieën en houd elkaar hieraan.
- Geef aandacht aan de uitvoering en zorg dat de consequenties de intenties bekrachtigen.

Stappenplan

Strategisch motiveren is in veel gevallen aan te pakken via een eenvoudig driestappenplan:¹⁷

1. Ontdekkingsopdracht. Geef strategiedragers/medewerkers opdracht tot het verzamelen van feiten, cijfers, belevingen, benchmarkinformatie of ideeën rond een strategisch issue.
2. Uitwisseling en afspraken. Organiseer een intensieve uitwisseling over de verzamelde input. Wat speelt er? Welke ideeën komen bovendrijven? Maak realistische afspraken over de meest veelbelovende ideeën.
3. Uitvoering. Geef aandacht aan de uitvoering. Bewaak de afspraken consciëntieus. Meet en evalueer de resultaten in een volgende bijeenkomst om verder te leren.

De essentie van het stappenplan is dat de verandermanager geen advocaat van de strategie is, maar regisseur van het strategieproces.

Organisatie vitaliseren

Als de dynamiek in de organisatie te zwak en/of negatief is, kan het nodig zijn de organisatorische condities aan te passen. Dat kan liggen in de sfeer van de structuur of van de cultuur van de organisatie.

Vitaliseer de organisatiestructuur

Niet zelden geeft de organisatiestructuur prikkels die de ongewenste dynamiek instandhouden of bevorderen. De volgende interventies vitaliseren:

- Bij een negatieve dynamiek (arena, inertie) zien we vaak teveel spelers die zich willen manifesteren. Doorgaans is dit ingegeven vanuit allerlei verschillende organisatorische rollen en verantwoordelijkheden. Het terugdringen hiervan helpt de voorwaarden voor strategische focus te scheppen. Creëer daarvoor een zo eenvoudig en eenduidig mogelijke beslisstructuur. Pas een strikte rollenscheiding toe tussen wie adviseert (staf), wie operationeel leidinggeeft (projecten) en wie beleid bepaalt (lijn). Van Delden vat dit soort maatregelen treffend samen onder de noemer 'vereenvoudiging'.¹⁸
- Bij een zwakke dynamiek (familie, inertie) is het zaak dat de gevoeligheid voor prikkels van buiten

wordt vergroot. Wel of niet presteren moet verschil gaan uitmaken.

- Bouw structuren gebaseerd op zelforganisatie (groepen verantwoordelijk maken voor hele taken, processen of producten). Dit bevordert de gezamenlijke én de eigen verantwoordelijkheid;
- Bouw kortcyclische feedback op prestaties en prestatieafhankelijkheid in de systemen;
- Waak bij individuele prestatiebeloning voor het zetten van een premie op eigen belang;
- Soms is een reorganisatie als (paarden)middel nodig. Het 'op de schop nemen' van van de organisatie kan helpen duidelijk te maken dat het menens is. Maar dit mag geen doel in zichzelf zijn. Analyseer met elkaar de effecten van de huidige structuur op intenties en gedrag. Bouw met het nieuwe structuurontwerp voort op deze analyse.

Vitaliseer de organisatiecultuur

'Het gaat erom dat je het wijgevoel zo stimuleert dat mensen er zelfstandiger door worden, dat ze beter kunnen zijn wie ze werkelijk willen zijn', aldus Jeanette van den Ingh-Van Wijk, zakenvrouw van het jaar 2003.

Eerder is de culturele inbedding van strategie ter sprake gekomen. Die cultuur kan zo diep geworteld zijn dat een verse strategische impuls alleen maar mogelijk is door systematisch de organisatiecultuur mee te veranderen. Hoe is, naast het strategisch motiveren, deze slag te maken?¹⁹

- Maak uzelf geloofwaardig:
 - 'Walk the talk'. Wees congruent, transparant en authentiek. De vitaliteit van een strategie is mede het gevolg van de stijl van de leider en het vertrouwen dat deze opwekt;
 - 'Don't stumble the mumble'. Kom afspraken na en wees loyaal aan afwezigen. Nodig uit tot openheid en tegenspraak. Neem afwijkende ideeën serieus en onderzoek de waarde ervan;
 - Steek de hand in eigen boezem. Maak het 'energielek' bespreekbaar met de strategiedragers. Beloon het benoemen van discrepanties tussen 'zeggen' en 'doen'. Wat eenmaal openlijk is benoemd, is moeilijk voor herhaling vatbaar;
 - Ontwikkel gezamenlijk een gedragscode voor voorbeeldgedrag;
 - Maak de gedragsprikkel vanuit structuur en systemen congruent met de gewenste strategie

17. Geïnspireerd op het driestappenplan in de roman *Tachtig*. J. Scholten, Thomas Rap, Amsterdam, 1995.

18. P. van Delden, 'Vereenvoudiging als strategie', in: *Holland Management Review*, nummer 89, Reed Business Information, 2003 (Professionele Publicatie Prijs 2003).

19. P. Kloosterboer, 'Krachten voor cultuurverandering' in: *Holland Management Review*, nummer 93, Reed Business Information, 2004 (Professionele Publicatie Prijs 2004).

- en cultuur;
- Schroom niet, indien nodig, via wisselingen in de bezetting van sleutelposities de gewenste cultuur nieuwe impulsen te geven.
- Inspireer:
 - Importeer frisse ideeën van buitenstaanders;
 - Gebruik waarderende in plaats van defectgerichte ontwikkelvormen, zoals ‘appreciative inquiry’, ‘feedforward’, intervisie en trainingen, om aanwezige best practices met elkaar te delen en tot standaard te verheffen;
 - Bevorder afwisseling en creativiteit in het werk, via nieuwe taken, technieken en uitdagingen;
 - Maak mensen verantwoordelijk voor een product, een proces of ontwikkelactiviteiten. Geef duidelijke kaders, om teleurstellingen te vermijden. Motiveer mensen door snelle besluitvorming over voorstellen;
- Ondersteun, maar niet vrijblijvend:
 - Definieer (met strategiedragers) de benodigde competenties;
 - Bied ondersteuning bij het ontwikkelen van deze competenties via ‘blended learning’ (scholing, training, intervisie, supervisie, coaching, e-learning en dergelijke);
 - Maak de mogelijkheden, ijkpunten en consequenties duidelijk en houd elkaar daaraan.

Terug naar de menselijke maat

‘De mens kent maar gedeeltelijk zijn intenties en kan die slechts imperfect vertalen in zijn instrumenten. Eenmaal vertaald, ontdekt hij beter zijn motieven.’²⁰ Strategie is mensenwerk met alle triviale, geniale, legitieme en discutabele variaties die daarbij horen. Aan de menselijke kwaliteiten van strategie ontleen we tevens de criteria voor een Hoog Rendement Strategie: focus, samenhang en vitaliteit.

Dit geeft houvast bij het vinden van een juiste koers en het beperken van menselijke vergissingen hierbij. Ook het totstandkomen van strategie is mensenwerk. Organisaties zijn geen entiteiten waarvoor men een strategie ontwerpt om die vervolgens te implementeren.

Organisaties zijn werkgemeenschappen met individuele en gedeelde intenties. Door klanten te zien en ervaren als mensen van vlees en bloed voor wie we een verschil maken, kunnen we een sterke collectieve intentie opbouwen. Daarmee geven we zin aan werk en dringen we vervreemding terug. Gaan we daarbij onze collega’s daadwerkelijk benaderen als strategische partner, dan wacht ons een wereld van inzet, talent en rendement. En op persoonlijk niveau een wereld van inspiratie, voldoening en betekenisvolle relaties.

20. Citaat Hans Strikwerda, uit: *Manager & Literatuur*, Mainpress, BV, Schiedam, oktober 2004, nr. 10.8.