

# Strategisch is wat je bent!

C. Juta

Strategievorming is in z'n essentie een goed georganiseerd proces van identiteitsvorming en cultuurontwikkeling. Een organisch proces van persoonlijke ontwikkeling, teamontwikkeling en organisatieontwikkeling ineen. Het goede nieuws is dat dit proces snel, effectief en laagdrempelig georganiseerd kan worden. Geen gedoe, geen mensen van hun werk, geen investeringen, geen nieuwe infrastructuur, geen reorganisaties. 'Alleen maar' een inspirerend proces. Gemakkelijk herhaalbaar waardoor strategievorming veel meer onderdeel van het normale bedrijfsproces kan zijn.

## HET WEZENLIJKE VAN STRATEGIEVORMING: OP EEN HOGER BEWUSTZIJSNIVEAU DENKEN EN KIJKEN

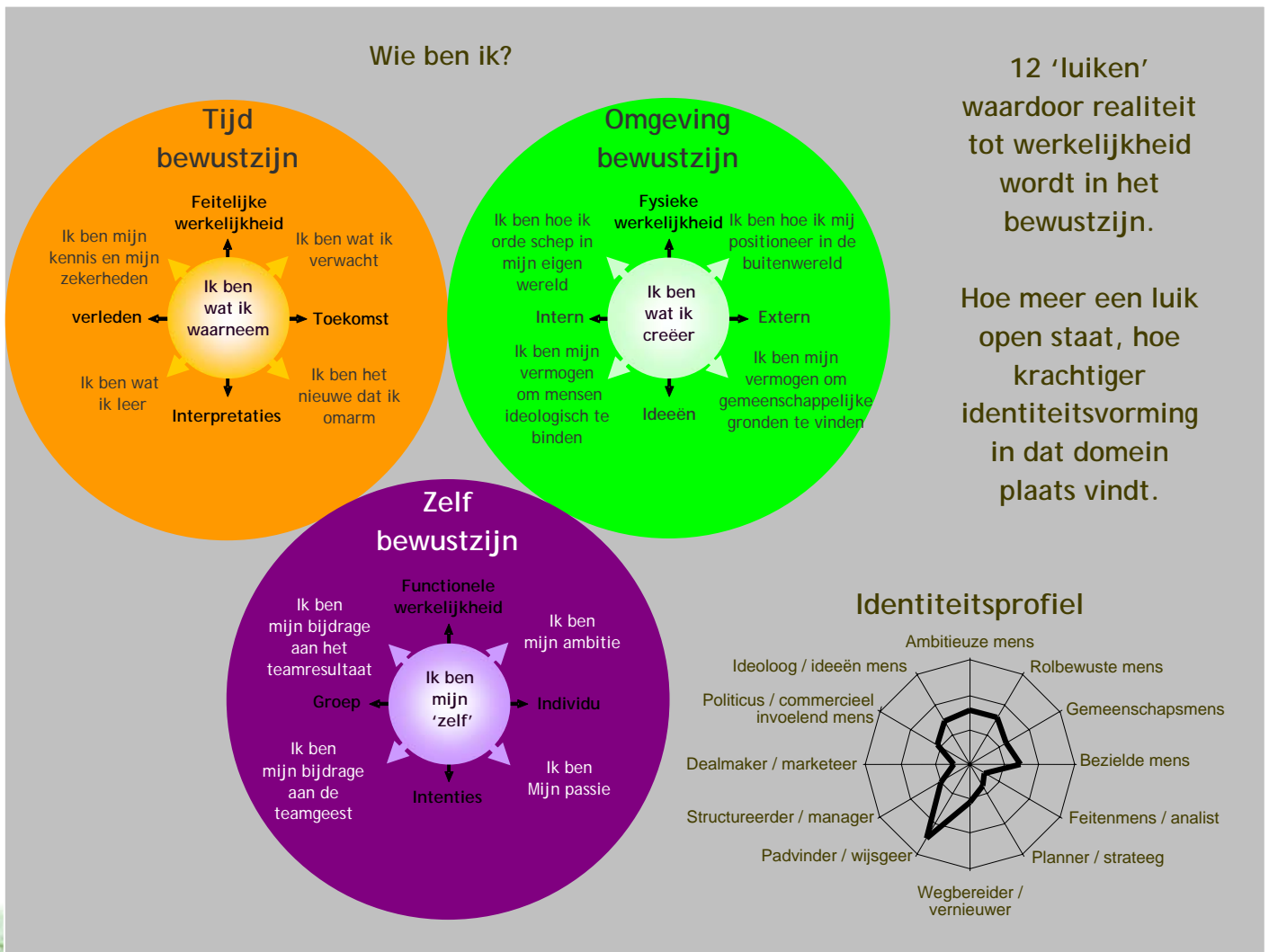
De samenleving, de markten ontwikkelen zich razendsnel. Mensen worden zich toenemend bewust van de nieuwe realiteit. Dat is een identiteitsvormend - houdinggevend - proces: mensen worden zich bewuster van wat ze te doen hebben en waarom. Gedrag en denken ontwikkelen zich in samenhang daarmee.

Elk mens, elk team en elke organisatie heeft daarin een uniek 'pad'. We kijken immers allemaal met een eigen bril op naar die realiteit. We hebben allemaal onze eigen filters waardoor realiteit in ons bewustzijn tot werkelijkheid wordt. We creëren allemaal onze eigen werkelijkheid. Dat was altijd zo en het zal altijd zo blijven. Echter: hoe sneller de biotoop zich wijzigt, hoe belangrijker het wordt dat die filters onderwerp van discussie worden. Hier hebben we het wezen van strategievorming te pakken: bestuurders, financiers en managers die leren door grotere kieren naar die snel veranderende realiteit te kijken. Strategievorming is een proces van luiken in het bewustzijn openen: het op een hoger bewustzijnsniveau begrijpen van wat zich afspeelt en daarnaar handelen. Dat betekent dat strategievorming een proces is van identiteitsvorming en cultuurontwikkeling.

## HET INDIVIDUEEL EN COLLECTIEF BEWUSTZIEN HEEFT 12 LUIKEN

Omdat het anders wollig gepraat is, laten we zien hoe het proces van luiken openen in z'n werk gaat:

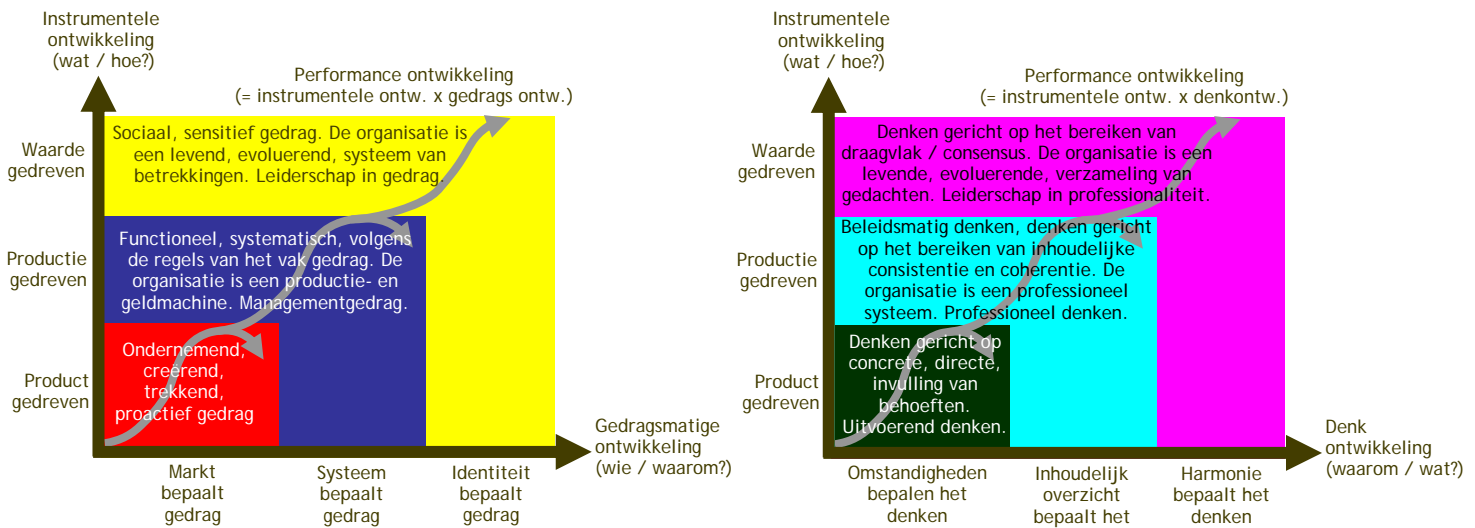
In het Symfoia-systeem voltrekt identiteitsvorming zich in de twaalf domeinen waarin het individueel en collectief bewustzijn is te verdelen. Onderstaand model laat dat zien. Het model is IK-gecentreerd: het gaat over 'mij' of over 'u' als individu. Maar we kunnen ook team of organisatie in het centrum van de cirkels zetten. Elk individu, team of organisatie heeft z'n eigen ontwikkeling op elk van die domeinen. Een profiel dat dit zichtbaar maakt, noemen we een identiteitsprofiel. Elk levend systeem - elk mens, elk team, elke organisatie - heeft z'n eigen karakteristieke identiteitsprofiel.



## IDENTITEIT EN CULTUUR ZIJN ONVERBREKELIJK MET ELKAAR VERBONDEN

Groeiend bewustzijn in elk van de 12 domeinen vertaalt zich in gedrag en denken dat zich in elk van de twaalf domeinen ontwikkelt. Gedrag en denken bepalen de cultuur van een organisatie. Het is een mooie twee-eenheid: identiteit drukt zich uit in cultuur en cultuurveranderingen zullen invloed hebben op de ontwikkeling van de identiteit. Het zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden begrippen.

Om strategievorming als proces van identiteitsvorming en cultuurontwikkeling te kunnen zien, moeten we beschrijven hoe in elk van de twaalf bewustzijnsdomeinen, gedrag en denken tot ontwikkeling kan komen. Een prachtig model hiervoor is onderstaand weergegeven.



De essentie van het model is dat élk individu, elk team en elke organisatie *al* deze niveaus in mindere of meerdere mate actief heeft. In elk gedrag van de mens zijn drie niveaus actief: ondernemend, functioneel en sensitief gedrag. Net zo goed zijn in elk denken van een mens - welk vak mensen ook beoefenen - drie niveaus actief: basaal denken, professioneel denken en denken gericht op het bereiken van consensus.

Het zijn generieke niveaus waarmee de - veelal verborgen - dynamiek van de organisatie als levend systeem in kaart kan worden gebracht.

### Techniek:

Met behulp van een gemakkelijk in te vullen scan die in 20 minuten via Internet wordt gemaakt, wordt het identiteitsprofiel in de grafiek met de drie cirkels, uitgesplitst in hoe gedrag en denken zich in elk van de 12 domeinen manifesteren. De scan levert per individu een set met getallen op. Omdat de profielen optelbaar zijn, zijn eenvoudig profielen te

maken van teams, afdelingen of managementlagen in de organisatie. Ook van groepen - leeftijdscategorieën, opleidingsniveau, etniciteit, sekse - kunnen groepsprofielen eenvoudig worden gemaakt. Die optelbaarheid is het gevolg van de fundamentele aanname die in het Symfoia-model wordt gemaakt, dat individueel en collectief bewustzijn één geheel vormen. Omdat de profielen kwantitatief zijn, kun je keuzes maken voor allerlei aggregatieniveaus en zo 'kritische performance indicatoren' definiëren die in de tijd volgbaar zijn als je periodiek mensen de scan laat invullen. Op die manier monitor je de ontwikkeling van identiteit en cultuur van individu, team en organisatie.

### **STRATEGIEVORMING IS EEN DIALOGISCH PROCES WAARIN PERSOONLIJKE ONTWIKKELING, TEAMVORMING EN ORGANISATIEONTWIKKELING ZIJN GEÏNTEGREERD**

Als je eenmaal op het spoor zit dat strategievorming in de kern een individueel en collectief bewustwordingsproces is, is de volgende stap simpel: breng wat zich 'tussen de oren' afspeelt in beeld en organiseer de dialoog hierover. Technisch / procesmatig is dat een eenvoudig te organiseren proces.

In dat proces spelen zich op drie niveaus ontwikkelingen af: persoonlijke ontwikkeling, teamontwikkeling en organisatieontwikkeling. Heel gecondenseerd in een goed georganiseerde 'ontdekkingsreis' waarin mensen met elkaar de scans leren te lezen en leren om die scans betekenis te geven in de specifieke context.

#### **Techniek / proces**

Technisch/procesmatig is het proces eenvoudig. Laten we aannemen dat het om een directieteam gaat dat tijd en aandacht wil inruimen voor nadenken over de strategie. Laten we ook aannemen dat het directieteam heeft afgesproken om daarvoor drie keer een dagdeel met elkaar aan te besteden. Dat zijn drie 'leervergaderingen'.

Het proces begint met diagnostiek: het maken van de scans. De uitkomst is een identiteitsprofiel. Het profiel brengt houding, gedrag en denken in beeld: uitingen van identiteit en cultuur. Er wordt een individuele rapportage gemaakt en een collectieve rapportage. In deze laatste staan alle individuele resultaten naast elkaar en zijn resultaten voor het geheel weergegeven.

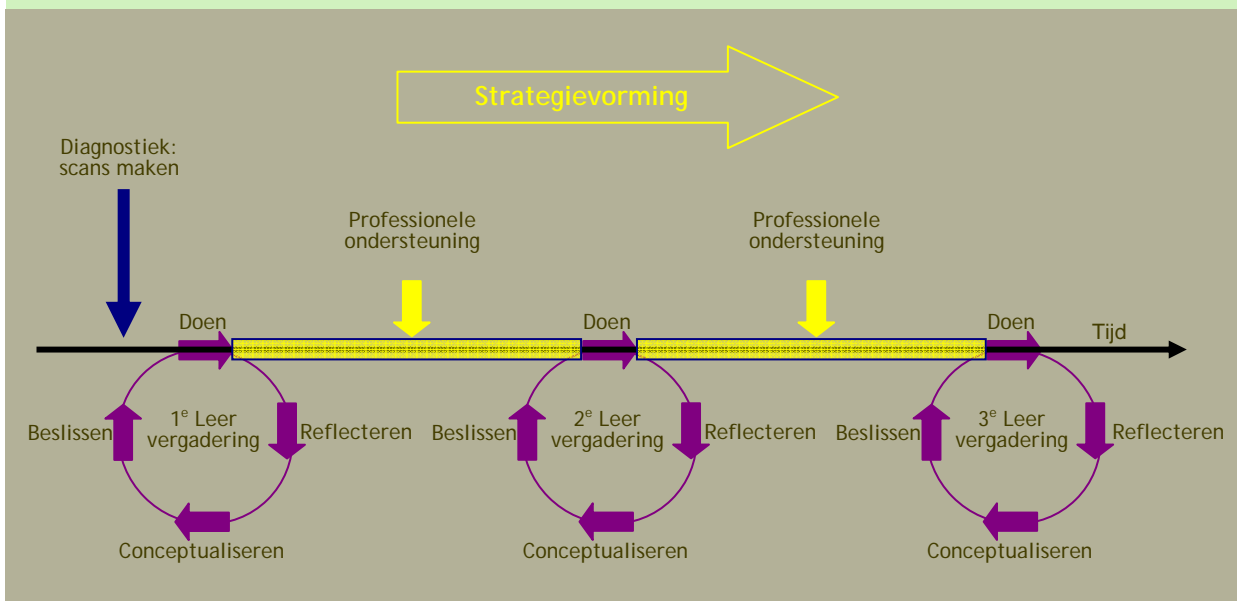
Eerst worden er individuele gesprekken gehouden met alleen de individuele rapportage als input. Het zijn gesprekken van twee uur. Doelstelling: herkenbaarheid van het individuele resultaat toetsen. Positie, visie, handelingswijze en handelingsbeperkingen komen ter sprake en gekeken wordt of deze beelden overeenkomen met het 'verhaal' dat het softskillsprofiel vertelt.

Dan volgt de eerste 'leervergadering' met alle betrokken bestuurders aan tafel. Hoe groter de groep, hoe minder effectief. Maximale groepsgrootte is 12 mensen. De agenda van zo'n

leervergadering heeft een vast opbouw: reflecteren → conceptualiseren → beslissen (zie onderstaande figuur).

In de 1e leervergadering ligt het resultaat van de diagnostiek op tafel: iedereen heeft zicht op de scanresultaten van een ieder. Daarop wordt gereflecteerd: deelnemers geven aan de hand van het eigen softskillsprofiel, een beeld van de eigen positie en visie, handelingswijze en handelingsbeperkingen. Aan de orde is wat mensen zelf willen, waar ze zelf voor staan. Het zijn introspectieve beelden. Anderen stellen vragen. Iedereen doet dit op zijn beurt.

Daar gaat in de eerste leervergadering vrijwel alle tijd in zitten. Luisterkwaliteit geeft de doorslag. Voorzichtig worden in die eerste leervergadering ook al ideeën en concepten verkend. De eerste leervergadering wordt afgerond met drie typen afspraken: (1) Extra analyses: blind spots die met feiten en interpretaties moeten worden ingevuld; (2) Extra voeding vanuit de eigen organisatie: ideeën / concepten die ter bespreking worden voorgelegd; (3) reflectie op het eigen functioneren: de eigen rol, de eigen ambities, de eigen passie en de eigen bijdrage aan de teamgeest.



In de 2<sup>e</sup> leervergadering - bijvoorbeeld drie weken later - staan vooral concepten en nieuwe ideeën centraal. Luisterkwaliteit blijft de basis, maar er wordt een tweede bewustzijnsniveau actief: 'de bal kom in het spel'. Er wordt meer gediscussieerd. Organisatorische haalbaarheid (de organisatie als geld- en productiemachine) en content (de organisatie als professioneel systeem) staan centraal. Zodra discussie zich herhaalt, moet een stap terug worden gezet naar het basisniveau. Herhaling is immers een teken dat je met elkaar nog niet toe bent aan het tweede niveau. Op basisniveau kijk je ook weer naar de scans: 'hoe zat het ook al weer'. Het zijn noodzakelijke iteratieslagen die - mogelijk - voortdurend zullen blijven voorkomen. De tweede leervergadering wordt afgerond met dezelfde drie typen afspraken als in de eerste leervergadering. Alleen ben je met elkaar een stuk verder in de beantwoording. Belangrijke aspecten zijn natuurlijk wie er dan wat gaat

doen, in welke rol, met welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden, in welke verantwoordingsstructuur.

In de 3<sup>e</sup> leervergadering - weer bijvoorbeeld drie weken later - staat besluitvorming centraal. Het proces wordt afgerond. De persoonlijke en technische verkenningen zijn uitgevoerd. Als de voorgaande twee leervergaderingen goed zijn verlopen zijn, mag er een redelijke verwachting zijn dat de teamleden er samen uitkomen. Van belang is dat ieder teamlid toekomt aan waar hij of zij het beste toe in staat is, in de gegeven context.

Zoals hier beschreven duurt het hele proces zes weken. De directieleden stoppen er zelf niet meer dan drie dagdelen in. Het meeste werk wordt gedaan door de facilitator: scans interpreteren, rapportages maken, sessies voorbereiden, zorgen dat tussen de leervergaderingen de goede dingen worden gedaan en dat teamleden worden gecoacht.

Voor het hele traject worden vóóraf goede afspraken gemaakt. Procesmatig mag er geen verrassing zijn, zodat alle energie in de 'meeting of the minds' kan gaan zitten.

## STRATEGIEVORMING GAAT OVER NÚ

In de klassieke opvatting is strategievorming een activiteit die zich primair concentreert op analyse (scenarioanalyses, trendanalyses, marktonderzoeken, concurrentieanalyse en SWOT-analyses) en secundair op het proces waarin de resultaten van de analyse betekenis krijgen. Wat scherper geformuleerd: betekenisgeving en besluitvorming is altijd een black box gebleven in strategievorming.

In het hier besproken concept van strategievorming, wordt die volgorde omgedraaid: het proces van betekenisgeving organiseren is waar het primair om gaat. Uitgangspunt is dat er geen objectieve werkelijkheid bestaat. Dat elk mens, elk team en elke organisatie met z'n eigen bril op naar de realiteit van elk moment kijkt en in het bewustzijn z'n eigen werkelijkheid creëert. Betekenisgeving wordt voorgesteld als een 'meeting of the minds', als een proces van begrijpen en accepteren wat die brillen zijn. Dán ontstaat collectief bewustzijn en in dat collectief bewustzijn kunnen analyseresultaten vervolgens betekenis krijgen.

Wat deze volgorde zo effectief maakt is dat als je het proces van betekenisgeving goed georganiseerd hebt, je veel preciezer bent in je analyse, omdat je veel beter weet waarnaar je op zoek gaat.

De analyses - waar we hier niet inhoudelijk op zijn ingegaan - worden dus niet overboord gegooid. Integendeel! Juist in tijden van grote verandering is het nodig dat die veranderingen gekend worden. Maar hoe bepaal je waar je naar op zoek moet gaan in deze steeds groter wordende wereld waar alles met alles samenhangt? Doordat je het betekenisgevende proces goed georganiseerd hebt, komen deze technieken veel beter tot z'n recht.

Strategievorming is ook altijd een activiteit geweest die zich met de - verder verwijderde - toekomst bezig hield. In het verlengde daarvan, maar vaak onbesproken gelaten: met de essentie van de organisatie.

Ook deze volgorde wordt in het hier gepresenteerde concept van strategievorming omgedraaid. Strategievorming is in essentie het proces waarin teamleden individueel en collectief bewustzijn ontwikkelen over wie ze - individueel en samen - zijn. Nú, op dit moment. De beelden van de realiteit die mensen hebben, maken integraal onderdeel uit van dit proces van identiteitsvorming. Je kunt over identiteit alleen iets te weten komen door de realiteit als spiegel te gebruiken en in die spiegel te kijken. Het fascinerende is dat als je als team leert in die spiegel te kijken, je als team gaat *weten wat je níet weet*. Je gaat de witte vlekken invullen met elkaar. Je ontdekt daardoor nieuwe werelden, nieuwe mogelijkheden, nieuwe kansen, nieuwe bedreigingen. Je ontdekt nieuwe werkelijkheid met elkaar. En je ontdekt waar je - gerelateerd aan die nieuwe werkelijkheden - sterk en zwak in bent.

Per definitie ben je dan ook met de toekomst bezig. Nú de goede dingen doen betekent dat je óók met de toekomst bezig bent.