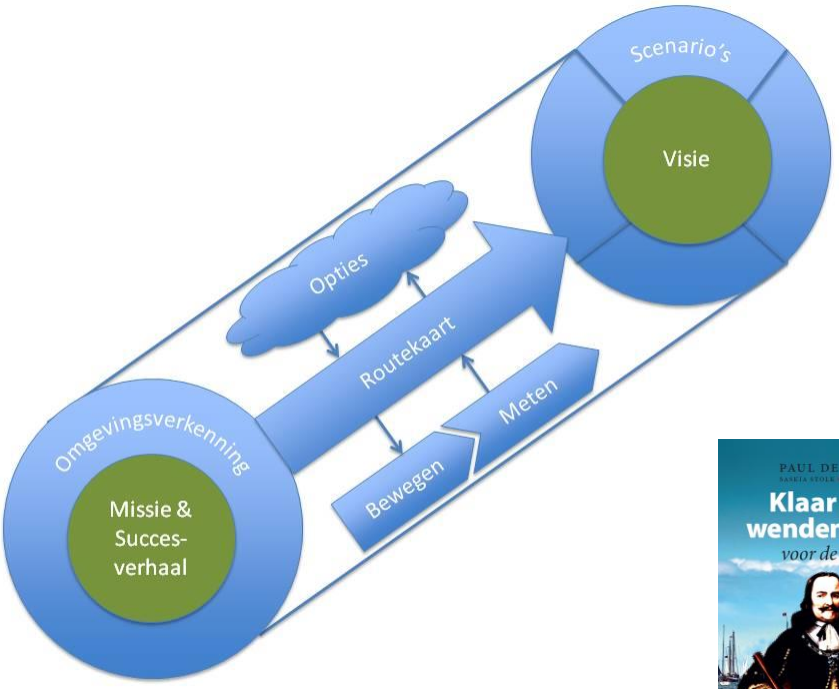
Klaar om te wenden

Strategievorming is geen analytische methode, maar een participatief ontwerpproces in de vorm van strategische conversaties. Daarbij onderscheiden we acht onderwerpen: missie en succesverhaal, omgevingsverkenning, mogelijke toekomstige situaties (scenario's), visie, handelingsopties en routekaart. Daarnaast is het belangrijk om voortdurend aandacht te besteden aan het meten en monitoren van zowel de interne voortgang als externe ontwikkelingen, en om ervoor te zorgen dat de conversaties worden omgezet in beweging. In onderstaande afbeelding is dit strategische proces weergegeven.



Dit model is afkomstig uit *Klaar om te wenden. Handboek voor de strateeg*. Dit handboek is verschenen in februari 2011 en is bedoeld voor iedereen die in samenwerking met anderen de toekomst op de agenda wil zetten, breder wil kijken dan alleen naar winst en verder dan de korte termijn. Het beschrijft in praktische termen de acht bovengenoemde onderwerpen, waarover we continu in gesprek moeten blijven om een toekomstvaste strategie te kunnen voeren in een dynamische en onzekere wereld.

De Ruijter Strategie B.V.
Laan van Kronenburg 14, 1183 AS Amstelveen
Tel. (020) 625 02 14 – www.deruijter.net

1. Missie en succesformule: waartoe is de organisatie op aarde en wat is de kern van haar succes?

Soms vergeet een organisatie waartoe ze op aarde is en verliest ze haar 'roeping' uit het oog: ze raakt uit koers. Dat is het juiste moment om als strateeg de conversatie over de missie te beginnen. Want zelfinzicht is onmisbaar in elke organisatie. Hoe een organisatie zichzelf ziet, bepaalt hoe een organisatie handelt. Is de organisatie een machine gericht op het maken van zo veel mogelijk winst? Of ziet de organisatie zichzelf als gemeenschap van mensen met complexe relaties en meerdere, soms zelfs strijdige doelen? Wat is de missie van de organisatie en welke kernwaarden horen daarbij? Wat is de succesformule (ook wel het businessidee)? Hoe de organisatie zichzelf, de missie, de omgeving en de manier van werken ziet, heeft veel invloed op het gedrag van de organisatie en of zij in staat is om alle belanghebbenden tevreden te houden en dus relaties te handhaven en succesvol te zijn. Voor een nieuwe strateeg is deze conversatie een logische plek om te beginnen.

2. De omgeving verkennen: wat gebeurt er om ons heen?

Een organisatie wordt beïnvloed door allerlei factoren van buitenaf, net als een schip wordt beïnvloed door de stroming en windcondities. Wanneer de organisatie te erg op zichzelf is gericht, dreigt het gevaar dat men deze externe ontwikkelingen over het hoofd ziet. Juist dan is het verstandig om de aandacht van de organisatie te vestigen op de buitenwereld. Wie voorbereid wil zijn op de toekomst, moet zich immers bewust zijn van de externe omgeving. Het gaat dan om het inventariseren van ontwikkelingen, gebeurtenissen en trendbreuken waarop de organisatie zelf niet direct invloed kan uitoefenen, maar die wel impact hebben op de organisatie. Daarbij kan de strateeg gebruik maken van empirische gegevens uit het verleden: trends en tegentrends. Bij deze conversatie kunnen zowel medewerkers betrokken worden als andere belanghebbenden, experts en buitenstaanders: ieders kennis, expertise en voorstellingsvermogen is waardevol. Het verkennen van de omgeving is een inventariserende bezigheid, waarbij nog niets wordt uitgesloten: het is belangrijk om de blik te richten op een zo breed mogelijk spectrum aan onderwerpen en zich niet alleen te concentreren op feiten, maar ook op ideeën, meningen en observaties. Te denken valt aan demografische, economische, ecologische, politieke, technologische en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen. Vervolgens kunnen drijvende krachten en onzekerheden met betrekking tot deze ontwikkelingen in kaart worden gebracht. Naast zicht op de contextuele factoren worden ook de bewegingen bij relevante externe actoren zoals klanten, toeleveranciers, concurrenten en regelgevers in kaart gebracht. Dit levert beter inzicht in de buitenwereld op en leidt tot nieuwe, betere strategische vragen.

3. Scenario's: in welke situaties kunnen we terechtkomen?

Ook wanneer de organisatie duidelijk zicht heeft op wat er in de buitenwereld gebeurt, is het vaak lastig om hier gestructureerd mee om te gaan. Bovendien zegt deze informatie nog niets over wat er in de *toekomst* op het pad van de organisatie zou kunnen komen. Welke 'ijsbergen' liggen er nog op onze koers? Oftewel: in welke situaties zouden we in de toekomst terecht kunnen komen? Alleen met een lijstje van mogelijke ontwikkelingen en gebeurtenissen in de toekomst ben je er nog niet. Om iets aan je omgevingsverkenning te hebben, is het zaak deze ontwikkelingen, met behulp van modelleren en scenariodenken, op zinvolle wijze met elkaar te combineren tot een aantal voldoende van elkaar verschillende, complexe toekomstbeelden: scenario's. Zo krijgt de gevonden informatie betekenis. Scenario's verbeelden toekomstige omgevingen waarin de organisatie terecht zou kunnen komen, maar waarop ze geen invloed heeft.

Door het gebruik van scenario's mobiliseert de strateeg in de organisatie kennis en voorstellingsvermogen. Hij maakt dromen en nachtmerries bespreekbaar en spreekt naast de ratio ook emoties aan. De organisatie heeft nu de toekomst op de agenda staan en beschikt over een gemeenschappelijke taal om strategische vraagstukken gestructureerd te bespreken. Het ontwikkelen van een aantal uiteenlopende toekomstscenario's is geen doel op zich. Een set scenario's biedt immers nog geen concrete plannen. Scenario's zijn een hulpmiddel om informatie te structureren en betekenis te geven zodat mensen in de organisatie beter doordachte beslissingen kunnen nemen. Scenario's geven bijvoorbeeld beter zicht op toekomstige risico's en kansen.

4. Windtunnelen en opties: is onze huidige koers toekomstvast en wat kunnen we doen?

In iedere organisatie is het belangrijk om een verbinding te maken tussen de mogelijke toekomstige omstandigheden en de eigen koers. Wanneer deze verbinding dreigt te verdwijnen, is het aan de strateeg om hem nieuw leven in te blazen. Door zich, met de hulp van de strateeg, in te leven in toekomstscenario's, kan men als het ware toetsen of de huidige organisatie en plannen toekomstvast zijn en opties bedenken om de organisatie onder alle omstandigheden te laten floreren. Met andere woorden: wat kan de organisatie zelf doen om op bepaalde situaties voorbereid te zijn? Om dit duidelijk te krijgen, worden alle opties tot handelen die de organisatie heeft in kaart gebracht. Vervolgens worden deze opties geëvalueerd in de situaties die in de scenario's zijn beschreven. Welke opties zijn in alle scenario's relevant en haalbaar, dus robuust of toekomstvast? Welke opties zijn succesvol onder bepaalde omstandigheden (startopties) en waarmee kan men beter stoppen bij bepaalde ontwikkelingen (stopopties)? Ook bestaande activiteiten kunnen worden getoetst, door ze aan te houden tegen de scenario's die dan als stresstest fungeren ('windtunnelen'): wat zijn de consequenties van deze activiteiten gegeven de scenariosituatie? Pakken ze uit zoals bedoeld en dragen ze bij aan de te bereiken visie of niet?

5. Visievorming: waar willen we heen, wie willen we zijn?

De scenario's gaan over mogelijke situaties waarin de organisatie terecht zou kunnen komen en waarop de organisatie *geen* invloed heeft. Zij beschrijven slechts de externe omgeving en bevatten zelf geen plannen of beleid. Opties zijn een lange lijst handelingsperspectieven en mogelijkheden tot actie die de organisatie heeft om met die situaties om te kunnen gaan. Tegelijkertijd is het belangrijk wat de organisatie als wensbeeld voor ogen heeft. De strateeg is ook verantwoordelijk voor het maken en zichtbaar maken van de visie van de organisatie. De visie gaat over waar de organisatie heen wil en hoe alles er idealiter uit zou kunnen zien. Door als organisatie (gemeenschap, bedrijf, vereniging, etc.) samen met alle belanghebbenden na te denken over wat men graag zou willen bereiken, ontstaat er een gedeelde visie. De visie legt een link tussen de niet-maakbare toekomstige buitenwereld en de maakbare toekomstige binnenwereld en geeft zo richting. Het wenselijke eindbeeld is een denkbeeldig referentiepunt om toekomstige strategische keuzes helder te maken.

6. Routekaart: hoe komen we daar?

Om tot actie te komen heb je een stappenplan nodig; de strategie in de enge zin van het woord, de weg van A naar B. Dit wordt vaak gezien als de kern van het werk van de strateeg: het begeleiden van de conversatie over en het maken van wat wij de 'routekaart' noemen. Dit kan ook

een meervoudig stappenplan of tijdspad zijn, waarbij je verschillende routes uitzet en de omstandigheden vermeld waaronder je voor de ene of de andere route kiest. Het maken van een routekaart is een kwestie van terugblikken vanuit een wenselijk eindbeeld en bepalen welke stappen de organisatie tussen heden en toekomst, onder verschillende omstandigheden, moet zetten om het ideaalbeeld te bereiken. De visie is het startpunt voor dit 'terugredeneren', het tegenovergestelde van voorspellen. Men bepaalt de afstand van de visie naar het nu en ontwikkelt door terug te redeneren een routekaart, die tevens rekening houdt met mogelijke toekomstige ontwikkelingen zoals beschreven in de scenario's. Uiteindelijk beschrijft de routekaart in praktische stappen waar de organisatie nu staat (de missie), waar ze in de toekomst naartoe wil (visie) en welke acties ze daartoe moet ondernemen. Ze stippelt nu de route uit die haar van het nu naar de toekomst kan leiden en geeft de weg concreet vorm. Daarnaast bevat de routekaart idealiter ook een spelverdeling: wie doet wat, wanneer en hoe?

7. Bewegen: van praten naar doen

De leiding van een organisatie (een vereniging, bedrijf, stad, land, etc.) is verantwoordelijk voor de link tussen strategie enerzijds en tactiek en operaties anderzijds, maar de strateeg kan wel helpen om de verbinding te leggen. Het is belangrijk dat de organisatie in beweging komt en blijft. De strateeg moet ervoor zorgen dat het voorstellingsvermogen en de creatieve energie die dat vergt de ruimte krijgen binnen de organisatie en dat deze geformaliseerd, gestructureerd en gekanaliseerd worden, zodat mensen geïnspireerd raken en zich betrokken voelen bij de strategie. Deze beweging kun je op gang brengen door mensen samen laten te werken in workshops, waarin zij samen iets maken. Wanneer mensen elkaar deelgenoot kunnen maken van hun blik op de weg naar de toekomst en iedereen een bijdrage kan leveren, zal het enthousiasme voor het uitvoeren van de routekaart groeien.

8. Meten en monitoren: op koers blijven

Het is niet voldoende dat de organisatie een dynamische strategie heeft en vervolgens achterover leunt. Een wezenlijk onderdeel van een dynamisch strategievormingsproces is het continu meten en monitoren van ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Het is aan de strateeg om de aandacht te vestigen op het feit dat de tijd nooit stilstaat en de organisatie dus moet blijven letten op de veranderende binnen- en buitenwereld, waar nodig scenario's moet aan passen, opties moet in- of stopzetten... Kortom: bepalen of ze nog op koers ligt en of iedereen nog op de goede plek zit. Door bepaalde signalen als indicatoren van verandering in de gaten te houden, kan de organisatie vroegtijdig een idee krijgen van de richting waarin de toekomst zich ontvouwt. De informatie die gemeten wordt, dient als input voor de verschillende strategische conversaties. Monitoren en zwaluwstaarten (het volgen van indicatoren van verandering en het verbinden van de buiten- en de binnenwereld) zijn meetinstrumenten, en kunnen helpen om te bepalen welke route de organisatie het best kan volgen. Een dynamisch strategievormingsproces is een iteratief en eeuwig voortdurend proces!

© **De Ruijter Strategie** heeft de afgelopen 20 jaar vele (internationale) scenario- en strategietrajecten begeleid, zowel bij de overheid als in het bedrijfsleven. De expertise van De Ruijter Strategie is mede door dit brede werkveld zeer divers. Van het inhoudelijk ontwerpen en uitvoeren van zowel kleine als omvangrijke strategietrajecten tot het verzorgen van scenariomodules en incompany trainingen.