

Strategie ontwikkelen als ervaringsleren

Over expedities en 'de ellende naar voren halen'

Paul Kloosterboer

Strategie ontwikkelen is leren hoe je optimaal waarde scheidt in de wisselwerking tussen organisatie en omgeving, tussen 'binnen' en 'buiten'. Dat leren vergt een zeker vertrouwen en enige procesveiligheid om niet te verstarren of in defensieve routines te vervallen. Die onbevangenheid staat bij strategie ontwikkelen echter nagenoeg altijd onder druk. De realiteit is vaak ambigu en soms zelfs ronduit bedreigend. En in z'n consequenties gaat het om het op-, om-, of afbouwen van activiteiten en daaraan gerelateerde posities, capaciteiten en reputaties. Ook niet echt veilig voor de betrokkenen.

Toch is emotie ook voorwaardelijk aan effectieve strategie. De energie en het doorzettingsvermogen nieuwe dingen voor elkaar te krijgen komen niet uit de lucht vallen. Strategie moet verbinden aan de ambities en de drijfveren van diegenen die hem moeten realiseren.

Kortom, strategisch leren vergt nuchterheid, onbevangenheid én waarachtige betrokkenheid. Dat maakt dergelijke projecten tot de meest complexe, spannendste en daarom vaak interessantste om te doen. In deze bijdrage vertel ik over een paar van dit soort opdrachten, beschrijf wat er is gebeurd en hoe ik daarin, met wisselend succes, heb geopereerd. En uiteraard, het hoofdmotief, poog ik die ervaringen te verwerken in een reflectie. Daartoe ga ik hinkstapsprong door mijn loopbaan als adviseur.

De aanloop was m'n ervaringen als 'gezel' bij Holland Consulting Group. De afzet m'n start als partner/eigenaar van Cordes. Beide laat ik hier verder buiten beschouwing. De hink is in 1992 bij een onderdeel van de Rijksdienst, de stap bij de Research van een farmaceutische multinational, de sprong bij een keurmerkinstelling en de landing bij een mediabedrijf in 2006. Plat op m'n gat in het zand. Tijd om diep adem te halen, terug te blikken en het allemaal nog eens grondig op een rij te zetten.

Hink: Positionering of positie?

Het is 1992. Sinds enige tijd is een discussie gaande rond een directoraat generaal van een ministerie over de positionering ervan. De klanten van de dienst zijn alle ministeries van de Rijksdienst en veel andere overheidsdiensten. Sommigen willen de dienst decentraliseren, om de dienstverlening klantgerichter te maken. Anderen vinden de huidige centrale opstelling het beste vanuit het oogpunt van kostenbeheersing. Weer anderen menen dat een positionering als agentschap meer recht zou doen aan het uitvoerende karakter van de dienst. Dit zou de dienst ook verlossen van de verplichting grote investeringen af te schrijven in het jaar van uitgave.

De Directeur Generaal (DG) staat bekend als ambitieus en met veel affiniteit voor de beleidskant van het ministerie waarbinnen hij acteert. Maar ook als daadkrachtig bestuurder. Zo wist hij bij zijn aanstelling als DG de financiële wantoestand die hij aantrof doeltreffend aan te pakken.

Hij besluit opdracht te verlenen aan het adviesbureau waar ik werk tot het uitvoeren van een onderzoek naar de wenselijke positionering van de dienst. Ik word projectleider van deze opdracht. Mijn eerste serieuze strategische opdracht, die ik met rode wangen aanvaard.

Uit het onderzoek komt ondermeer naar voren dat de dienst een beleidsmatige voorbeeldfunctie vervult. Deze voorbeeldfunctie kan, veel sterker dan nu het geval is, als beleidsinstrument gebruikt worden door de overige diensten binnen het ministerie waar de dienst onder valt.

Met deze conclusie in handen geeft de DG in de nuvolgende periode richting aan de discussies over de positionering, overigens buiten mijn gezichtsveld. Het pleit wordt beslecht: de dienst blijft centraal binnen het ministerie gepositioneerd.

Na deze kogel door de kerk geeft de DG mij opdracht hem te ondersteunen bij het opstellen van een nieuw visiedocument voor de dienst. Een document dat in klare taal de uitdagingen van de dienst moet verwoorden, uitgewerkt in concrete doelen. Ik natuurlijk zeer vereerd met deze vervolgoopdracht.

De ammunitie voor het stuk vergaar ik in gesprekken met een dwarsdoorsnede uit de hele dienst. De DG doet de eindredactie. Focus op kostenbewust en klantgericht handelen wordt de boodschap. Het document fungeert de jaren daarna als leidraad in het functioneren van de dienst, van directieraad tot en met medewerkers.

In deze periode beklagt de DG zich bij mij over het gebrek aan initiatief en daadkracht bij de realisatie van de visie. Ik houd hem voor dat dit mogelijk mede gevolg is van zijn daadkrachtige bestuursstijl in de voorbije periode. We organiseren een bijeenkomst gericht over feedback en teamontwikkeling met de directieraad. Doel is het bespreekbaar maken van de dynamiek in de directieraad, het onderling vertrouwen te versterken en daarmee belemmeringen voor eigen initiatief weg te nemen. Ondanks de positieve reacties op de bijeenkomst verandert het reactieve patroon in de weken en jaren hierna niet wezenlijk.

Reflectie: Hemelbestormer, hofnar en haarlemmerolie

Door het onbevredigende eindresultaat overheerst de kritische kant in deze reflectie. Maar laat ik beginnen wat ik voor positiefs van deze opdracht heb geleerd:

- *Onderzoeken*: Hoe triviaal ook, het loont om op onderzoek uit te gaan en de actuele realiteit te exploreren, expliciteren en valideren via toetsing. Het onthult de drijvende krachten achter de alledaagse gebeurtenissen en problemen. En plaatst verwonderende vraagstukken en beklemmende keuzes in een bredere context. Dat zouden meer mensen moeten doen.
- *Strategie uitbesteden*: Maar doe het wel zelf. De gebruiksstrategie (dus gedrag) is het product van hoe managers omgaan met hun omgeving. Een onderzoek door een ander verandert hier weinig aan. Zelf ontdekkingen doen in je strategische omgeving leidt veel eerder tot strategisch (2^e orde) leren¹. En wat is een strategie waard als eenieder blijft doen wat ie al deed?
- *Meervoudige winst*: Verder blijkt het wel zinnig dit onderzoeken vanuit een meervoudig perspectief van belanghebbenden te doen. Zo leerde ik dat strategieën die meervoudige winst opleveren de meeste kans van slagen hebben. De strategie van de beleidsmatige voorbeeldfunctie was daar een creatief voorbeeld van. Het was politiek en ambtelijk goed te verkopen en paste de DG als gegoten. Daarmee verdween een organisatiekundig wellicht logischer optie van tafel. Een opstelling als facilitair bedrijf (hier: agentschap), zou wellicht betere condities hebben kunnen scheppen voor bedrijfsmatig en klantgericht werken. Met reële productkeuzes die verschillen in kwaliteit en kostprijs. De beleidskaders zouden dan ook meer contractgestuurd in plaats van politiek gestuurd kunnen worden om dit te ondersteunen. Tegelijk zou vanuit zo'n onafhankelijke positie gemakkelijker over nieuw beleid geadviseerd kunnen worden, dan als deelbelanghebbende binnen een ministerie. Waarom dan niet deze optie?
- *Geregisseerde advocacy*: Terugkijkend geloof ik dat ik onderdeel ben geweest van een knap gespeeld positiespel van de DG. Gedeeltelijk was ik me dat wel bewust, maar gedeeltelijk was ik daar nog te onervaren en naïef voor. De DG wilde erg graag een meer beleidsmatige dienst leiden dan hij nu deed. Daartoe diende hij voldoende dicht bij het circuit van topfuncties binnen zijn ministerie te blijven. Hij bepaalde de samenstelling van het namenlijstje voor mijn interviews volgens mij met zorg en tact. Het argument van de beleidsmatige voorbeeldfunctie kwam zo via onverdachte weg in mijn externe onderzoeksrapport. Een argument dat goed bij zowel zijn affiniteit als zijn ambities paste.

- *Voorbeelden stellen:* De DG was een begenadigd spreker. Vooral via beelden en voorbeelden wist hij zijn boodschap krachtig over te brengen. Verder bemerkte ik steeds duidelijker dat ook het stellen van voorbeelden bij zijn manier van besturen hoorde. Door verdiensten van bepaalde personen in het zonnetje te zetten maakte hij kenbaar wat voor hem op dat moment belangrijk was. Zo raadde hij een aantal directeuren binnen zijn dienst aan vooral mij in te schakelen voor het helpen implementeren van de visie. Als jong ondernemer kon ik mijn geluk niet op. Dat de DG mijn loyaliteit min of meer had 'gekocht' kon of wilde ik liever niet zien. Omgekeerd waren er natuurlijk ook consequenties voor wie uit de gratie raakte. Het gevolg was dat managers zich steeds meer gingen bezig houden met 'Kremlinwachten', als manier om af te stemmen op de intenties van de DG en om persoonlijk risico te vermijden. Als verschijnsel in de top van organisaties niet heel uniek², maar ook niet zonder gevolgen. De aandacht van de directeuren en afdelingshoofden was meer gericht op hun baas, dan op de markt.
- *Repressieve openheid:* Mijn poging iets te doen met deze onderstroom in de vorm van feedback en teamontwikkeling was helaas 'mosterd na de maaltijd'. De koers was al bepaald en de angsten en bijbehorende patronen waren al diep geworteld. En erger dan dat. Mijn goedbedoelde interventie verwerd tot een subtiel ritueel om de DG ook in deze situatie niet teleur te stellen én tegelijk persoonlijke risico's uit de weg te gaan. De ellende was al te ver naar achteren geschoven. En op die plek al niet meer te overzien en op te ruimen.

Heb ik dan bij deze klant wel klantgericht en integer geadviseerd? Ik geloof dat ik destijds steeds oprecht heb geprobeerd niet alleen de DG te helpen, maar de hele organisatie. Helaas achteraf gezien vergeefs, vrees ik. Een beetje cru gezegd, ben ik erin gevlogen als een hemelbestormer. Maar in werkelijkheid kwam ik weinig verder dan de aloude rollen van hofnar en haarlemmerolie. Meespelend in hun 'theaterstuk' en zonder de regie wezenlijk te beïnvloeden.

Maar een waardevolle ervaring was het wel. Ik besepte van nu af hoe nauw verbonden strategie, organisatiepolitiek en de persoon van de leider met elkaar zijn. En op gespannen voet met elkaar staan. Nu alleen nog ontdekken hoe hiermee om te gaan ...

2 Stap: Researchstrategie van binnenuit

Het is najaar 1994. De sector Research van Farmaceutische multinational heeft een ingrijpende reorganisatie achter de rug. Een reductie van personeel en een flinke verschuiving in taken en posities hebben hun sporen nagelaten. Door het krimpen van de budgetten en de formatie hebben velen niet datgene gekregen waar ze meenden recht op te hebben. De indruk is gevestigd dat er slecht naar de basis wordt geluisterd. Verder zijn er twee afdelingen van elders bij de research ondergebracht. De daadwerkelijke integratie daarvan is nog maar net op gang gekomen. De organisatie is al met al nog bezig een pijnlijke periode te verwerken.

Tezelfdertijd heeft het hoofd Ideeëncentrum, Fred, een aantal verstrekkende ideeën over researchprojecten en -methoden ontvangen die naar zijn mening serieuze en brede aandacht verdienen. Voorbeelden variëren van het zoeken van geneeskrachtige stoffen in de jungle tot hightech methoden om nieuwe stoffen uit te testen. Hij weet de manager Research, Rian, te winnen voor het idee hiervoor een workshop te organiseren.

Dit is de situatie die in het intakegesprek aan mij wordt voorgelegd. Daarbij blijkt dat mijn gesprekspartners ook zo hun ideeën over de aanpak hebben. Ze vinden dat de traditionele manier van strategie-ontwikkeling te weinig oplevert. Bij een strategiesessie enkele jaren geleden leidde het bekende combineren van marktontwikkelingen met eigen sterkten en zwakten vooral tot abstracties en luchtkastelen. Op die manier dus niet.

Zo ontstaat het initiatief voor een bijzondere strategieaanpak. Het is de bedoeling dat researchers met goede strategische ideeën de kans krijgen deze te bepleiten tijdens een workshop. De ideeën zullen via een enquête worden geïnventariseerd en daarna geclusterd in workshopthema's.

Ook een luchtkasteel? Misschien wel, maar het idee erachter spreekt me erg aan. Tijdens het gesprek wordt verder duidelijk dat het niet verstandig is de organisatie direct met het idee te overrompelen. De wonden van de reorganisatie zijn daarvoor nog te vers. Besloten wordt de voorlopige ideeën rondom de workshop te sonderen bij een drietal alom gerespecteerde en kredietwaardige researchers.

De 'opinion-leaders' reageren enthousiast op het voornemen. Zij zien een behoefte aan koers en strategie. Wat ze verder aanspreekt is de open, inductieve werkwijze vanuit concrete ideeën, het inschakelen van de know how van de basis, de activerende aanpak en de teamvorming. Daarnaast komen een aantal valkuilen en suggesties naar voren: Wat als de meeste ideeën betrekking hebben op één afdeling? Wat zijn de randvoorwaarden en hoe scherp liggen ze? Wat als het MT anders beslist dan de workshopdeelnemers? Hoe te voorkomen dat we meer gaan willen dan we kunnen?

De belangrijkste conclusie is dat een goede aftrapbijeenkomst met de hele researchstaf (i.c. de deelnemers) moet plaatsvinden, met in elk geval als onderwerpen:

- doel van de workshop
- de kaders c.q. het speelveld (m.n. wat is door de research zelf beïnvloedbaar?)
- spelregels voor en tijdens de workshop

Op de afgesproken start- en voorlichtingsbijeenkomst presenteert Fred het voorstel, inclusief stappenplan, aan de researchstaf (zie kader). Het voorstel valt in goede aarde. Mede omdat het geconsulteerde drietal bereid is zelf voor de troepen te staan en hun nek uit te steken voor de aanpak. Er wordt een enquête voor strategische ideeën uitgezet onder de workshopdeelnemers. De drie geconsulteerde researchers vormen een werkgroep om de ideeën verzamelen en selecteren. Op verzoek van de aanwezigen beloven zij in de volgende bijeenkomst van de researchstaf verantwoording over hun clustermethode af te leggen. De enquête levert uiteindelijk circa 70 verschillende ideeën op. De werkgroep komt tot een clustering van de ideeën in vijf strategische thema's:

- Synthetische – of natuurstoffen als grondstof?
- Welke rol is er voor gentechnologie, proefdieren en computermodellen?
- Projectmatig organiseren van creativiteit of juist niet?
- Snel 'killen' of lang doortesten bij ambigue stoffen?
- Voorstellen ter stroomlijning van het researchproces.

'Thematrekkers' krijgen nu opdracht een werkvorm voor te bereiden om tijdens de strategiebijeenkomst in een miniworkshop de kernvragen te bespreken met alle 60 aanwezigen. Resultaat van elk miniworkshop zijn eenduidige aanbevelingen aan het management. Iedereen is uitgenodigd (on)gevraagd met de thematrekkers te overleggen hoe de (eigen) ideeën in de workshop bespreekbaar te maken.

In de nuvolgende voorbereiding vormen Fred en mijn persoon een adviesteam ten behoeve van de thematrekkers. Deze formeren op hun beurt ieder een (klein) themateam en raadplegen verder de inzenders van de ideeën in hun thema.

De themateams werken gedurende enkele weken intensief aan de voorbereiding. Fred en ik hebben een pittige taak in het bewaken dat er niet inhoudelijk gediscussieerd wordt. Het gaat er juist om te bedenken hoe anderen dat tijdens de miniworkshops gaan doen!

De driedaagse strategieworkshop begint met een podiuminterview met Rian. Het nog immer sluimerende wantrouwen krijgt hier een functie. De aanwezigen worden aangemoedigd de manager Research het hemd van het lijf te vragen. Zijn er geen verborgen criteria? Hoelang laat de besluitvorming op zich wachten en hoe controleerbaar is deze?

Rian wordt gedwongen zo precies mogelijk te zijn over de kaders en criteria. Verder belooft hij dat de besluiten zoveel mogelijk nog staande de workshop genomen zullen worden en dat aanbevelingen van de aanwezigen binnen de kaders zeer zwaar wegen.

Vervolgens leid ik een brainstorm hoe we de bijeenkomst kunnen laten *mislukken*. De top 5 van meest reële mogelijkheden blijft 3 dagen lang op flipover hangen als 'grensbewaking' voor de discussies.

De eerste avond is de manager Clinical Development te gast. Zeg maar de klant, de 'next in line' in de researchpijplijn. Deze roept op tot een korter researchproces en tot afleveren van alleen stoffen met een hoge slaagkans. Ook als dat betekent dat er minder stoffen uit de pijplijn komen. Een duidelijke wens, die inhoudelijk richting geeft aan de nog te voeren discussies.

De twee daarop volgende dagen leiden de thematrekkers hun eigen miniworkshop. De inzet tijdens de voorbereidingen resulteert in een explosie van inspiratie en creativiteit, in de vorm van maquettes, een investmentgame, 'buutnereedners', socratische discussies, rechtszaken, et cetera.

Op de laatste middag houdt het managementteam zich, dankzij een 'pressurecookersessie', aan de belofte om nog staande de workshop hun besluiten terug te koppelen. Het gros van de aanbevelingen krijgt groen licht. In opperbeste stemming verlaat eenieder de conferentie.

Later spreken we een postersessie af over de voortgang van de acties uit de workshop. Alle ca. 250 medewerkers zijn hiervoor uitgenodigd, dus ook zij die niet bij de workshop zijn geweest. De opkomst bij deze vrijwillige sessie is met circa 70 procent zeer bevredigend. Er ontspringen levendige discussies rond de posters met de opstellers/presentatoren. Niet lang daarna wordt ik gevraagd op een buitenlandse researchvestiging van het bedrijf een vergelijkbare strategieworkshop begeleiden. Tot ieders vreugde herhaalt zich het succes.

Reflectie: Stap achteruit, tien stappen vooruit

Dit strategietraject was voor mij om meer dan één reden memorabel. Om te beginnen was het mijn eerste ervaring met een *bottom up* en *inside-out* strategieproces. Het grote potentieel aan creativiteit én eigen verantwoordelijkheid is volop aangeboord. Dat is natuurlijk mooi, maar anderzijds toch ook wat je van een beetje modern adviestraject mag verwachten.

Wat het bijzonder maakte waren de startcondities, die zo haaks stonden op dit eindresultaat: Verse reorganisatiesporen; weinig vertrouwen in elkaar, in de leiding en in het eigen vermogen tot zelfbeschikking. Ook geen dringende urgentie vanuit de markt. En toch echte keuzes gemaakt. Activiteiten zijn op-, om én afgebouwd waar de aanwezigen zelf bij betrokken waren. Wat zijn de condities die dit mogelijk hebben gemaakt?

- *Faciliterend leiderschap*: Er is omzichtig omgegaan met de sporen die de reorganisatie had nagelaten. Met het mobiliseren van de werkgroep van kredietwaardige onderzoeksleiders was Rian, op dat moment nog de personificatie van de reorganisatiepijn, uit het gezichtsveld. Uiteraard hield hij via de werkgroep, Fred en mij de vinger aan de pols. Maar de verleiding zich er inhoudelijk mee te bemoeien, wist hij te weerstaan.
- *Van rouwen naar bouwen*: Vervolgens is stapje voor stapje de eigen inbreng vanuit de organisatie opgevoerd. Eerst het vragen naar strategische ideeën. Daarna de vorming van themateams en verzorgen van de workshops. De groeiende zelfwerkzaamheid zorgde voor een veelheid aan productieve en positieve contacten en een toenemend gevoel van eigendom van het project. De intensieve communicatie met medewerkers van eigen en andere afdelingen versterkte dit effect nog verder. Toch bleef nog hier en daar het cynisme nog de kop op steken. Daarom is ook tijdens workshop eerst nog verder geïnvesteerd in de procescondities.

- *Onderstroom productief maken:* Het podiuminterview met de manager Research gaf alle twijfels, cynisme en argwaan een legitieme en productieve functie. Het droeg bij aan het vooraf nauwkeurig expliciteren van alle mogelijke kaders, criteria en randvoorwaarden. Daarmee (nieuwe) teleurstellingen achteraf voorkomend.
- *Eigen procesnormen expliciteren:* Het zichtbaar maken van de meest voorkomende en venijnigste valkuilen had een sterk preventief reinigend effect op het gedrag van de aanwezigen.
- *De klant krijgt een gezicht:* Het persoonlijk, vis à vis overleggen met de klant, zijn meningen en zijn motieven leren kennen en begrijpen, anders dan via nota's, is een aloud, maar daarom niet minder effectief middel in het richting geven aan strategische keuzes.
- *Eigendom van inhoud én proces:* Dit aspect heeft het zelforganiserend vermogen, het gevoel van zelfbeschikking en uiteindelijk het gevoel van zingeving een grote impuls gegeven. Geen 'voor ons, over ons, zonder ons', maar 'van ons, voor ons, met ons'. Een groep weldenkende mensen kreeg de gelegenheid te bewijzen wat ze waard waren en hebben die kans benut. Het resultaat was tevens een strategie die sturing gaf aan de Research. Al met al een dubbelslag: vergroten van *sturing* en *zelfsturing*!
- *Kortcyclische terugkoppelingen:* Zowel de besluitvorming nog tijdens de workshop, als de postersessie over de implementatie werkten zeer motiverend. Het maakte de besluitvorming en de voortgang van de uitvoering snel en transparant.

Al met al illustreert deze casus de paradox van modern advieswerk: Het vergt nogal wat professionaliteit en vindingrijkheid om een klant daadwerkelijk z'n zelfbeschikking te laten (her)ontdekken en daarmee jezelf 'onbelangrijk' te maken. Daarbij gaat het erom, hoe kan het anders, de klant vooraleerst met z'n eigen 'ellende' leren omgaan.

3 Sprong: Keurmerkinstantie ontdekt bestaansrecht

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) wil betrekken. Mijn voorstel zowel de actuele realiteit, als de strategie samen met de professionals te ontdekken en doorleven spreekt haar aan. We komen in overleg tot een expeditieachtige benadering.

De expeditie 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. Interviewverslagen komen via mail bij iedereen binnen. Bijeenkomsten om de sensorinformatie te bespreken versnellen de verwerking.

Enkele gesprekken voer ik samen met de directeur om ook voeling te krijgen met de 'omgeving' en met het proces.

Na enkele maanden ontstaan, in een bijeenkomst met 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. De voorkeursoptie van de belanghebbenden is ook die van de keurmerkinstelling. De interviewrondgang en verwerking daarvan heeft z'n werk gedaan.

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 professionals.

Reflectie: strategie ontwikkelen als expeditie

Fijn, zo'n juichverhaal, je zou er haast bij in slaap vallen. Hoogmoed komt echter voor de val, zoals straks zal blijken. Dus, reflectionisten en ramptoeristen, lees gerust verder. Want er zijn naar mijn idee nog wel enkele interessante ingrediënten aanwijsbaar die verantwoordelijk zijn voor het succes van het project.

- *Leiderschap met ambitie én open vizier:* De eerste heeft al direct niets met mezelf te maken, maar is een verdienste van de opdrachtgeefster. De nieuwe directeur verkeerde bij haar aanstelling in de veronderstelling in een gespreid bedje te stappen. Ze was echter nauwelijks enkele weken onderweg, of de financiers stelden haar het beschreven ultimatum. Welkom bij de club, om zo maar te zeggen. De houding die ze vervolgens koos, was prijzenswaardig. In plaats van in paniek te raken of te verstarren, koos ze ervoor de realiteit met open vizier tegemoet te treden. Zowel intern als naar buiten stelde ze het bestaansrecht van de instelling zonder omhaal ter discussie. "Als we willen voortbestaan moet daar een goede reden voor zijn, anders kunnen we maar beter opdoeken". Het gevolg was een krachtige 'reiniging' van zowel interne als externe contacten. Allerlei dubbele lagen van sociaal wenselijke uitingen en werkelijke gevoelens en belangen losten op. Ieder kon zeggen wat ie echt vond.
- *Doorbreker en attractor:* Dat de financiers verder voor een krachtige doorbreker van de oude situatie zorgden is zonneklaar. Een nieuwe, geloofwaardige strategie als reddingsboei en attractor was wederom de verdienste van de directeur.
- *Ontdekkingstocht:* Voor mijzelf is deze klus vooral een mijlpaal omdat ik me hier voor het eerst de parallel bewust ben geworden tussen een strategietraject en een expeditie naar onbekend gebied. Door de professionals op ontdekkingsreis te sturen naar de boze buitenwereld vielen hen de schellen van de ogen. Geen rituele gespreksdansjes binnen geijkte kaders, maar open verkenningen zonder impliciete of expliciete taboes. Een confrontatie met de realiteit, niet via een onderzoeksrapport of een preek van de baas. Maar oog in oog met de marktpartijen.
- *Rouwen naar bouwen:* Vergelijkbaar met de researchcase was de startpositie hier een extern aangezwengelde, crisisachtige situatie. Bij de professionals was het gevoel van eigen lottbeschikking stevig aangetast. Maar juist de combinatie van zelf verantwoordelijk zijn, zelf op onderzoek gaan en zelf nieuwe perspectieven kunnen genereren, herstelde dit gevoel. Een gevoel dat wezenlijk is voor zingeving en motivatie, vooral bij professionals.
- *Verwerkings- en incubatietijd:* Dit proces gaat echter niet over één nacht ijs. Een actieve en productieve betrokkenheid helpt en versnelt, maar tijd kost het toch. De één verwerkt ook sneller dan ander. Terwijl sommigen na enkele maanden nog spartelden om hun voormalige status en positie te intern handhaven, waren anderen al structureel bezig hun klantrelaties uit te breiden en te verstevigen. Naarmate de nieuwe marktgerichte aanpak meer een blijverdje bleek, pakten de iconen van de vroegere bureaucratie uiteindelijk één voor één hun biezen.

- *Meedenken over meervoudige winst → commitment stakeholders*: Deze laatste succesfactor is tamelijk specifiek voor deze casus. Omdat de instelling permanent in een veld van nauw betrokken stakeholders functioneert, was hun instemming en commitment aan de nieuwe strategie voorwaardelijk voor het succes ervan. Door hen in diverse stadia van het proces te consulteren, groeide ook hun betrokkenheid.

Deze en andere ervaringen begonnen mij het idee te geven dat ik er inmiddels aardig wat van begon te begrijpen, als het ging om strategie ontwikkelen. Totdat de volgende casus op mijn pad kwam.

4 Landing: Mediaconcern

Een mediaconcern is de laatste jaren weliswaar winstgevend geweest, maar de marges zijn te krap. De vigerende strategie van het concern dateert van jaren her en is voor de huidige sleutelfiguren meer erfenis dan eigendom. Behalve voor de Bestuursvoorzitter, Herman, die de architect ervan is geweest.

De markt voor mediabedrijven is intussen enorm veel complexer en dynamischer geworden. De inkomsten uit advertenties staan onder druk. Nieuwe producten bestaan steeds vaker uit een combinatie van media (internet, televisie, theater, print, etc.). Dit leidt tot vragen welke (combinaties van) marketing- en verkoopkanalen te benutten en welk merkenbeleid te voeren. Verder profileren nieuwe partijen zich innovatief en agressief, gesteund door nieuwe wetgeving. Mede hierdoor wordt het aantrekken en binden van creatief talent steeds belangrijker en moeilijker.

Er is een strategiegroep geformeerd die het voortouw neemt in het strategieproces. Verder is het idee op gezette momenten volgende echelons bij het proces te betrekken. Doel van het strategieproces is een herijkte strategie, gebaseerd op de actuele realiteit en tevens eigendom en inspiratiebron voor de sleutelfiguren bij de uitvoering ervan. Mijn bijdrage ligt op het vlak van de regie en begeleiding van het strategieproces, vooraf te gaan door een verkennende gespreksronde met de leden van de strategiegroep.

De strategiegroep bestaat uit drie leden van de Raad van Bestuur en verder uit de sleutelfunctionarissen van het concern, waarvan er enkele vrij nieuw zijn. Deels gaat het om directeuren van werkmaatschappijen en deels om mensen uit marketingfuncties. Die betrokkenheid op niveaus zowel boven als binnen business units is onontkoombaar door de platte concernstructuur, aldus Herman. Hij schat desgevraagd de onderlinge verhoudingen neutraal tot positief in.

Op aandringen van Herman vindt de eerste bijeenkomst van de strategiegroep al plaats, nog voor mijn gespreksrondje. Ik kies ervoor te verkennen wat er op het spel staat volgens de betrokkenen. De bijeenkomst verloopt grillig. Sommigen zijn open en nieuwsgierig, anderen, waaronder twee leden van de RvB, vangen elkaar vliegen af. Weer anderen doen er het zwijgen toe en één geeft aan weinig van de exercitie te verwachten. We eindigen de bijeenkomst met het maken van expeditieachtige voorbereidingsafspraken. Werkgroepen gaan op onderzoek uit naar verschillende relevante groepen en partijen in de markt, variërend van consumenten, creatief talent, adverteerders, concurrenten enzovoorts. Ondertussen start ik mijn gespreksrondje en vraag door naar inhouds- én procesaspecten. Daarbij put ik dankbaar uit mijn observaties van de eerste bijeenkomst en vraag naar de achtergronden. Het blijkt dat men elkaar ten dele als collega's en ten dele als concurrenten ziet. Sommigen hebben elkaar in het verleden wel eens een hak gezet. Verder blijkt dat twee RvB-leden op gespannen voet met elkaar staan. Zij wisselen uitsluitend nog beleefdheidscommunicatie uit, inhoudelijk werken ze langs elkaar heen. Ten slotte vindt men het niveau in de groep erg uiteenlopend, van strategisch tot tamelijk operationeel. Al met al is er weinig onderling vertrouwen en zo beziet men ook het strategieproces.

Ik koppel mijn bevindingen in een persoonlijk gesprek terug aan Herman en stel hem een tussenstap voor. Eerst met de drie RvB-leden het eigen voorbeeldgedrag eens onder de loep nemen, dan weer verder. Na een lange aarzeling gaat Herman akkoord.

Tijdens deze bewuste RvB-bijeenkomst deelt Herman ter plekke de agenda uit aan zijn beide collega's. Ondanks dat ik deze ruim van tevoren aan hem had toegezonden met een begeleidend verzoek de agenda door te sturen naar de andere twee. Ik zie dit met een mengeling van verbazing en boosheid. Zo overvallen, zullen de andere twee zich weinig kwetsbaar willen opstellen. Maar moet ik dan nu demonstratief weglopen of gaan zeuren dat het anders was afgesproken? In beide gevallen zet ik mezelf als verongelikt jongetje neer. Dat maakt het er ook niet beter op. Ik besluit de verrassing te benoemen en de andere RvB-leden zelf te laten beslissen. Die willen zich niet laten kennen en geven aan dat we 'gewoon aan de slag kunnen'.

Al met al wordt het een wat halfbakken bijeenkomst met half uitgesproken zaken. Knorrig keer ik huiswaarts, maar ik hoop toch op een bewustwordingseffect. In de zin dat ze wellicht minder opzichtig met hun gedrag de sfeer van de bijeenkomsten ondermijnen. De eerstvolgende bijeenkomst van de strategiegroep is gericht op het uitwisselen van de bevindingen van de werkgroepen. Gewaarschuwd door de eerste bijeenkomst, beginnen we met het formuleren van enkele procesdoelen en -grenzen. Tijdens deze exercitie zit Herman met een directeur van een werkmaatschappij een beetje kinderachtig te keten. Ik maak er een dolletje over, maar voel dat het effect van mijn interventie al onderuit is gehaald.

Tijdens de tweedaagse valt op hoe Herman met 'onzichtbare hand' stuurt welke informatie gewicht krijgt en welke van tafel valt. Pogingen van mijn kant dit te benoemen of hier tegenwicht aan te bieden sorteren weinig effect. Toch komt er al met al nog veel interessante informatie op tafel.

De volgende bijeenkomst van de groep richt zich op het genereren van strategische opties. De creativiteit blijft daarbij echter goeddeels beperkt tot reeds bestaande ideeën en voorstellen. Korte tijd na deze bijeenkomst melden zich enkele leden van de strategiegroep bij mij om zich te beklagen over de 'ondermijnende' rol van Herman in dit proces (en daarbuiten). Ze willen een gesprek met mij. Ik geef aan dat ik zo'n gesprek graag wil voeren, maar ook niet wil verzwijgen voor Herman, mijn opdrachtgever. Inhoudelijk geef ik aan geen boodschappen over te gaan brengen, maar dat ik wel wil meedenken hoe ze dat zelf kunnen doen. Dat is akkoord.

Het gesprek eindigt in een voornemen de feedback zelf aan Herman te geven. Er is aarzeling wie dat gaat doen. Uiteindelijk neemt één het voortouw. Uit telefonische contacten blijkt dat betrokkene dit nog lang vooruit schuift en het gesprek uiteindelijk in afgezwakte vorm plaatsvindt.

Ik begrijp de angst en meld aan Herman dat er onvrede en angst is en dat het mij verstandig lijkt deze tijdens de volgende meeting van de strategiegroep aan de orde te stellen. Hij stemt in en hoopt zo dat er eindelijk meer vaart in het trekkerige proces komt. De angst zelf duidt hij vooral als gebrek aan durf en ondernemerschap, zijn eigen rol daarbij lijkt hem ondergeschikt. "Op dit niveau moet men zich niet door elk zuchtje uit het lood laten brengen". Een standpunt waar ik ook wel weer begrip voor kan opbrengen.

Die volgende bijeenkomst staat de voortgang van de afgesproken acties op de agenda. Ik wil nu de gelegenheid benutten met een serieuze poging het patroon te doorbreken. Eerst wil ik de procesgang en de gevoelens daarbij bespreken. En bij goed gevolg de vinger achter het nieuwe business model krijgen, waarvan reeds flarden zichtbaar zijn.

De moeizame procesgang wordt door een deelnemer benoemd en wordt in een rondje alom beaamd. Op behoedzame wijze echter en de ware gevoelens erbij blijven deels weer achter de tong, hoezeer ik daartoe ook uitnodig. De inhoudelijke discussie daarna wordt al snel vertroebeld door overgevoelige reacties op elkaar en stagneert.

De strategiegroep moddert hierna nog enkele bijeenkomsten verder. Ik vind het onvoldoende productief en zie mijn pogingen stranden dit te doorbreken. Ik arrangeer een gesprek met Herman, die inmiddels ook tot de slotsom is gekomen dat de groep beter kan

worden ontbonden. Hij geeft verder aan dat hij het mij niet aanrekent. Ik heb er volgens hem alles aan gedaan. Een sympathiek, maar op z'n minst nogal onbevredigend compliment natuurlijk.

Reflectie: conservatieve reproductie

Schumpeter stelde dat strategie vooral ontstaat uit nieuwe combinaties³. Dat vergt ontbinding van de oude. Dit proces van 'creatieve destructie' kwam hier niet van de grond door het koesteren van de zittende spelers, met hun competenties, gedragspatronen en strategieën. Resultaat was een machteloos meer van hetzelfde, een proces van 'conservatieve reproductie' van een reeds doodgebloede strategie. Wat specifieker:

- *'Nourish your darling'*: Het was moeilijk voor de directeur zijn oude strategie (en daarop gebaseerde organisatiestructuur) werkelijk te verlaten. Aangezien dit een te verwachten probleem was, heb ik het reeds aan het begin van het traject onder vier ogen aan de orde gesteld. Hij zei bereid te zijn de strategie ter discussie te stellen. Door er echter niet echt afstand van te nemen, kon ik merken dat hij er zelf nog aan gehecht was en dus bevooroordeeld de discussies in zou gaan. Een typerend voorbeeld van wat Argyris beschrijft als 'espoused theory' ("ik ga er open in") versus 'theory in use' (in dit geval: "ik hoop dat ze zelf mijn gelijk ontdekken").
- *Bestaande combinaties leiden tot reproductie*: Vertegenwoordigers van de nieuwe media, waar de nieuwe strategie vooral over moest gaan, waren niet aanwezig. Het was moeilijk voor de leden van de strategiegroep, die zelf nog slechts beperkt ervaring hiermee hadden, hier vernieuwend over na te denken. Men zat gevangen in een soort 'baron van Münchhausen effect'. In een vroeg stadium heb ik wel geopperd of zulke lieden te betrekken waren, maar ik heb er onvoldoende op doorgepakt.
- *Onvoldoende procesveiligheid*: Enkele van de aanwezigen waren in de markt elkaars directe of indirecte concurrent. En zo hadden ze zich dan ook wel eens gedragen ten opzichte van elkaar. Desalniettemin was er aanvankelijk nog sprake van een voorzichtige bereidheid tot het delen van informatie. Naarmate de besprekingen echter vorderden, ontstond sterk de indruk dat de concullega's ideeën voor elkaar achterhielden, uit angst dat de ander ermee vandoor zou gaan. Daarnaast drukte de machtsstrijd tussen de twee RvB-leden een negatief stempel op de pogingen tot strategisch leren. Ook de 'onzichtbare hand' waarmee Herman de discussies inhoudelijk beïnvloedde, werkten blokkerend op het strategische leerproces. Al met al genereerden deze factoren zoveel procesonveiligheid dat de 'defensive routines'⁴ het wonnen van mijn procesinterventies om ze tegen te gaan.
- *Business strategy of portfolio strategy?*: In deze opdracht liepen 'business strategy' op het niveau van business units en 'portfolio strategy' (business mix op RvB-niveau) door elkaar. Afhankelijk van gespreksonderwerp en functieniveau van de betrokkene ontstonden interpretatie- én belangenverschillen, die op het moment zelf onvoldoende als zodanig zijn onderkend en besproken.
- *Alpartijdig adviseur*: Ging dan alles fout? Ik denk dat ik mezelf mag troosten met de gedachte dat ik, in tegenstelling in tot de eerste casus, me niet heb laten verleiden eenzijdige partijdigheid. Ondanks de verleidingen en druk hiertoe die bij vlagen werd uitgeoefend. Ik ben blijven proberen de partijen binnen het cliëntsysteem weer productief met elkaar aan de praat te krijgen. Ik vermoed dat daarom de verschillende partijen achteraf niet zozeer mij, als wel elkaar, verantwoordelijk hielden voor het halfbakken strategieproces. Een troost, misschien, maar wel een schrale.

Conditie voor strategisch leren

Ondanks alle kennis en ervaring op dit gebied blijft strategisch leren een heikele kwestie. Kennelijk luistert het nogal nauw aan welke voorwaarden moet zijn voldaan, wil het een beetje lukken. Onderstaand een poging ze op een rij te zetten:

1 *Eigenaren en dragers van strategie*

Het gaat bij strategie niet alleen om de strategische 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 sleutelfiguren, die de 'strategy in use' bepaalt. Soms is dit een directie of een managementteam, maar vaak ook anderen. Bijvoorbeeld bepaalde afdelingshoofden, stafhoofden, middle managers, vooraanstaande wetenschappers in een universiteit, of dokters in een ziekenhuis.

Voordat een strategieproces kan beginnen is het essentieel te identificeren wie de 'trekkers' c.q. 'mentale eigenaren' van een *nieuwe* strategie moeten zijn. Zij zijn degenen die primair op onderzoek uit moeten.

Daarnaast is er doorgaans een veel grotere groep van mensen binnen en ook buiten de organisatie, waarbij draagvlak voor de nieuwe strategie is vereist. Denk aan volgende echelons en medezeggenschap intern of financiers en partners extern. Dit gaat doorgaans prima via betrekken, consulteren en terugkoppelen op gezette momenten. Soms kunnen ze ook heel goed als partner in de exploraties meewerken. Volgende echelons worden verder medeverantwoordelijk en drager van de strategie als ze betrokken raken bij het uitwerken en invullen ervan.

2 *Interactief exploreren*

Strategische intentie is een interactief product van marktinformatie en persoonlijke opvattingen, percepties en drijfveren van de leidende managers. Hoe meer gevarieerd en actueel gevalideerd de grondstoffen van die interacties, des effectiever de strategie. En hoe intensiever die interacties, des te krachtiger de strategie die het oplevert. Daarom is het belangrijk de dataverzameling interactief vorm te geven én dat de leden van een managementteam hier zelf actief in zijn. Hierbij gaat het om twee soorten exploraties:

- a Exploratie van de 'zichtbare' externe en interne omgeving
 - i) Extern: Klanten, concurrenten, stakeholders (overheid, koepels, financiers, media, etc.), (potentiële) partners, etc.
 - ii) Intern: Medewerkers, management, OR, Bestuur, etc.
- b Exploratie van 'onzichtbare' kennis, ambities, motieven en drijfveren van de leden van het strategieteam i.c. managementteam die de strategie moeten realiseren.

Dat gaat niet vanzelf, laat staan vanzelf goed, hebben we gezien. Een aantal procescondities helpen dit te realiseren.

3 *Productieve procescondities*

Procesmatig gaat het om de delicate balans tussen sturing en ruimte. Bij teveel ruimte ontstaat een jungle-achtige onveiligheid en wordt het ieder voor zich. Als de sturing echter doorslaat, ontstaat een patroon van angst en gehoorzaamheid en verdwijnt de zelfdenkendheid. De belangrijkste variabelen die dit bepalen zijn volgens mij:

a Leergierig leiderschap

Leiderschap blijkt steeds weer een sterk bepalende vertrekconditie. De (noodzaak en) ambitie om prestaties te verbeteren en daartoe de wisselwerking tussen 'binnen' en 'buiten' opnieuw te willen doordenken blijkt een minimumconditie.

Inhoudelijk is het daarentegen beter dat de nieuwe leider niet erg vooringenomen is. Juist het ter discussie stellen van aannames en patronen en nieuwsgierig zijn naar nieuwe mogelijkheden bevordert strategisch leren.

Voor een nieuwe leider is dat door de bank genomen aanmerkelijk makkelijker dan voor iemand die er al even zit. Het valt niet mee jezelf opnieuw uit te vinden, zeker niet als het verleden je het nodige succes heeft gebracht. Een nieuwe leider is daarentegen niet gecompromitteerd aan z'n eigen erfenis en heeft er vaak juist behoefte aan zich te bewijzen (via betere prestaties). Een nieuwe strategie verschaft de kans dit op eigen wijze vorm te geven.

Hoe langer een leider en leden van het strategieteam in functie zijn, des te belangrijker is het dat het strategieteam zich intensief in een onderzoeks- en exploratieproces begeeft *buiten* de bestaande kaders, routines en vooral personen met wie men de interactie opzoekt.

- b 'Mijnnevenen' uit de onderstroom
Minimaal gaat het hier om het expliciteren van de gelaagdheid van belangen en drijfveren per individu. Dit om latere 'schijngevechten' voor persoonlijke belangen via de inhoud te minimaliseren. Bovendien helpt het drijfveren en motieven te exploreren waaraan een strategie kan ankeren.
Vooral bij een bestaand team is het verder nuttig onuitgesproken beelden en irritaties te bespreken. Dit helpt de minimale hygiëne nodig voor strategisch leren aan te brengen.
- c Procesgrenzen stellen en bewaken.
Leg moderne managers en professionals niet uit hoe ze zouden moeten communiceren. Dat weten ze best. Wel helpt het ze zelf de grenzen te laten formuleren wat in de omgang met elkaar wel en niet meer acceptabel is. Dat vergroot het zelfsturend vermogen zonder dat men zich betutteld voelt.
- d 'If you want to go fast, go slow'
Een goede strategie komt 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 informatie 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.

4 *Doorbrekers en attractors*

Een besef van urgentie en het hebben van een wenkend perspectief zijn de standaard startvoorwaarden bij elke verandering. Die voorwaarden zijn echter niet standaard vervuld. Wat kan helpen bij het ontbreken van zo'n gemeenschappelijk besef is het bespreken wát in de bestaande situatie als onacceptabel wordt gezien voor de toekomst. Ofwel: wat moet in elk geval anders (nog afgezien van hoe)? In termen van chaostheorie heet dit een 'doorbreker'⁵. Zo'n 'negatieve overeenstemming' (namelijk over wat *niet*) kan teams uit patstellingen halen (bijvoorbeeld vanwege angst, defensieve routines en ontkenning) en de noodzakelijke exploraties op gang brengen. Wat ook goed kan helpen zijn 'out-of-the-box-exploraties', zoals bedrijfsbezoeken bij niet-branchegenoten die op het onderzoeksgebied in kwestie goed bezig zijn (bv merkenbeleid, klantgericht, efficiency, kwaliteitsbeheersing). Dit levert nogal eens nieuwe handelingsperspectieven op. De chaostheorie spreekt in zo'n geval van een 'attractor'.

Zowel een doorbreker als een attractor kunnen een systeem (organisatie) in een instabiele toestand (desorganisatie) een beslissende impuls geven, waardoor zelforganisatie en nieuwe vormen van zelfordening weer op gang komen.

Strategisch leren als expeditie

Goed beschouwd is strategisch leren een interactieve ontdekkingstocht naar het onbekende gebied van de toekomst. En een die zoveel klippen, kloven en gevaren met zich meebrengt dat een goed voorbereide tocht alles wegheeft van een expeditie.

Succesvolle expeditieleiders weten dat het welslagen van zo'n onderneming meer dan terreinkennis en klimcapaciteiten vergt. Dat is de zichtbare 'buitenkant'. De onzichtbare motieven, drijfveren, karaktertrekken en eigenschappen van de teamleden zijn minstens zo 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 tocht komen de ware intenties bovendrijven, niet de wenselijke. Het succes van een expeditie hangt daarom af van de voorbereiding. Durf je de ellende voldoende naar voren te halen en in al z'n hoedanigheden onder ogen te zien? Daarom neemt een goede voorbereiding vaak langer in beslag dan de expeditie zelf.

Voor organisatiestrategie is het niet anders. Strategie gaat niet alleen over het verbinden van 'buiten' (de markt) met 'binnen' (competenties), maar ook om verbinden van 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 (toekomstige) sleutelfiguren in de organisatie.

De strategische expeditie heeft tot doel te ontdekken hoe al deze werelden eruit zien én hoe ze zijn te verbinden. Zodat er geen papieren tijger uitkomt, maar een effectieve manifestatie van echte intenties⁶.

Beste Miel, als je je eigen credo hebt nageleefd, dan kan het niet anders dan dat je nu vol vertrouwen aan je volgende expeditie begint. Die naar het onbekende en onontgonnen Land van Vrije Tijd. Ellende, van welke aard dan ook, mag je nu achterlaten, dus het kan haast niet anders dan een vreugdevolle ontdekkingsstocht worden. Hopelijk kruisen onze paden weer, ergens ter hoogte van de Berg van Hogere Wijsheid.

¹ Argyris, Chris, *Strategy, change and defensive routines*, Boston, Pitman, 1985

² *Controle is goed, vertrouwen nog beter; over bestuurders en corporate governance*, Kees Cools, Kon. Van Gorcum/Stichting Management Studies, Assen, 2005.

³ Schumpeter, J.A., *The Theory of Economic Development* (London, Oxford University Press, 1934).

⁴ Argyris, Chris, *Strategy, Change and Defensive Routines*, Boston, Pitman, 1985

⁵ Rob Zuijderhoudt, Jan Joost Wobben, Steven ten Have en Vittorio Busato, *De logica van chaos*, Holland Management Review, Reed Business Information, nr 82, 2002

⁶ Paul Kloosterboer, *Hoog Rendement Strategie, strategie als manifestatie van intenties*, Holland Management Review, Reed Business Information, maart 2005