

De strategische expeditie

Principes voor strategie ontwikkeling

door: [Paul Kloosterboer en John van Giels](#)
[Strategie & Bestuur](#) , [Artikelen](#) [29-11-2005]

Effectief strategie ontwikkelen is niets minder dan een expeditie. Het kan een drama worden! Het verhaal van de expeditie wordt gebruikt om de glij-partijen en steunpunten bij strategie ontwikkeling op een herkenbare en concrete manier te benoemen. De voorbeelden en korte cases verschaffen praktische handvatten.

- [Het begint met ambitie](#)
- [Beperkingen ontstijgen](#)
- [De strategische expeditie](#)
- [Principe 1: Actieve 'sensing'](#)
- [Principe 2: Exploreer ambities en intenties](#)
- [Principe 3: Neem de U-route](#)
- [Principe 4: If you want to go fast, go slow](#)
- [Slot](#)

Na jaren van economische en maatschappelijke tegenwind begint er voorzichtig wat hoop te gloren. Ondernemerschap en nieuwe strategieën zijn daarbij hard nodig, maar komen nog moeizaam tot stand, evenals de uitvoering ervan. Noodkreten als die van Pieter Klaas Jagersma op deze site(1) en de magere groeivoorzichten van het CPB bevestigen dat één zwaluw nog geen zomer maakt.

Hoe ontwikkel je strategie zonder beperkende patronen, waardoor een nieuwe hoogte bereikbaar wordt? Door het proces van strategie ontwikkelen net zo serieus te nemen als de strategie zelf. Twee dagen all inclusive op de hollandse hei volstaat daarvoor niet. Niks vrijblijvend filosoferen, even een SWOT invullen of een potje politiek schaken met collega's. Effectief strategie ontwikkelen is niets minder dan een expeditie. Naar de markt en naar potentieel, naar elkaars motieven en ambities én naar de toekomst.



Het begint met ambitie

In de klim op de topgraat stort Theo in. Hoewel hij de beste conditie heeft van het hele team, loopt hij al uren achteraan. Dagenlang ploeteren door de sneeuw in de dichte mist heeft hem alle zicht op de gemaakte meters en de top ontnomen. Theo vecht vooral met zichzelf. Praten doet hij steeds minder, mopperen en verwijten des te meer. Maar er wordt doorgezet. Vijftien graden onder nul lijkt zijn teamgenoten niet geschikt voor een stop en een gesprek.

Plotseling ontploft Theo. Hij maakt zich vloekend los uit het touw en begint alleen en ongezekerd aan de terugweg over de spletenrijke gletsjer.

Aangeslagen loopt de rest door. Een half uur later verbreedt de graat zich weer in een plateau, de dichte mist in. Sneeuw, lucht, alles is melkwit. Geen enkele aanwijzing over de goede richting. Het team weet dat een routefout hier in de white-out fataal kan zijn door een val in een gletsjerspleet of van de peilloze Noordoostklif.

Na een kwartier beraadslagen, twijfelend turen op kaarten en kompassen en het missen van Theo's terreinkennis, besluit het team om te draaien. Teleurgesteld bereiken ze basecamp. Daar blijkt dat Theo er niet is. En niet meer komt. Zijn lichaam is nooit geborgen.

Dit waar gebeurde, tragische verhaal is geen 'domme pech'. Het is de laatste schakel in een keten van gebeurtenissen die al ver in de voorbereiding van de expeditie is begonnen. De groep was ambitieus en had zich fysiek en technisch goed voorbereid. Maar ze wisten te weinig van elkaars beperkingen, hoe dat te bespreken en hoe hiermee om te gaan. Eenmaal onderweg was het daarvoor te laat.

Legio zijn de bergexpedities (en managementteams) die op vergelijkbare wijze stuklopen. Verenigd in de individuele drang naar de top, verdeeld en onmachtig in de manier waarop. Selectieve omgevingsinformatie die verkeerd wordt uitgelegd. Teamleden die verblind raken in de roes naar persoonlijk succes of simpelweg onuitgesproken irritaties. Legendarisch is de gefilmde ruzie om een zakje pinda's tussen twee volwassen topklimmers op een Nederlandse Mount Everest expeditie.

De overeenkomsten met de resultaten uit het recente [Nationaal Onderzoek Verandermanagement](#) zijn frappant. Top- en middenmanagement geven aan de nodige ambities te hebben, maar men zit verstrikt in angsten en ergernissen en geeft elkaar daarvan de schuld. Men voelt zich er alleen voor staan en vertrouwt elkaar niet als bondgenoten om de toekomst mee te veroveren.

Case: 'Onder professoren'

Een researchlaboratorium op het gebied van chiptechnologie heeft een strategieteam geformeerd, bestaande uit interne 'zwaargewichten'. Het bedrijf wil zowel z'n product-, als z'n kennisontwikkeling versnellen, tegen lagere kosten.

Tijdens de eerste inhoudelijke bijeenkomst beginnen enkele leden van het strategieteam elkaar vliegen af te vangen. Ze werpen daarbij hun persoonlijke ervaringskennis en succesprincipes als researchleider in de strijd. Anderen trekken zich tijdens de discussie steeds meer terug. Na enkele uren verlaat men ontevreden de bijeenkomst, met weinig fiducia in het vervolg van het strategietraject.

Inderdaad, het begint met ambitie. Maar met ambitie alleen sta je al gauw alleen met je ambitie.

Beperkingen ontstijgen

Totaal anders is de expeditie van een groep van astmapatiënten verlopen die pas is teruggekeerd van de Noord Col van de Mount Everest. Twee jaar van voorbereiding zijn, naast techniek, materiaal en conditie, vooral gericht geweest op het onderkennen van en omgaan met de mogelijkheden, beperkingen en motieven van de teamleden. Wat kan je aan? Waar ben je goed in? Welk doel kiezen we? Maar ook, wat zijn je drijfveren? Voor wie is meegaan belangrijker dan bovenkomen en voor wie is de top heilig? En wat als je wens niet bij je mogelijkheden past? Wat heb je voor elkaar over en wat niet? Welk gezag accepteer je van de expeditieleider en wat laat de expeditieleider aan het team over?

Succesvolle expeditieleiders weten dat het welslagen van een expeditie meer dan terreinkennis en klimcapaciteiten vergt. Dat is de zichtbare 'buitenkant'. 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. Want tijdens de actie komen de ware intenties bovendien, niet de wenselijke. Zo kan zelfs een team met beperkte mogelijkheden hoog boven zichzelf uitstijgen.

De strategische expeditie

Voor organisatiestrategie is het niet anders. Strategie verbindt de zichtbare met de onzichtbare wereld. De zichtbare wereld is de waarneembare werkelijkheid van klanten, concurrenten, belanghebbenden, partners en eigen organisatorisch potentieel. De onzichtbare wereld bestaat uit 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 eruit zien én hoe ze zijn te verbinden. Zodat de strategie geen papieren tijger wordt, maar een effectieve manifestatie van echte intenties (ii).

De expeditieprincipes die nu volgen geven houvast voor wie serieus een strategische expeditie overweegt. De eerste twee principes 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, wat slechter presteren tot gevolg heeft! (iii) Bijvoorbeeld de visie van Laurus om al hun winkels tot Konmars om te bouwen, wat een luchtkasteel is gebleken.

Ook het onderzoek van Collins (iv) leert dat de sprong van 'Good' naar 'Great' begint met 'de naakte feiten onder ogen zien'. Meevallers, maar ook tegenvallers onderkennen vergroot je kansen de top te halen, ze ontkennen zeker niet!

Ongefilterde informatie verzamelen, ordenen en verwerken is een kernactiviteit van het strategische expeditieteam. Deze actieve 'sensing' verterkt 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.

Case: 'Een goed begin'

Pogingen strategie te ontwikkelen bij een ingenieursbureau zijn totnogtoe vastgelopen op de autonomie en eigenzinnigheid van de vennoten. Ditmaal beginnen ze niet met de inhoud, maar met het uitwisselen van hun individuele motieven om een strategie te willen. Vervolgens verdelen ze zich in 'sensorteams' om de werkelijkheid in kaart te brengen. Zo worden onder andere klanten bevraagd over de meerwaarde van het kantoor en markt cijfers geanalyseerd. Via netwerkcontacten wordt concurrentieinformatie verkregen en de interne organisatie wordt nuchter geanalyseerd.

In drie bijeenkomsten van uitwisseling en verdieping, steeds met tussenpozen van zes weken, groeit een gezamenlijk beeld van het actuele en toekomstige vaarwater waarin het bedrijf verkeert. Tijdens de vierde bijeenkomst verdeelt men zich in drie werkgroepen die elk een voorzet voor de strategische positionering van het kantoor formuleren. De spontane overeenstemming tussen de werkgroepen is onverwacht groot. Of de uitwerking en uitvoering ook de gewenste resultaten oplevert zal de komende tijd blijken.

Principe 2: Exploreer ambities en intenties

Vertrouwen doe je niet blind als je leven ervan afhangt, dus ook niet als de toekomst van je organisatie op het spel staat. Openlijk spreken over elkaars motieven hoort bij de voorbereidingen van een expeditieteam. Ook over nog onbewuste of verholde, minder sociaal wenselijke motieven. Want alleen echte motieven en intenties hebben voorspellende waarde als het erop aankomt. Dit is een kritiek punt bij strategieprocessen. 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, wat de situatie bemoeilijkt.

Toch zit in het vertrouwen tussen de spelbepalers in de organisatie de crux voor een betere potentieelbenutting. De sleutel hiertoe is de aanwezigheid van particuliere motieven en intenties bij de spelbepalers te accepteren, in plaats van te bestrijden. Hier zit potentiële energie voor een vitale strategie!

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 (v). Zowel voor de organisatie, voor het eigen verantwoordelijkheidsgebied en voor elk persoonlijk. Wat zijn ieders ambities en grenzen? Vragen maakt meer zichtbaar dan oordelen. Paradoxaal genoeg werkt deze zichtbaarheid in de praktijk blikverruimend en depolitiserend. Geef daarbij zelf het goede voorbeeld.

Case: 'Liefde in een gedwongen huwelijk'

Voor drie samengevoegde afdelingen in een academisch ziekenhuis is een nieuw MT gevormd. Ze beginnen hun eerste beleidsproces met uitwisselen wat er voor de patiënten, de nieuwe grote afdeling, het personeel en voor henzelf op het spel staat. Daar komt onder meer uit dat er voor de medici een aantrekkelijk perspectief mogelijk is via de start van een nieuwe opleiding, hetgeen extra geld, status en menskracht oplevert. De verpleging heeft daarentegen het gevoel alles te verliezen waar ze aan gehecht is: werkplek, vaste collega's, vertrouwde patiëntenpopulatie en hun eigen leidinggevende. Op persoonlijk niveau komen enkele dubbels en gaten in de persoonlijke ambities naar voren.

Deze openhartige start maakt snel en voor ieder inzichtelijk waar de energie èn waar de pijn zit bij de teamleden. Dit maakt onderhandelen en beleidsmatig oplossen mogelijk, in plaats van een slepend schimmengevecht. Al na enkele maanden is het MT uitgegroeid tot een echt team dat ambitieus aan de slag is.

Principe 3: Neem de U-route

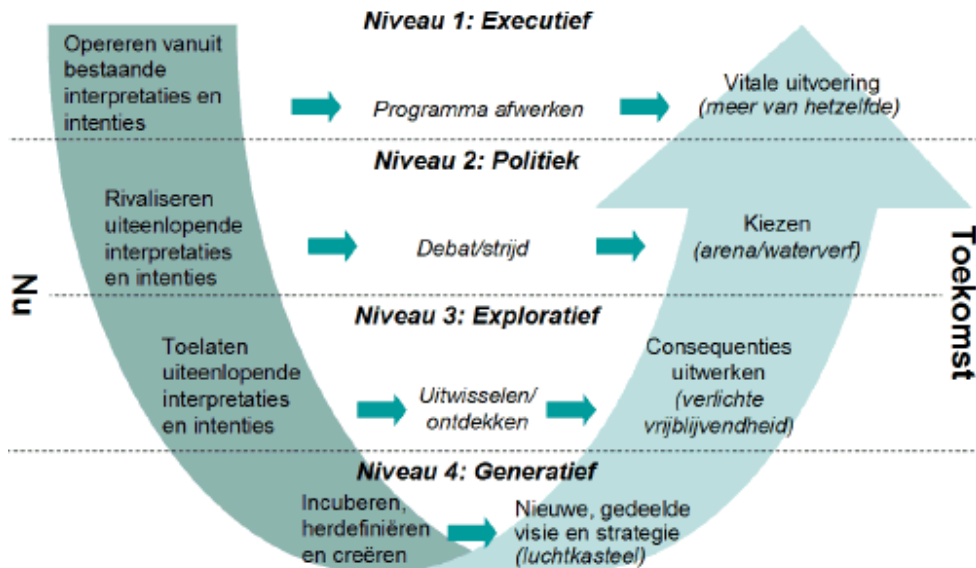
Een goed strategieproces is volgens ons een expeditie naar waarde voor klanten, eigen potentieel, eigen drijfveren en naar de toekomst. Een existentiële expeditie op nog onbetreden en soms onherbergzaam terrein. Hierbij geldt: hoe meer je de werkelijke drijfveren en intenties van de spelbepalers weet te verbinden aan de actuele en ontluikende marktrealiteit, hoe krachtiger je strategie zal zijn.

Het exploreren van deze beide werelden is dus voorwaardelijk aan een effectieve strategie, maar niet voldoende. Een vitale en effectieve strategie ontstaat pas bij het verbinden ervan door de strategiedragers.

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

Figuur: U-route door strategisch expeditieterrein

Waarneembare werkelijkheid



Innerlijke drijfveren, intenties

Onderweg lonken echter regelmatig mogelijkheden de U-route af te snijden. Het risico dat daardoor de hele strategische expeditie strandt en onnodig participanten beschadigt is aanzienlijk (zie cursieven tussen haakjes). De U-route vergt daarom een principiële keuze vooraf. Het is geen gelegenheidskeuze om uit te stellen tot onderweg.

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

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

Veel ongevallen zijn daarentegen terug te voeren op 'ballistisch handelen', blind en onvermurwbaar vasthouden aan een plan, terwijl de situatie het niet toelaat. 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 te gaan verlangen naar een gezamenlijke uitkomst van hun inspanningen. Technieken voor meditatie,

onspanning, 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. Of bij andere twijfels aan de inhoud of de procesgang totdantoe. Bespreek twijfels liever dan er slachtoffer van te worden, zowel voor als tijdens de expeditie.

In het nuvolgende voorbeeld zijn de principes van de strategische expeditie duidelijk herkenbaar.

Case: Expeditie keurmerkinstantie

Het keurmerk, waarvoor een keurmerkinstantie de protocollen ontwikkelt en het keurmerk verstrekt, is onvoldoende doorgebroken op de markt.

De nieuwe directeur van de instelling krijgt, kort na haar aanstelling, van de gouvernementele financiers te horen dat de geldkraan wordt dichtgedraaid, tenzij de instelling op korte termijn met een geloofwaardige strategie komt.

De directeur besluit daarop een strategietraject in te zetten, waarbij ze de belanghebbenden buiten en binnen de keurmerkinstantie (consumenten- en producentenorganisaties, maatschappelijke groeperingen, betrokken overheden en financiers, eigen professionals) actief betreft. Ze kiest bewust voor een expeditiebenadering, zodat de uiteindelijke strategie wordt ontdekt en doorleefd door de professionals die hem uit moeten voeren.

Het proces start met enkele indringende bijeenkomsten met alle professionals van de keurmerkinstelling over de noodzaak en de aanpak. In deze bijeenkomsten verkennen de professionals wat er zakelijk en persoonlijk voor ieder op het spel staat. Met horten en stoten dringt het besef door dat het echt 'menens' is. Een verkenning van persoonlijke opinies en ambities maakt van meet af aan duidelijk dat het strategietraject ruimte biedt voor eigen initiatief en dat er dus ook het nodige te winnen valt.

Vervolgens trekken de professionals erop uit om de belanghebbenden te interviewen. Deze confrontatie met de buitenwereld levert een nieuw beeld op van de marktsituatie en de eigen positionering daarin. Wederom doen zich flinke tempoverschillen voor in het onderkennen van hoe de vlag erbij hangt. Bijeenkomsten om de sensorinformatie te bespreken versnellen de verwerking.

Na enkele maanden ontwikkelen de professionals drie strategische opties voor de keurmerkinstelling. Dan volgt een bijeenkomst met een groot aantal van de externe belanghebbenden, waar deze opties worden getoetst op inhoud en draagvlak. Het voorwerk heeft geloond, want de voorkeursoptie van de belanghebbenden is ook die van de keurmerkinstelling.

Twee jaar later wordt met elan gewerkt aan de uitvoering van de voorkeursoptie. Het aantal aanvragen tot certificering groeit gestaag, evenals het aandeel private financiering. De impact van de nieuwe strategie is, mede dankzij de expeditie aanpak, snel en diep doorgedrongen in de werkwijzen en de houding van de medewerkers.

Slot

Ook een slecht voorbereide expeditie haalt weleens zijn doel. Maar de kans erop is een stuk kleiner en de kans op brokken een stuk groter. Zo is het ook met

strategieontwikkeling. Bovendien moet de drang naar de top groot genoeg zijn om er een strategische expeditie voor over te hebben. Met voldoende gedreven spelbepalers die mee willen.

Een strategische expeditie is dus geen standaardrecept of panacee voor alle situaties. Wel is het een aanpak om bestaande beperkingen te overwinnen en dóór te breken naar een werkelijk geïnspireerd en gedreven realiseren van een betere toekomst. Niet langer modderen in het midden, maar exploreren en verbinden van de uitersten.

Elke strategische expeditie is een tocht met onverwachte gebeurtenissen. Inspirerend, maar ook zwaar, waarbij de volharding loont. Een professionele voorbereiding elimineert onnodige onzekerheden en prepareert op het omgaan met de existentiële onzekerheden van de toekomst.

Het leiderschap van de expeditie stopt niet bij de weidse visie vanaf de top. De meeste ongelukken gebeuren op de terugtocht. Het is zaak de afspraken te handhaven zolang de missie duurt. Onderweg is pappen en nathouden geen optie. Toch leert de ervaring dat niet iedereen de strategische expeditie tot en met de daadwerkelijke uitvoering van de strategie volbrengt. Dit geldt ook de huidige spelbepalers in de organisatie. Welke keuzes maken zij als het spel andere regels krijgt? Ten slotte komt de expeditieleider zelf af en toe flink in de wind. Huivert u al bij de gedachte of lonkt de top?

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

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

Noten

- I. [BV Nederland verstrikt in de economische zone des doods](#), Pieter Klaas Jagersma, ManagementSite, juli 2005.
- II. Hoog Rendement Strategie, strategie als manifestatie van intenties, Paul Kloosterboer, Holland Management Review, Reed Business Information, maart 2005
- III. Persbericht resultaten onderzoek 'The Perfect Match', Katholieke Universiteit Nijmegen en ATOS KPMG, 10 februari 2004.
- IV. [Good to Great](#), Jim Collins, Business Contact, 2004.
- V. Deze techniek staat uitgebreid beschreven in '[Voor de verandering, over leidinggeven aan organisatieverandering](#)', Paul Kloosterboer, Academic Service, Den Haag, 2005.
- VI. THEORY U: Leading Profound Innovation and Change By Presencing Emerging Futures, Otto Scharmer, www.ottoscharmer.com.

Verhalen als houvast:

Het expeditie-verhaal verschaft houvast voor begrip en actie. Is uw organisatie ook niet gebaat bij een paar goede verhalen? Lees:

[Corporate storytelling](#)

Het bedrijfsverhaal als zoektocht en leidraad.

Astrid Schutte

De corporate story geeft managers en medewerkers houvast hoe ze moeten handelen

De psychiatrie zorgt op een heel andere manier voor verhalen:

[Alternatives to Psychopatic Organizations](#)

A review of: The book and film, 'The Corporation' by Joel Bakan.

David Creelman

Popular organizational structures of governance may be co