businessschool™
netherlands
the action learning business school

WhitePaper

STRATEGISCHE WENDBAARHEID

Dr. ir. Norbert Greveling | Ir. Roland Bushoff | Straleno



LEID JOUW ORGANISATIE ALS EEN STRATEEG

VAN KLASSIEK NAAR DYNAMISCH STRATEGISCH MANAGEMENT

In veel boardrooms en directiekamers is de vraag naar strategie nog steeds sterk aanwezig. Ook commissarissen en toezichthouders hechten er veel waarde aan. Toch heeft de klassieke manier van strategisch management de afgelopen jaren flink aan waarde verloren.

Inhoud

Van klassiek naar dynamisch strategisch management 2
Uitdagingen voor organisaties 3
Van gesloten naar verbonden systemen 4
De teloorgang van klassiek strategisch management 5
Strategische vraagstukken zijn complexer 6
Hoe dan wel? 7
Checklist: is jouw organisatie toe aan een andere manier van werken? 8

In het huidige tijdperk zijn andere benaderingen van strategie nodig en is **Strategische Wendbaarheid essentieel**: een duidelijke koers hebben, maar ook flexibel kunnen bijsturen wanneer omstandigheden daarom vragen.

Zo blijf je gericht op toekomstig succes, ongeacht de definitie daarvan binnen jouw organisatie.

Zorgen voor toekomstige bloei en strategische wendbaarheid vraagt bij organisaties om de toepassing van nieuwe benaderingen op het gebied van strategisch management, strategische organisatieontwikkeling én strategisch leiderschap. Niet afzonderlijk, maar benaderingen die op elkaar zijn afgestemd. Het komt er nu op aan om je organisatie te gaan leiden als een strateeg!

> *Leid je organisatie als een strateeg – niet volgens een statisch plan, maar via een dynamisch proces.*

UITDAGINGEN IN ORGANISATIES

Dat je organisatie zich in tricky tijden[1] bevindt is geen nieuws. Veranderingen in de omgeving voltrekken zich steeds sneller, op verschillende terreinen neemt onzekerheid alleen maar toe en de complexiteit van sommige vraagstukken is ook groter geworden. Dat is al geruime tijd gaande en er zijn geen signalen dat dit gaat afnemen. Maar...

Hoe ga je als ondernemer, bestuurder of directielid om met de toenemende onzekerheid en complexiteit van vraagstukken?

Veel organisaties en instellingen zijn overgestapt naar meer agile werken, met kortere sprints in plaats van grootste en meeslepende projecten, waardoor je flexibeler kunt inspelen op tussentijdse veranderingen. Bij verschillende operationele processen kan dat prima werken. De operationele wendbaarheid kan hiermee toenemen, maar de vraag blijft...

Hoe zit het met de strategische wendbaarheid van je organisatie?



Waar doe je goed aan?

- **Een lange termijn koers varen?**

  Vaar je in de eerdergenoemde omstandigheden een koers die gericht is op lange termijn succes?

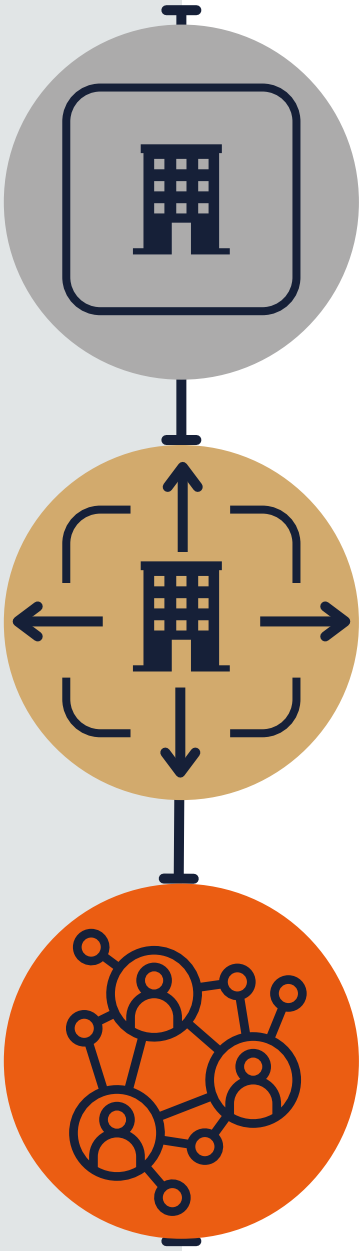
- **Maar is een lange termijn koers nog wel mogelijk?**

  Moet je een lange termijn koers varen wellicht helemaal niet meer doen, omdat dit in deze omstandigheden onmogelijk is geworden?

In het vervolg van deze Whitepaper beantwoorden we deze vragen. En kijken hierbij verder dan turbulentie in de bedrijfsomgeving alleen, want er is meer aan de hand. Vragen beantwoorden we dan ook vanuit een bredere context. We onderzoeken ook hoe je naar je organisatie kijkt en hoe je momenteel werkt aan toekomstig succes.

[1] Tricky tijden, laat je niet gek maken; Jitske Kramer, Boom, 2024.

EEN ANDERE BENADERING -
Van gesloten naar verbonden systemen



125 jaar geleden
Gesloten systeem

Zo'n 125 jaar geleden begon de organisatiekunde met het zien van bedrijven als **gesloten systemen** – efficiënt draaiende 'machines' gericht op winstmaximalisatie.

50 jaar geleden
Open systeem

Rond 50 jaar geleden werd het beeld van **open systemen** dominant: de wereld opende zich, innovatie en groei kwamen centraal te staan. Bedrijven zagen eindeloze kansen om te ondernemen.

Ca. 15 jaar geleden
Verbonden systeem

Ongeveer 15 jaar geleden ontstond het beeld van **verbonden systemen**: organisaties maken deel uit van grote netwerken zoals ICT-infrastructuren, ecosystemen en financieringsstelsels.
De autonomie nam af, afhankelijkheden namen toe, en de ruimte om te ondernemen werd beperkter.



Hoe benader jij jouw organisatie?

Veel directies varen nog alsof hun organisatie als autonome, open entiteit kan doorgroeien – met alle frustraties van dien. Maar in een wereld van verbonden systemen werkt de klassieke strategie vaak niet meer. Wie relevant wil blijven, kiest voor strategische wendbaarheid.

DE TELOORGANG VAN KLASSIEK STRATEGISCH MANAGEMENT

Strategisch management deed ongeveer 50 jaar geleden zijn intrede als onderdeel van de bedrijfskunde. Niet toevallig gebeurde dat tegelijkertijd met de opkomst van het beeld van organisaties als open systemen. Vooral bedrijven kregen behoefte aan een strategie om hun innovatie- en groeiambities waar te maken. Strategisch adviesbureaus hebben daar al die jaren profijt van gehad. Maar de klassieke strategisch managementbenadering heeft aan kracht ingeboet!

De klassieke methode - eens in de 3 à 5 jaar lange termijn doelen vaststellen, een strategie ontwikkelen, en een meerjarenplan opstellen op basis van grondige analyses - werkte in stabiele markten, maar de wereld is veranderd door:

- Exponentiële ontwikkelingen van internettechnologie en AI;
- Onvoorspelbare consumententrends;
- Snelle, disruptieve marktverschuivingen;
- Politieke en ESG-gerelateerde onzekerheden.

Hoe werken jullie aan toekomstig succes?

> *Een lange termijn strategie is vaak al achterhaald voordat de inkt is opgedroogd.*

Voert de klassieke meerjarencyclus nog steeds de boventoon en ligt er een roadmap om de organisatie verder te ontwikkelen? Of focus je juist even niet op de toekomst maar op het hier en nu? Er zijn nog steeds bedrijven en instellingen die de klassieke strategisch management aanpak volgen. Door de snelheid van ontwikkelingen realiseren ze zich soms wel dat de meerjarenplannen jaarlijks moeten worden bijgesteld. Dat is een manier om strategisch wendbaar te zijn – maar in deze tijd is dat simpelweg niet meer toereikend!

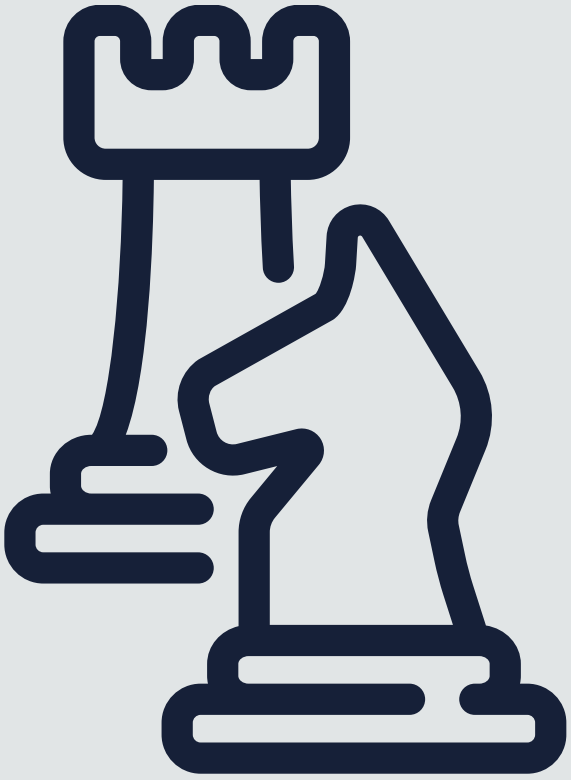
STRATEGISCHE VRAAGSTUKKEN ZIJN INGEWIKKELDER

Strategie is een doordachte manier om een langetermijndoel te bereiken, ervan uitgaand dat je daar meerdere jaren voor hebt. In stabiele omstandigheden, kan dit een prima benadering zijn. Maar we weten dat van stabiliteit allang geen sprake meer is. De strategische uitdagingen zijn veel ingewikkelder geworden.

Alleen maar een manier bedenken om te groeien, om te innoveren, om meer winst te maken, om duurzamer te worden, etc. is in dit tijdperk niet genoeg. Ongeacht het doel dat je formuleert. Als ondernemer, bestuurder en directielid heb je te maken met een flinke variëteit aan samenhangende vraagstukken. Vaak kun je die ook niet autonoom oplossen, omdat je organisatie steeds meer verbonden is geraakt met andere organisaties.

Het klassieke strategisch management kan deze complexiteit niet aan. Veel modellen die de afgelopen decennia naar voren zijn gebracht hebben zeker nog wel hun waarde bij specifieke discussies, maar als afzonderlijk vakgebied heeft het zijn glans verloren.

Na al die jaren is strategieontwikkeling en -executie bij veel organisaties vaak een routine geworden, waar bestuurders en toezichthouders lastig afscheid van nemen. Toch is dat de hoogste tijd! Strategische vraagstukken zijn complexer en intenser geworden. Want zoals de complexiteitstheorie aangeeft[2], moet je geen routinematige benadering blijven gebruiken als het allemaal wat ingewikkelder wordt. Maar hoe dan wel?



Veel gebruikte modellen zijn nog nuttig in specifieke contexten, maar als op zichzelf staande methode hebben ze hun glans verloren.

[2] https://thecynefin.co

HOE DAN WEL?

Blijf werken aan toekomstig succes, met een duidelijke koers en aantrekkelijke perspectieven voor klanten, medewerkers, businesspartners en stakeholders.[3]
En zorg ervoor dat je van je koers kan afwijken als de omstandigheden daar aanleiding toe geven.

Wendbaarheid begint met een strategisch team dat regelmatig en systematisch samen:

- Strategische thema's in de buitenwereld bespreekt;
- De gezondheid en aantrekkelijkheid van de organisatie evalueert;
- Mogelijke toekomsten inventariseert en de impact daarvan onderkent;
- Strategische keuzes herijkt en nagaat waar het moet bijstellen;
- Prioriteiten stelt in initiatieven en prioriteiten daarin bijstelt om de beoogde strategische vooruitgang te realiseren.

Dit komt neer op het **procesmatig uitvoeren van strategisch management, met als doel strategische vooruitgang te realiseren**.

Zo ontstaat een strategisch koersplan dat je tussentijds kunt bijstellen als dat nodig is.

De motor voor strategische wendbaarheid

Een strategisch team:

- Functioneert parallel aan het operationeel managementteam;
- Richt zich volledig op lange termijn en strategische koers;
- Vermijdt vermenging met operationele discussies.

Drie disciplines vormen samen de basis voor strategische wendbaarheid:

- Strategisch management
- Strategische organisatieontwikkeling
- Strategisch leiderschap

> *Werk procesmatig en samen met een strategisch team om je organisatie te leiden als een strateeg!*

[3]Strategisch managen in turbulente tijden, Leren je organisatie toekomstbestendig te maken; Norbert Greveling en Roland Bushoff, Boom, 2024.

CHECKLIST: IS JOUW ORGANISATIE TOE AAN EEN ANDERE MANIER VAN WERKEN?

Na het lezen van deze Whitepaper weet je nu dat het klassieke strategisch management niet meer toereikend is. Organisaties zijn verbonden systemen in een turbulente omgeving. Om relevant te blijven is het nodig te investeren in strategische wendbaarheid, met nieuwe werkwijzen en competenties. Maar is je organisatie er klaar voor?

Is jouw organisatie toe aan een andere manier van werken? Stel jezelf deze vragen:

- Zijn we ons als organisatie bewust van onze verbondenheid met externe netwerken en de toenemende turbulentie én handelen we daar ook naar?
- Hoe autonoom zijn we nog - met welke netwerken zijn we verbonden en hoe afhankelijk zijn we daarvan en hoe gaan we daarmee om?
- Kijken we actief vooruit - begrijpen we wat er om ons heen gebeurt, welke toekomsten zich kunnen aandienen en welke impact dat kan hebben?
- Hebben we een duidelijke strategische koers en varen we die ook écht - welke aanpak hanteren we voor een bloeiende toekomst?
- Kunnen we een strategisch team vormen met strategische leiderschapscompetenties en het vermogen om koers te bepalen én te vertalen naar actie - om de organisatie te leiden als een strateeg?

Wil je weten hoe je jouw organisatie leidt als een strateeg?

Meld je dan aan voor de Masterclass Strategische Wendbaarheid