

Moments *of* **IMPACT**

Hoe je STRATEGISCHE
CONVERSATIES ONTWERPT
die VERANDERING
VERSNELLEN

INCLUSIEF
60 PAGINA'S
STARTERSKIT

Chris Ertel & Lisa Kay Solomon

MOMENTS *of* **IMPACT**

MOMENTS *of* IMPACT

HOE JE STRATEGISCHE CONVERSATIES VORMGEEFT
DIE VERANDERING VERSNELLEN

Chris Ertel en Lisa Kay Solomon

‘De definitie van waanzin is volgens sommigen: steeds hetzelfde doen en elke keer een ander resultaat verwachten. Ik vind dat ook een heel aardige omschrijving van de gemiddelde businessmeeting. Wil je het vaste meetingstramien doorbreken en je team de energie geven om echte problemen op te lossen, om nieuwe visies te creëren? Dan is *Moments of Impact* het boek om in huis te hebben.’

– DANIEL H. PINK, auteur van *To Sell Is Human* en van *Drive*

‘Stel je eens voor dat discussies op het werk je écht verder zouden brengen. *Moments of Impact* laat zien hoe je dat voor elkaar krijgt, met een praktisch en goed uitvoerbaar model voor het aanwakkeren van creativiteit en aandrijven van verandering.’

– ADAM GRANT, Wharton-professor en auteur van de bestseller *Give and Take*

‘Als je ook maar een béétje geïnteresseerd bent in (1) een team hebben dat weet wat de andere teams aan het doen zijn, (2) een complexe boodschap op een heldere manier overbrengen en (3) wijs worden uit de rages die tegenwoordig zo vaak doorgaan voor businessdenken, dan moet je dit boek lezen.’

– DAN ROAM, auteur van *Op de Achterkant van een Servet* en *Blah Blah Blah*

‘Als je eenmaal weet dat je strategische discussies zelf kunt ontwerpen, ga je het voortaan echt anders doen. Van begrijpen naar opties en vervolgens naar besluiten nemen.’

– RICHARD VAN DELDEN, Executive Director Wavin Group NV

‘Strategie is een beroep. Om daarin echt effectief te zijn moet je strategische conversaties voeren door je hele organisatie. Solomon en Ertel geven ons concrete tools om deze conversaties zo te ontwerpen dat ze ook echt impact hebben.’

– DOROTHY HILLENUS, Director Corporate Strategy, ING Bank

‘Design gaat niet alleen over producten en diensten. Design kun je ook toepassen op je strategie. Lisa legt uit hoe je dat doet. Lisa is de strategiemaker uit Silicon Valley en meester in haar vak.’

– PATRICK VAN DER PIJL, CEO Business Models Inc.

‘Solomon en Ertel snappen het. We moeten de overdosis blabla in vergaderruimtes achter ons laten. We hebben strategische conversaties nodig. Dit boek laat zien hoe je ze vormgeeft.’

– ALEXANDER OSTERWALDER, coauteur van *Business Model Generatie* en *Business Model You*

Dialogo uit *Moneyball* op pagina 45-46 © Columbia Pictures Industries, Inc
Alle rechten voorbehouden. Met toestemming van Columbia Pictures.

Vertaling: Ed Kerkman & Yvonne Halink (www.taallijn.nl)

ISBN 978 90 13 12254 1

Engelstalige editie februari 2014 Simon & Schuster, Inc.

© 2014 Chris Ertel & Lisa Kay Solomon

Nederlandse editie

© 2014 Vakmedianet, Deventer

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 jo het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

WOORD VOORAF

Waarschijnlijk zit ook jouw leven vol met meetings. Haal ze eens voor de geest. Zit er een tussen die je is bijgebleven? Waar een aha(!)-moment in zat? Waar opeens de ogen werden geopend? Een moment waarbij duidelijk een nieuwe weg werd ingeslagen?

Ik heb een aantal van dit soort sessies meegemaakt. Waarbij mensen elkaar opeens vonden, waarbij ze werden aangestoken door een uitdagende missie, kortom: waar verandering handen en voeten kreeg. Als ik er anderen over vertel, krijg ik nog steeds kippenvel.

De wereld om ons heen verandert razendsnel. En aan organisaties de taak om zich aan te passen aan die nieuwe wereld. Maar, zo blijkt ook uit krantenkoppen van de afgelopen tijd, makkelijk is dat niet. OAD failliet, Polaris over de kop, de Free Record Shop dicht. Allemaal bedrijven die de transitie naar de nieuwe wereld niet overleefden.

Dit boek helpt iedereen die voor de uitdaging staat mensen bij elkaar te brengen om te praten over transitie. Over hoe je over je toekomst kunt nadenken. Of je nou een bedrijf bent of non-profitorganisatie. Op een constructieve en creatieve manier. En op zo'n manier dat er ook gevolg wordt gegeven aan de ideeën.

Toen ik Lisa voor het eerst ontmoette had ik ook zo'n aha-moment. In al die jaren waarin ik interviews hield, congressen presenteerde en rondetafelsessies begeleidde, deed ik dat op een goed ontwikkeld buikgevoel. Uit ervaring wist ik hoe belangrijk het is om keuzes te maken in mensen, locaties, doelen en kaders van een gesprek. En dat voorbereiding het halve werk is.

Maar ik had mijn werk nooit door de lens van *design* bekeken. Het *ontwerpen* van een goed gesprek over strategische kwesties. Al jaren was ik daarmee bezig, maar opeens – tijdens een borrel met Lisa – viel het kwartje. Want het mooie aan een ontwerp is: je kan het ontleden, onderzoeken, bijschaven, op zoek naar de ideale vorm.

Een waarschuwing vooraf. Dit boek maakt hongerig. Om nog betere sessies te ontwerpen. Op zoek te gaan naar dat ene moment. Waarop je beseft: ‘Dit was een moment van impact.’

Ik wens u veel wijsheid, een open geest en veel energie op weg naar een nieuwe wereld.

RENS DE JONG, journalist en gespreksleider
Amsterdam, februari 2014

INHOUD

Inleiding: de belangrijkste leiderschapsvaardigheid die je niet leert op Harvard Business School (of waar dan ook)	11
Een strategische conversatie vormgeven	29
1 Definieer je doel	47
2 Zorg voor uiteenlopende perspectieven	73
3 Kader de kwesties in	97
4 Creëer de juiste omgeving	119
5 Maak er een ervaring van	139
6 Het hoofd bieden aan de ‘ja-maars’	163
7 Maak er <i>jouw</i> moment van	185
Starterskit	199
Noten	263
Lijst van geïnterviewden	273
Over de auteurs	275
Index	277

INLEIDING

**DE BELANGRIJKSTE
LEIDERSCHAPSVAARDIGHEID DIE JE
NIET LEERT OP HARVARD BUSINESS
SCHOOL**

(OF WAAR DAN OOK)

Het telefoontje kwam acht dagen voor de bijeenkomst. De beller – laten we hem Bruce noemen – maakte zich zorgen. Bruce, senior executive bij een internationaal ontwikkelingsbureau, moest als gastheer optreden bij een van de grootste bijeenkomsten uit zijn hele carrière. Veertig topexperts op het gebied van economische ontwikkeling uit de hele wereld kwamen – op zijn uitnodiging – naar Jakarta om strategieën te ontwikkelen voor de toekomst van Azië. Naarmate de datum dichterbij kwam, raakte Bruce meer en meer verlamd door de angst dat zijn tweedaagse sessie een flop zou worden.

Wij stelden hem twee vragen: Wat is de doelstelling van de bijeenkomst? En wat zijn de gewenste resultaten? ‘We willen alleen maar dat mensen komen en met elkaar praten, zodat ze van elkaar kunnen leren’, zei Bruce. ‘Zij zijn immers de experts.’

Over welke belangrijke punten zijn jullie experts het al met elkaar eens? Waarover liggen ze met elkaar overhoop? ‘Dat hoopten we tijdens de sessies uit te vinden. We hadden geen tijd om vooraf met iedereen te praten.’

Hoe zet je de issues op? ‘We hebben een lijst met acht belangrijkste onderwerpen op de agenda staan. Die willen we een voor een behandelen met de groep.’

Wat voor omgeving creëer je om de deelnemers te helpen productief te zijn? ‘De bijeenkomst vindt plaats in een groot hotel in de buurt van het stadscentrum. Ik ben er nog niet geweest maar check de website maar. Het ziet er echt wel goed uit.’

Wat voor algehele ervaring hoop je dat de deelnemers zullen hebben? ‘Ehm, wat bedoel je daar precies mee?’

Naarmate we meer vragen op Bruce afvuurden – Wie doet de kick-off en wat wordt er daarbij gezegd? Met wat voor soort inzichten en vervolgstappen wil je dat de mensen naar huis gaan? – steeg zijn stressniveau voelbaar. Bruce had niet nagedacht over een paar basale maar essentiële dingen. En nu had hij er bijna geen tijd meer voor.

We schakelden over naar de ‘schiftstand’ om uit te zoeken wat er nog kon worden gedaan in het kleine beetje tijd dat resteerde. Bruce had een ander idee: ‘Kunnen jullie maandag in Jakarta zijn?’

STRATEGISCHE CONVERSATIES MODELLEREN: VAKWERK, GEEN GOKWERK

Bruce is een bedreven professional met een topopleiding en heeft jaren ervaring met het leiden van vergaderingen en allerlei andere bijeenkomsten. Toch had hij nooit geleerd hoe hij een sessie moest opzetten zoals de bijeenkomst waarbij hij nu als gastheer moest optreden – een creatieve sessie waarin mensen gezamenlijk problemen zouden gaan oplossen en samen een warrige uitdaging met open einde zouden aangaan. Geen huis-tuin-en-keukenbijeenkomst maar een *strategische conversatie*.

Als je een succesvolle manager of leider bent in een organisatie, heb je ongetwijfeld al een paar strategische conversaties bezocht of georganiseerd. Op enig moment houden vrijwel alle leiders – op alle niveaus, in alle organisaties – zulke conversaties om hun meest prangende uitdagingen aan te pakken. En op deze kritieke momenten kijken alle deelnemers naar *jou* – niet voor het antwoord op al hun vragen maar omdat je hen gaat helpen om die antwoorden samen op te diepen.

Waarschijnlijk heb je wel enig idee hoe je een strategische conversatie moet opzetten; er vertrouwen in hebben dat je ook inderdaad goede resultaten boekt, is iets anders. De meeste leiders maken zich enigszins bezorgd als ze een strategische conversatie moeten organiseren, omdat het een vaardigheid is die ze nooit hebben geleerd. Voor zover ons bekend heeft geen enkele grotere businessschool of executive-opleidingsprogramma een cursus (of zelfs maar module) voor het vormgeven van zulke conversaties.

Dat is goed beschouwd ongelooflijk. We stoppen er heel veel moeite en geld in om onze grootste talenten met al hun uiteenlopende vaardigheden en achtergronden bij elkaar te brengen om onze grootste uitdagingen aan te pakken. En tegelijkertijd is er verdomd weinig hulp voorhanden voor hoe je zoiets goed aanpakt – ongeacht of je er als deelnemer zit of als leider.

Het is een bizar hiaat. Stel je een golfprof voor die in alle onderdelen van het spel is opgeleid – behalve putten. Hij kan de bal 200 meter recht over de fairway slaan en heel precies chippen maar gaat de mist in bij de green. Een professionele golfer die niet kan putten zal het niet lang volhouden. Hoe kan een leider dan verwachten dat hij het wel ver zal schoppen als hij geen productieve samenwerking op gang kan brengen rond belangrijke uitdagingen?

Omdat er weinig aandacht aan deze vaardigheid wordt besteed, is er elke dag wel ergens een verder capabele leider gastheer bij een strategiebijeenkomst zonder duidelijke doelstelling. Of bij een strategische-planningssessie overvol met presentaties die het ene na het andere feit etaleren zonder licht te werpen op te maken keuzes. Of een feelgood-dagje-uit waarop deelnemers om ‘input’ wordt gevraagd terwijl de leiders duidelijk eerder al tot een besluit waren gekomen. Of een brainstormsessie die alle kanten op zwabbert onder het motto ‘elk idee is goed’. En zo kunnen we nog heel lang doorgaan (jij vermoedelijk ook).

Zelfs als je de basics goed voor elkaar hebt, kan er toch nog van alles misgaan: je hebt de juiste mensen bij elkaar, de vraag is helder, de content is behoorlijk goed en toch... op de een of andere manier gebeurt er weinig.

Mensen draaien om de hete brij heen, er is weinig vooruitgang. In ons werk heet dit het *slippende-koppelingsyndroom*: je denkt dat je rijdt, maar de versnellingsbak van je auto springt steeds terug in z'n 'vrij'.

Bruces bijeenkomst in Jakarta ging 'oké', hoorden we later. De experts stoeiden met een paar interessante ideeën en deden enkele nieuwe netwerkconnecties op. Maar het energieniveau steeg op geen enkel moment tot grote hoogte en het ontbrak aan afronding. Na afloop pakten mensen hun boeltje, stapten op het vliegtuig naar huis en dat was het dan. Bruce kreeg de kans om op een sleutelmoment een held te zijn. In plaats daarvan was hij alleen maar uitgeput.

Veel strategische conversaties pakken op deze manier uit – het zijn geen homeruns en evenmin complete mislukkingen. Maar strategische conversaties die 'wel oké' zijn, zijn in werkelijkheid *niet* oké. Het is een enorme verspilling van kostbare tijd en geld – soms honderdduizenden euro's. Ze demotiveren deelnemers. Strategische conversaties die niet oké zijn hebben tot gevolg dat deelnemers zich afvragen of de leiders wel weten waar ze mee bezig zijn. En, het ergst van alles: ze kunnen leiden tot verschrikkelijke beslissingen die carrières of complete organisaties in gevaar brengen.

Fantastische strategische conversaties daarentegen kunnen krachtige 'momenten met impact' zijn, die leiden tot positieve verandering in een organisatie. Ze leveren nieuwe inzichten op door de beste ideeën van mensen met verschillende achtergronden en perspectieven te combineren. Ze tillen de deelnemers uit boven het gekrakeel rond dagelijkse beslommingen en bekrompen eigenbelangen en brengen ze samen door hun collectieve hogere doelstelling. Zulke conversaties leiden tot diepe, duurzame veranderingen die de toekomst van een organisatie kunnen transformeren. We hebben het vaak zien gebeuren, geregeld zelfs tegen alle verwachtingen in.

Het verschil tussen een strategische conversatie die 'wel oké' is en een 'moment met impact' heeft niets met stom geluk te maken. Strategische conversaties vormgeven is vakwerk – geen gokwerk. Vakwerk met enkele kernprincipes en richtlijnen die een *been there, done that*-meeting

kunnen katapulteren tot een bijeenkomst die maar weinig deelnemers zullen vergeten.

Moments of Impact is een boek met een missie: een maximum aan tijd-rovende, energie slurpende strategiemeetings uitroeien en vervangen door inspirerende en productieve strategische conversaties. We willen het enige echt nuttige hulpmiddel geven aan managers en leiders die – NU – betere strategische conversaties nodig hebben om de toekomst van hun organisatie beter vorm te geven.

NEIL GRIMMERS IMPACTMOMENT

Neil Grimmer heeft een passie: gezond eten – zeker als het over zijn twee dochtertjes gaat. Grimmer is medeoprichter en ‘Chief Dad’ van Plum Organics (babyvoeding), opgericht in 2007 om verandering te brengen in de manier waarop kleine kinderen eten. Het bedrijf biedt duurzaam, biologisch voedsel aan (met ongebruikelijke ingrediënten als paarse wortels) in innovatieve verpakkingen, zoals hersluitbare zakjes uit Japan. In 2011 had Plum Organics een trouwe clientèle opgebouwd en jaarinkomsten van tegen de 40 miljoen dollar.

Begin 2012 voelde Grimmer dat zijn bedrijf zich op een keerpunt bevond. Er doken kleine concurrenten met soortgelijke benaderingen op; de markt dreigde overbevolkt te raken. Intussen was Plum ook op de radar gekomen van grote marktleiders als Gerber en Beach-Nut. ‘Het grootste deel van onze groei was ten koste van deze spelers gegaan’, zegt Grimmer. ‘Je kunt echter maar een beperkte hoeveelheid schapruimte afpakken van zulke grote partijen voordat ze het merken en erop reageren.’¹

Grimmer wist dat het tijd was om zijn board een strategische conversatie te laten voeren. De vijf commissarissen – succesvolle ondernemers en grote investeerders – hadden veel meer jaren ervaring met navigeren in een grillig competitielandschap dan hijzelf. Hij had hun advies en begeleiding nodig. Grimmer wist dat hij daarvoor dit keer een andere aanpak moest kiezen dan bij eerdere bijeenkomsten: ‘We hadden het al eerder gehad over de

what-ifs op concurrentiegebied, maar meer in theoretische en abstracte zin. Nu hadden we een meer actiegericht discussie nodig.’

Op zo’n kritiek punt zouden de meeste leiders teruggrijpen naar traditionele tools voor businessplanning en strategie. Maar Grimmer – opgeleid als beeldhouwer en designer – werd creatief. In plaats van z’n board te onderwerpen aan de gebruikelijke informatiedichte presentaties en rapporten over Plums belangrijkste concurrenten (die ze sowieso al eerder hadden gezien), kwam hij met een *wargame*, ontworpen om het lont in het kruitvat te leggen.

Tijdens een reguliere commissievergadering van slechts twee uur koppelde Grimmer elke commissaris aan een lid van het Plum-managementteam. Elk duo kreeg de opdracht een Plum-concurrent te spelen. De duo’s werd gevraagd om het eerste uur te besteden aan onlineonderzoek en het maken van een plan, dat ze daarna aan de grotere groep zouden presenteren. De opdracht: vind een manier om Plums kleine maar groeiende marktaandeel af te pakken. Om de toon te zetten, liet Grimmer een slide zien met drie woorden – ‘Baby Food Fight!’ – met daarbij een plaatje van een schattige baby met bokshandschoenen aan.

Bij aanvang van de sessie was Grimmer er niet helemaal gerust op dat het goed zou gaan. Als voormalig consultant wist hij dat het prima kon werken, maar als CEO twijfelde hij hoe zijn commissarissen zouden reageren op zo’n ongebruikelijke opdracht: ‘Mijn instinct zei me dat ik de commissarissen moest voorzien van gedetailleerd achtergrondmateriaal. In plaats daarvan vroeg ik hun om de primaire research zelf te doen. Dat hadden ze kunnen weigeren. En als ze niet met de juiste spirit zouden beginnen aan de oefening, zou het een nietszeggende exercitie kunnen worden.’

Grimmers ongerustheid bleek onnodig: de teams stortten zich enthousiast op de opdracht. Omdat iedereen zag dat de andere teams hard aan het werk waren, kwam er een waar concurrentiegevoel bovendrijven. Het ontging Grimmer niet dat er twee teams waren gaan samenwerken: het duo dat de huismerken vertegenwoordigde spande samen met het duo dat een op Plum lijkende nichespeler vertegenwoordigde. Toen de grotere groep weer bijeenkwam, presenteerde deze combinatie een dramatische intrige om

de markt voor biologische babyvoeding te domineren: zij wilden zowel de boven- als onderkant van de markt pakken via een bliksemactie waarbij ze gebruikmaakten van afzonderlijke merken maar van dezelfde supplychain en distributienetwerken.

‘Vertrekkend vanuit een theoretisch standpunt *voelde* iedereen nu plotse-ling de concurrentie’, herinnert Grimmer zich. ‘Die werd tastbaar. Het leek alsof we bij een boardmeeting van onze concurrent waren. Na de presenta-tie van de twee samenwerkende duo’s stapten de andere spelers ook in hun rol en vergrootten ze hun inzet.’

Uiteindelijk overtroffen de resultaten Grimmers verwachtingen: ‘We gingen weg met vergaande consensus, die er anders niet zou zijn geweest.’ De oefening maakte duidelijk wat de belangrijkste uitdagingen waren waarvoor Plum stond – en wat het bedrijf kon doen om zich te positioneren tegenover de opkomende concurrentie. En de commissarissen verlieten de sessie met een beter gezamenlijk inzicht in de actuele concurrentiedyna-miek. In de maanden daarna werd duidelijk dat Plum internationaal moest uitbreiden om zijn positie te ondersteunen. Begin 2013 nam het een Brits bedrijf over met een soortgelijke benadering en dezelfde naam: Plum UK.

Tot nu toe is Plum in hoog tempo blijven groeien ondanks een drukbe-volkt speelveld; de totale inkomsten bedragen meer dan 90 miljoen dollar. Half 2013 werd het bedrijf verkocht aan Campbell’s Soup Company.² Ook al hebben meerdere factoren bijgedragen aan dit succes, de Baby Food Fight was een moment met impact dat de organisatie de goede kant op hielp sturen.

De Baby Food Fight werkte om een aantal redenen. Het werkte omdat dit ‘gevecht’ de commissarissen bij actieve probleemoplossing betrok in plaats van hen het werk van het managementteam te laten beoordelen. Het werkte omdat het passies en emoties aanwakkerde. En het werkte omdat Grimmer bereid was om enkele weloverwogen risico’s te nemen – in de wetenschap dat het met een business-as-usualaanpak niet zou lukken. Grimmers aan-pak vereiste geen stapels rekwisieten, tonnen aan data of geavanceerde vaardigheden om een en ander te faciliteren. Er waren alleen een beetje cre-ativiteit en moed voor nodig – en, heel belangrijk, een andere mindset.

STRATEGISCHE CONVERSATIES: DE DERDE WEG

Als leiders voor een zware uitdaging staan die samenwerking vereist – zoals toenemende concurrentiedruk of een verschuiving in businessmodellen – zullen de meesten teruggrijpen op een of twee versleten instrumenten: de standaardmeeting of de brainstormsessie. Die twee instrumenten voldoen ook prima in allerlei situaties. Maar geen van beide is geschikt voor het aanpakken van weinig overzichtelijke uitdagingen met een open eind.

Zoals Patrick Lencioni aangeeft in zijn provocerende *Death by Meeting*, bereik je met standaardmeetings meestal niet dat iedereen ook echt participeert – en dat is wel nodig als je met lastige kwesties worstelt.³ Tijdens zulke meetings spelen deelnemers hun bekende, ingesleten rol en slaan ze daarnaast aan het multitasken. En volgens Keith Sawyer, professor in de psychologie en gespecialiseerd in onderzoek naar creativiteit, heeft brainstorming een slechte staat van dienst als het om het produceren van resultaten gaat: ‘Decennia van onderzoek laten zien dat mensen in brainstormgroepen veel minder ideeën bedenken dan wanneer je hetzelfde aantal mensen in hun eentje laat werken en de ideeën later samenvoegt.’⁴

Er móet een andere optie zijn – en gelukkig is die er ook. Strategische conversaties zijn de derde weg. Een strategische conversatie voelt niet aan als een reguliere meeting of een brainstormsessie maar staat op zich. Het is een interactieve sessie voor strategische probleemoplossing die deelnemers niet alleen analytisch maar ook creatief en emotioneel activeert en bij een vraagstuk betreft.

Strategische conversaties kom je overal tegen; ze zijn dus niet het exclusieve domein van afdelingen voor corporate strategie of corporate planning. Ze worden gevoerd in formele en informele settings – van een directievergadering tot een informele sessie buiten de organisatie. Het kunnen workshops, werksessies of modules binnen reguliere meetings zijn. Meestal doen er vijf à tien mensen aan mee tijdens minstens een halve dag. De bepalende kenmerken van strategische conversaties zijn dat er veel op het spel staat, dat de antwoorden niet vooraf al duidelijk zijn en dat van de deelnemers

wordt verwacht dat ze samen over organisatiegrenzen heen echte inzichten creëren – en dus niet vooraf bepaalde scripts uitspelen.

Een paar voorbeelden van open-eindsituaties waarin veel op het spel staat die vragen om een strategische conversatie:

- ▶ *Een productontwikkelingsteam dat ‘the next big thing’ probeert te vinden voor klanten.*
- ▶ *Een HR-executive die de organisatie wil betrekken bij het ontwikkelen van een strategie voor talentmanagement.*
- ▶ *Een managementteam dat probeert te doorzien hoe mondiale krachten de eigen bedrijfstak en markten zouden kunnen beïnvloeden.*
- ▶ *Een planningscommissie van een school die besluiten wil nemen over de te realiseren infrastructuur en mankracht voor de toekomst, met beperkte middelen.*
- ▶ *Een businessunitleider die naar manieren zoekt om uit te breiden in een langzaam groeiende economie.*
- ▶ *Het managementteam van een pas gestart bedrijf dat voor de beslissing staat om zijn businessmodel te handhaven of om te gooien.*
- ▶ *Het hoofd van een IT-afdeling die een nieuw technologieplatform wil definiëren om verschillende onderdelen van de organisatie te ondersteunen.*

Veel mensen vinden dat hun organisatie nu al veel te veel meetings heeft. Ze hebben waarschijnlijk gelijk. Maar vermoedelijk heeft hun organisatie bij lange na niet genoeg strategische conversaties – zeker niet voor de tijden waarin we leven.

WELKOM IN VUCA WORLD

Het is misschien een cliché om te zeggen dat de wereld momenteel snel verandert, maar daarom is het nog niet minder waar. Onvoorziene turbulentie is zo’n constant element in onze wereld dat (onder anderen) militaire

planners er een officiële term voor hebben. Ze noemen het ‘VUCA World’, een omgeving van non-stop *Volatility, Uncertainty, Complexity* en *Ambiguity* – veranderlijk, onzeker, ingewikkeld en dubbelzinnig.⁵

VUCA World lijkt een beetje op een pretpark: vol opwindende ritjes – alleen zijn ze niet allemaal leuk. Het is een wereld waar beurskoersen van de ene op de andere week wild op en neer springen, waar hele bedrijfstakken onderdeel worden van grotere ecosystemen. Een wereld waarin nieuwe concurrenten vanuit het niets opduiken, en waarin ontwrichtende technologieën stevig verankerde businessmodellen van de ene op de andere dag wegvagen. Een wereld waarin een politieke machtsgreep of een tsunami aan de andere kant van de aardbol markten op onvoorziene wijze kan ontwrichten.

Pure Digital Technologies – de makers van Flip Video – is een duidelijk voorbeeld van hoe marktrichtingen kunnen verschuiven in VUCA World. Twee ondernemers – die werkten vanuit een kantoortje boven een juwelierszaak in het centrum van San Francisco – vatten het plan op om een ultragoedkope videorecorder te ontwikkelen die iedereen kon gebruiken. De eerste Flip-camera voor de massamarkt, die video’s via een usb-drive rechtstreeks kon uploaden, kwam in 2007 uit. Hij kostte iets meer dan 100 dollar en was binnen een paar weken na de lancering een van de best verkopende camcorders op Amazon.com.

In de paar jaar daarna voerde Flip de categorie van goedkope camcorders aan, ondanks dat de Flip-camera werd gekopieerd door giganten als Sony. Flip gebruikte zijn kleine schaal om sneller dan de grote, gevestigde ondernemingen geleidelijke innovaties aan te brengen – zoals HD-kwaliteit en *skins* die op maat konden worden gesneden – met handhaving van een lage prijs. In maart 2009 werd Pure Digital Technologies voor 590 miljoen dollar overgenomen door Cisco Systems.⁶

Nog geen twee jaar later, in april 2011, sloot Cisco Flip Video en verkocht het de resterende voorraden tegen gigantische kortingen. Op dat moment was goedkope video een standaardfeature aan het worden in mobiele telefoons en fotocamera’s. Cisco verlegde zijn strategie, weg van

consumentenproducten. Het bedrijf besloot zich te richten op zijn corebusiness in zakelijke markten.

Dit is hoe snel veranderingen zich tegenwoordig kunnen voltrekken: een bedrijf kan vanuit het niets opduiken en zich van vechtlustige start-up opwerken naar marktdominantie, voor een indrukwekkend bedrag worden overgenomen en daarna in vergetelheid raken – in slechts vier jaar tijd. In VUCA World staan organisaties continu bloot aan verrassingen; ze komen van alle kanten op je af. Tegen de tijd dat je een belangrijke markttrend denkt te hebben uitgevogeld, is die alweer verschoven.

ADAPTIEVE UITDAGINGEN ROEPEN OM ADAPTIEF LEIDERSCHAP

Ronald Heifetz doceert al meer dan twintig jaar over leiderschap aan Harvard Kennedy School. In een mooie boekenserie maken hij en zijn collega's onderscheid tussen technische en adaptieve uitdagingen. Het onderscheid is essentieel om dat verschil te begrijpen als je door VUCA World navigeert. Het is fundamenteel voor onze benadering van strategische conversaties.⁷

Technische uitdagingen zijn aangelegenheden waarbij goed ontwikkelde vaardigheden worden toegepast op helder gedefinieerde problemen – zoals het bouwen van een brug of organiseren van een productielijn. Al kunnen technische uitdagingen complex zijn, ze kunnen steeds worden opgelost binnen goed begrepen grenzen. In deze situaties werken de meer traditionele, hiërarchische benaderingen van leiderschap goed. Als je een hartoperatie ondergaat, wil je dat de meest ervaren chirurg de leiding heeft – en je wilt geen poldermodel.

Adaptieve uitdagingen daarentegen zijn onoverzichtelijk, hebben een open einde en zijn slecht gedefinieerd. In veel gevallen is moeilijk te zeggen wat de juiste vraag is – laat staan het juiste antwoord. Veel van de belangrijkste strategische uitdagingen waar organisaties momenteel mee worstelen zijn adaptieve uitdagingen, zoals in de voorbeelden die we eerder noemden.

Het is bijna onmogelijk voor een senior executive – of klein leidinggevend team – om adaptieve uitdagingen helemaal alleen op te lossen.

Adaptieve uitdagingen vragen om observaties en inzichten van een breed scala van mensen die allemaal anders aankijken tegen de wereld en de problemen van je organisatie. En het is nodig dat deze uiteenlopende perspectieven zo worden gecombineerd dat er nieuwe ideeën en mogelijkheden ontstaan die geen enkel individu zelf zou hebben bedacht.

Het ‘navigeren’ en oplossen van adaptieve uitdagingen vraagt een andere set leiderschapsvaardigheden – zoals indringende vragen stellen, de volledige toewijding van collega’s winnen en het real-time verbinden van inzichten uit meerdere bronnen. Sommige leiders ontwikkelen deze vaardigheden in de loop van de tijd zelf. Er wordt aan deze vaardigheden zelden aandacht besteed in businessschoolprogramma’s of de jaarlijkse evaluatiegesprekken. Omdat de benodigde vaardigheden minder vertrouwd zijn, proberen leiders vaak hun weg door adaptieve uitdagingen heen te *analyseren*. Ze grijpen terug op gemakkelijke benaderingen waarmee ze slechts een deel van de uitdaging aanpakken – als ze dat al doen.

STRATEGIE WAARHEEN?

Aangezien VUCA World een realiteit is, zijn de meeste leiders voorzichtig met traditionele tools voor strategie, die grotendeels zijn ontwikkeld voor het aanpakken van technische uitdagingen in stabielere tijden. Tegenwoordig voelt de notie van drie- of vijfjarige strategische plannen met hun voorspelbare, geleidelijke verbeteringen curieus aan – meer als een relik uit het Sovjettijdperk dan als een toonaangevende praktijk van een dynamisch, modern bedrijf. Henry Mintzberg deed deze observatie al in 1994 in zijn oorspronkelijke werk *The Rise and Fall of Strategic Planning*.⁸ Tegenwoordig hebben veel organisaties nog steeds jaarlijkse cycli voor strategische planning. Maar die strategische planning is dan vaak slechts een afvinkexercitie die helpt om activiteiten te coördineren die maar weinig nieuwe inzichten voortbrengt.

Ondertussen verliest ook het idee van de *grand strategy* op corporate niveau als bron van concurrentievoordeel terrein. De vaak aangehaalde voorbeelden van coherente, duurzame en succesvolle corporate

strategieën – Southwest Airlines, Apple, Enterprise Rent-A-Car – zijn vooral zo bekend juist doordat ze zo zeldzaam zijn. Het idee om een duurzame strategische richting te bepalen heeft nog steeds veel aantrekkingskracht. Maar zoiets is moeilijk om voor elkaar te krijgen als het speelveld steeds blijft verschuiven en de doelpalen maar blijven bewegen.

Dat neemt niet weg dat de meeste organisaties zich nog steeds verplicht voelen om de schijn op te houden door officiële strategieën en plannen uit te spugen. Zoals ook stripfiguur en kantoorhokbewoner Dilbert weet, bestaan zulke documenten vaak uit generieke verklaringen ('onze klanten blij maken', 'zorgen voor een groter aandeel in onze doelmarkten' of het oude bekende 'de aandeelhouderswaarde maximaliseren'), of waslijsten van huidige initiatieven ('net promoter scores vergroten met 5%', 'in de hele supplychain verspilling terugbrengen') – of beide. Het doel ervan is misschien meer om werknemers en beleggers gerust te stellen dat er iemand wakker achter het stuur zit dan om te voorzien in een echte leidraad voor de besluitvorming. Strategieën als deze doen denken aan het decor van een oud wildweststadje in Hollywood: het ziet er vanbuiten goed uit, zolang je er maar niet te hard tegenaan duwt.

Richard Rumelt is een managementprof aan UCLA's Anderson School of Management, die veertig jaar lang over strategie schreef, doceerde en adviseerde. Zijn recente boek *Good Strategy Bad Strategy* geeft een goed overzicht van strategie anno nu. Het ziet er niet best uit. Een observatie van Rumelt:

Helaas is goede strategie een uitzondering, niet de regel. En het probleem wordt steeds groter. Steeds meer leiders van organisaties zéggen dat ze een strategie hebben maar hebben die niet. In plaats daarvan omhelzen zij wat ik 'slechte strategie' noem. Slechte strategie is geneigd om hinderlijke details, zoals problemen, over te slaan. Slechte strategie negeert de kracht van kiezen en focussen en probeert in plaats daarvan een veelvoud van tegenstrijdige eisen en belangen te incorporeren. Slechte strategie verdoezelt gebrek aan richtinggevend vermogen door de taal van brede doelen, ambities en waarden te omarmen, zoiets als een quarterback wiens enige advies aan teamgenoten is: laten we gaan winnen!⁹

DE OPKOMST VAN DE 'IMPORTSTRATEGEN'

Toch ligt de strategie niet op sterven. Strategie ontwikkelt zich. Als strategie een paar decennia geleden te vergelijken was met een schaakwedstrijd tussen kopstukken, lijkt het nu meer op ijshockey – snel, gevaarlijk en moeilijk te volgen. Er komt evenveel (of meer) improvisatie bij kijken als planning.

Op corporate niveau bepalen ondernemingsleiders vaak de brede richting; ze verwachten dan dat ze met een verschuivend menu van issues te maken krijgen in plaats van dat ze een gedetailleerde agenda kunnen gaan opstellen voor de komende jaren. Ondertussen worden leiders en managers overal in de organisatie geraakt door golven adaptieve uitdagingen op alle niveaus, waarbij ze meer beslissingen nemen onder onzekere omstandigheden en met beperkt houvast.

Strategievorming is dus tegenwoordig in de meeste organisaties een breed verspreide en veranderlijke activiteit; een activiteit waarbij sleutelkwesties en kansen op verschillende momenten opduiken in verschillende delen van de organisatie en er heel veel verschillende aanpakken nodig zijn. Slechts weinig executives zullen het prettig vinden om hardop toe te geven dat dit de manier is waarop strategievorming zich in werkelijkheid voltrekt. Maar het zou wel eens de enige realistische manier kunnen zijn om met de meedogenloze uitdagingen van VUCA World om te gaan.

Een gevolg ervan is een sterke opkomst van 'importstrategen': mensen met het woord *strategisch* in hun functienaam, zoals strategisch marketing-directeur, strategische productontwikkeling, strategische ventures enzo voort. Wij vermoeden dat de meeste grote organisaties tegenwoordig veel meer importstrategen hebben dan mensen in centrale strategiekantoren, die vaak lean-and-mean zijn – als ze überhaupt al bestaan.

Te midden van al deze niet-aflatende beweging en verandering is er één constante: als je vooruit wilt komen bij het aangaan van adaptieve uitdagingen, moet je het beste denkwerk en oordeelsvermogen van je beste mensen gebruiken – vooral als ze het niet met elkaar eens zijn. Het is een waarheid als een koe: niemand is even slim als wij allemaal bij elkaar. Daar komt bij: het is veel moeilijker om strategische beslissingen in daden om te zetten als de mensen die ze uitvoeren geen deel uitmaken van de conversatie.

Ondernemingsleiders staan al met al voor een dilemma van wereldklasse: zij moeten onder onzekere omstandigheden goede strategische keuzes maken en bij dat proces op een effectieve manier meer mensen met verschillende perspectieven betrekken – *en* dat moeten ze dan ook nog allemaal sneller doen. Om dat voor elkaar te krijgen moeten we de *mensen* terugbrengen in de strategie – op een veel slimmere manier. Tegenwoordig *is* de strategie meer dan ooit de conversatie.

WAAR WIJ VANDAAN KOMEN

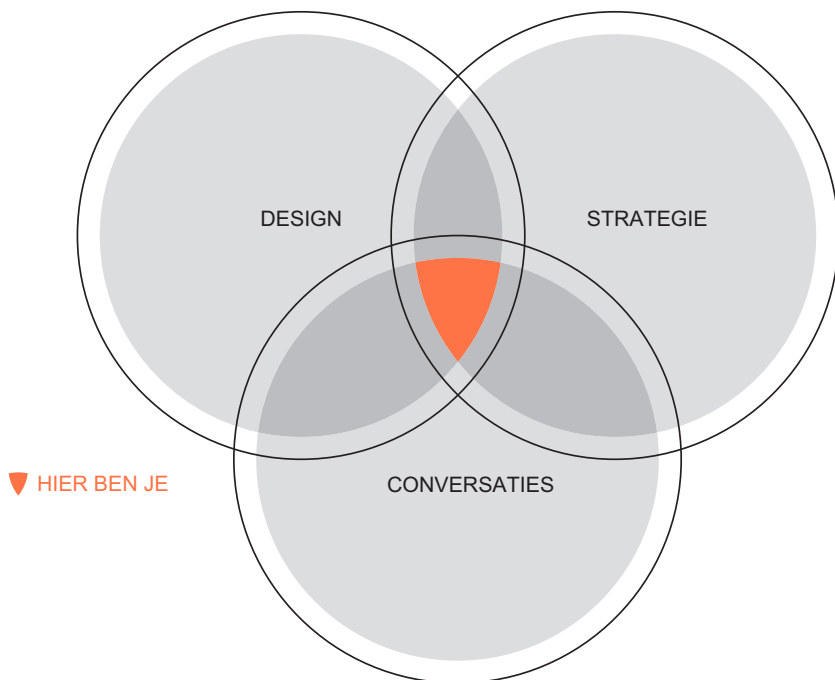
Wij hebben de afgelopen vijftien jaar leiders geholpen om meer uit hun strategische conversaties te halen, waarbij we meer dan honderd sessies hebben opgezet in meer dan twintig bedrijfstakken en sectoren. We hebben strategische conversaties ingericht en geleid over een duizelingwekkend scala van onderwerpen – van beleggingsdiensten tot kantoormeubilair, van mondiale logistiek tot consumentenelektronica, van geneesmiddelen tot software, van hogere opleidingen in Mexico tot de toekomst van Japan. We hebben sessies geleid in alle strategische subspecialismen die je maar kunt bedenken – van corporate en businessunit tot innovatie, marketing, technologie en talent.

Door ons werk kwamen wij op formele directievergaderingen en intieme bijeenkomsten op bijzondere locaties, bij ondernemingsbrede jamsessies en bij wereldwijde virtuele conversaties via satelliet. We hebben in Australië wilde kalkoenen uit een managementteammeeting gejaagd, in Rome een dialoog gefaciliteerd tussen katholieke leiders uit meer dan tachtig landen, en we hebben een paar duizend bedrijfsleiders geholpen om zich voor te bereiden op de wereldwijde financiële crisis van 2008. We hebben zo'n 10.000 uur in dit onderwerp gestoken – en nog wel wat meer ook.

Ons werk en dit boek balanceren op de kruising van drie vakgebieden: strategie, ontwerp en het voeren van conversaties (of groepsdialogen). zo'n doelstelling is niet om nieuwe wegen te banen in deze gevestigde gebieden, die rijk zijn aan geweldige ideeën en prachtig onderzoek waar we gebruik van maken in dit boek. Onze laserfocus is gericht op het *snijpunt* van deze

vakgebieden. Dat is een ruimte die tot nu toe slechts karig aandacht kreeg maar die van steeds kritieker belang is voor het succes – en vaak het overleven – van organisaties.

We noemen deze ruimte de kunst en wetenschap van het vormgeven van strategische conversaties.



FIGUUR 1: VORMGEVEN VAN STRATEGISCHE CONVERSATIES

WAT MOMENTS OF IMPACT GAAT OPLEVEREN

Moments of Impact is voor ambitieuze leiders die de moeilijkste en meest kwellende strategische issues van de organisatie op hun bordje krijgen, voor ondernemers die proberen om hun board productief en betrokken te maken, voor mensen die sociale verandering proberen te bewerkstelligen via nieuwe businessmodellen met maatschappelijke impact, voor hoopvolle opleiders en zorgverleners die aanmodderen in bedrijfstakken

die maar heel langzaam veranderen en voor ondernemende studenten van businessschools met de ambitie om mondiale uitdagingen aan te gaan.

Bij het schrijven van dit boek hebben we een serieuze poging gedaan om ‘de code te kraken’ van effectieve strategische conversaties. We hebben bij elkaar meer dan honderd mensen geïnterviewd, onder wie veel managers, leiders en grootmeesters in het strategische-conversatievak – mensen die we de *black belts* noemen. Daarnaast hebben we tijd doorgebracht met toonaangevende denkers over onderwerpen die van doorslaggevend belang zijn voor strategische conversaties – we spraken met mensen als Ronald Heifetz en Chip Conley over leiderschap, met Peter Schwartz en Joe Fuller over strategie, Bill Moggridge en John Maeda over design, Art Kleiner en David Sibbet over groepsdialoog, Nancy Duarte en Dan Roam over visueel denken, Nathan Shedroff en James Gilmore over experimenteel ontwerpen, en Clay Shirky en Lisa Gansky over onlineconversaties.

Een van de redenen dat het moeilijk is om een pakket aan vaardigheden op het vlak van strategische conversaties te ontwikkelen, is het gebrek aan openbare voorbeelden. De meeste strategische conversaties vinden plaats achter gesloten deuren. Ze zijn bedoeld voor een handjevol deelnemers, onzichtbaar voor het grote publiek. Het is moeilijk om ergens beter in te worden zonder minstens een paar keer te kunnen zien hoe ‘goed’ eruitziet.

Dit boek neemt je mee op een *power tour* door een paar fantastische strategische conversaties. Je ziet hoe de leiders van Hagerty Insurance hun kerndoelstelling weer terugvonden toen ze moesten kiezen tussen groeimogelijkheden. En hoe de Rockefeller Foundation mensen uit de praktijk van het opkomende *impact-investing* bij elkaar bracht om een vage hype-term om te zetten in een mondiaal netwerk voor het aanpakken van sociale uitdagingen. We laten ook strategische conversaties zien die wat hun doel en design betreft riskant waren. Bijvoorbeeld die van softwareorganisatie Intuit, die executives op speurtocht stuurde om ze nieuwe mogelijkheden met mobiele platforms te laten ontdekken. En die van de katholieke onderwijsorde De la Salle Christian Brothers, die een eigen bordspel ontwikkelde

om zich ondanks teruglopende cijfers een rooskleurige toekomst voor te kunnen stellen.

Moments of Impact is zodanig opgezet dat je onze aanpak snel oppakt en meteen inzicht hebt in hoe het werkt. In het volgende hoofdstuk ('Een strategische conversatie vormgeven') verkennen we het concept strategische conversatie. Wat is het? Waar komt het vandaan? En waarom is het belangrijk? Daarbij komen de vijf kernprincipes en we geven het ontwerpproces aan bod. In de vijf hoofdstukken daarna bespreken we hoofdrichtlijnen bij deze principes, en we geven ter ondersteuning een klein beetje theorie en veel voorbeelden. Het hoofdstuk 'Het hoofd bieden aan de ja-maars' neemt je mee op een korte wandeling langs de schaduwkant van strategische conversaties en bereidt je voor op drie veelvoorkomende hindernissen. Het afsluitende hoofdstuk ('Maak er *jouw* moment van') knoopt de eindjes aan elkaar en geeft je een paar afrondende ideeën mee over hoe je een strategische conversatie tot een succes maakt.

En er is nog meer: dit boek bevat een Starterskit boordevol tools en tips die je helpen om de kernprincipes van het boek in praktijk te brengen – en de kwaliteit van je volgende strategische conversatie te vergroten.

In dit VUCA World-tijdperk is het de allerbelangrijkste taak van leiders om organisaties en de samenleving te helpen adaptieve uitdagingen op te lossen. Wij hopen dat *Moments of Impact* je beter toerust om die conversaties vorm te geven die het meest betekenen voor de toekomst van je organisatie, van je carrière en misschien zelfs van de wereld.

EEN STRATEGISCHE CONVERSATIE VORMGEVEN

Je weet waarschijnlijk hoe je een behoorlijke meeting moet opzetten. Je weet dat je heldere *doelstellingen* nodig hebt, die redelijk zijn gezien de beschikbare tijd. Dat je *deelnemers* moet uitnodigen die je kunnen helpen om die doelstellingen te halen. Dat de *inhoud* – presentaties en rapporten – de kwesties helder moet inkaderen. Dat de *locatie* de juiste hoeveelheid ruimte moet bieden aan je groep en van de noodzakelijke uitrusting en materialen moet zijn voorzien. Dat je *agenda* moet eindigen met vervolgstappen en het vastleggen van rollen en verantwoordelijkheden.

Dit basismodel werkt goed voor de overgrote meerderheid van alle meetings: routinematige instructiebijeenkomsten en informatieve vergaderingen, formele boardmeetings, planningssessies enzovoort. Maar het werkt niet als het tijd is om een belangrijk gesprek met elkaar te voeren over kriebieke maar ambigue issues. Dan heb je zwaarder gereedschap nodig.

HOUT ZAGEN MET EEN VERFKWAST

Marcelo Cardoso hebben we ontmoet tijdens onze verre zoektocht naar black belts op het gebied van strategische conversaties. Op dat moment was hij executive vicepresident voor organisatieontwikkeling en duurzaamheid bij Natura, een Braziliaans bedrijf dat producten maakt voor persoonlijke verzorging. Natura – in 1969 opgericht op basis van sterke, duurzame principes rond milieu en economische ontwikkeling – is een

van de succesvolste bedrijven van Zuid-Amerika. Op dit moment genereert het bedrijf jaarinkomsten van ongeveer 3 miljard dollar en heeft het een direct-salesforce van meer dan één miljoen vrouwen (vergelijkbaar met het Avon- of Amway-model) die opereren in minstens tien landen in Noord-, Midden- en Zuid-Amerika, Europa en Australië.¹

Onderdeel van Cardoso's rol bij Natura is senior executives bijeenroepen om de adaptieve uitdagingen van het bedrijf door te werken. Tijdens ons interview zei Cardoso inzichtelijke en genuanceerde dingen over strategische conversaties. Aan het eind moest hij echter iets bekennen: zijn laatste strategische conversatie was niet goed gegaan. En hij wist waarom.²

Natura's commissarissen en topmanagers waren bij elkaar gekomen om na te denken over de merkwwaarden en -kwaliteiten die hun belangrijkste productlijnen verbinden. Merkstrategie is een complexe, systemische puzzel met een open einde die niet via analyse alleen kan worden opgelost. Het is een klassieke adaptieve uitdaging die roept om een goed vormgegeven strategische conversatie.

Terugkijkend op de sessie realiseerde Cardoso zich dat hij twee fouten had gemaakt. Ten eerste vond de sessie plaats in dezelfde ruimte waar Natura zijn standaardboardmeetings houdt. Ten tweede was de betreffende strategische conversatie in de agenda gepropt tussen twee routineonderwerpen in.

Die twee keuzes zetten de deelnemers ertoe aan om in hun 'standaardmodus' te springen tijdens de meeting. De aanwezige managers gaven conclusiegedreven presentaties in plaats van prikkelende vragen neer te leggen, zoals hun was gevraagd. De aanpak nodigde de commissarissen uit om in de evaluatiemodus te gaan en gaten te schieten in de redeneringen van de managers.

De sessie was geen drama – alleen een gemiste kans. Het was geen moment met impact. 'Er gebeurde in feite niet veel', zegt Cardoso. 'Het was uiteindelijk gewoon een reguliere bijeenkomst waarin performance werd geëvalueerd in plaats van een strategische conversatie.'

Cardoso weet wat ervoor nodig is om een fantastische strategische conversatie op te zetten. Hij heeft het vaak gedaan. Maar in dit geval deed hij niet

genoeg om de inertie van de dominante vergadercultuur bij Natura – lees: die van de meeste organisaties – te doorbreken. Achteraf had hij daar spijt van.

Je hebt in je professionele gereedheidskist drie belangrijke tools voor als je mensen bij elkaar brengt: de standaardmeeting, de brainstormsessie en de strategische conversatie. Elke tool is weer goed voor andere dingen. Het gaat erom dat je weet wanneer je welk gereedschap moet pakken.

Het is essentieel om in een vroeg stadium te voorzien wanneer je met een adaptieve uitdaging wordt geconfronteerd, dat je dat vervolgens ook expliciet te kennen geeft en dat je je sessie als strategische conversatie opzet. Houd voet bij stuk als de onvermijdelijke krachten van de inertie (de verleiding om een standaardmeeting te houden) de kop opsteken. Anders loop je een grote kans dat de sessie standaardresultaten oplevert die op z'n best 'oké' zijn. Als je een stuk hout in tweeën moet zagen, grijp je ook niet naar een verfkwast; zelfs met de allerbeste verfkwast ter wereld lukt het niet.

LESSEN VAN DE GODFATHER VAN STRATEGISCHE CONVERSATIES

Pierre Wack (spreek uit als *Vahk*) is misschien wel de invloedrijkste businessgoeroe van de afgelopen halve eeuw waar je (waarschijnlijk) nooit van gehoord hebt. Wack, een charismatische Franse Duitser met een torenhoog intellect, had het grote geluk de juiste man op de juiste plek op het juiste moment te zijn. In een ander tijdperk was het moeilijk voor te stellen geweest dat een student soefi-mystiek die wierook brandde in zijn kantoor veel aandacht zou krijgen als executive in de olie-industrie. Wacks aanstelling als hoofd van het legendarische groepsplanningteam van Royal Dutch Shell vond plaats in een tijd (1971-1981) dat die bedrijfstak, en de wereld eromheen, snel veranderde.

De olie-industrie kreeg zijn tickets voor ritten door VUCA World eerder dan de meesten van ons. Begin jaren zeventig moesten olie-executives het hoofd bieden aan een veranderlijke dagelijkse realiteit vol onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit – in de vorm van onvoorspelbare schommelingen in de olieprijs.

MOMENTS *of* IMPACT



STARTERSKIT

TOOLS OM JE VOLGENDE STRATEGISCHE
CONVERSATIE VORM TE GEVEN

Chris Ertel en Lisa Kay Solomon

ONTWIKKELD DOOR MINE™



KOMPAS VOOR STRATEGISCHE CONVERSATIES

INTRODUCTIE

Welkom bij de Starterskit van *Moments of Impact*, een collectie tools en tips – gebaseerd op het boek – die je op gang helpen bij het vormgeven van strategische conversaties.

Strategische conversaties zijn creatieve en coöperatieve probleemoplossende sessies, ontwikkeld om adaptieve uitdagingen het hoofd te bieden. De meeste uitdagingen in organisaties zijn van technische aard; vastomlijnde vaardigheden worden losgelaten op goed gedefinieerde problemen. Bijvoorbeeld: manieren proberen te vinden om de inkomsten verder op te schroeven. Of om nog eens 5% op de kosten te snoeien. Bij dit soort uitdagingen werken standaardmeetings prima. Maar adaptieve uitdagingen zijn vaag en ambigu en hebben een open einde. Ze vergen een andere benadering.

Met welke adaptieve aanpassing wordt jouw organisatie op dit moment geconfronteerd? De opkomst van een sterke concurrent? Het langzaam instorten van een businessmodel dat lange tijd succesvol was? Een nieuwe, ontwrichtende technologie die zowel kansen als bedreigingen vertegenwoordigt? Verrassende innovaties afkomstig uit heel andere markten?

Het zou raar zijn als je organisatie in deze veranderlijke tijden niet in de greep was van minstens één adaptieve uitdaging. Zowel de frequentie als intensiteit van zulke uitdagingen neemt om allerlei redenen toe. Organisaties hebben geen

andere keus dan ze voortvarend aan te pakken – als ze niet willen riskeren achterop te raken.

Ook de superhelden onder de executives kunnen adaptieve uitdagingen niet in hun eentje oplossen. Het vergt samenwerking met mensen met andere gezichtspunten over de hele breedte van de organisatie – en vaak daarbuiten. Het vergt bovendien een benadering die afwijkt van standaardmeetings en brainstormsessies, de gebruikelijke instrumenten voor samenwerking.

In *Moments of Impact* wordt betoogd dat je adaptieve uitdagingen het beste kunt tackelen met strategische conversaties. Lezen over zo'n proces is één ding, het zelf doen is iets anders. Daarom hebben we deze Starterskit aan het boek toegevoegd.

De Starterskit is net als het boek georganiseerd rond vijf kernprincipes. We adviseren om ze te doorlopen in de volgorde die is aangegeven in de figuur hieronder als je je volgende sessie voorbereidt. Maar je zult daarbij geregeld heen en weer gaan tussen de stappen.



DE KERNPINCIPES ALS PROCES

DRIE MANIEREN OM DEZE STARTERSKIT TE GEBRUIKEN

Als virtuele coach

Als je een grote strategische conversatie in het vooruitzicht hebt en geen tijd om het hele boek te lezen, vind je hier veel bruikbare ideeën die je kansen op succes vergroten. Heb je wel tijd om het boek te lezen, dan geeft de kit je grondiger inzicht in de inhoud en meer gevoel voor hoe je de ideeën uit het boek omzet in concrete actie.

Als checklist en praktisch naslagwerk

In *The Checklist Manifesto* zet chirurg Atul Gawande uiteen dat de uitdagingen van vandaag de dag zo complex zijn dat drukke professionals zich onmogelijk alles wat ze ergens over weten kunnen herinneren op het moment dat ze dat het hardst nodig hebben. Daarom gebruiken piloten checklists voor de start. Ook artsen gebruiken checklists, om de consistentie en kwaliteit van de gezondheidszorg te waarborgen. Zelfs al heb je een black belt in het vormgeven van strategische conversaties en al heb je dit boek gelezen, dan nog kan het moeilijk zijn om je in het heetst van de strijd de kernpunten voor de geest te halen. We hebben ze hier op één plek bij elkaar gezet, zodat je er snel doorheen kunt scannen en je de lessen opnieuw in herinnering kunt brengen.

Als gemeenschappelijk draaiboek voor teams

De Starterskit biedt teams een gemeenschappelijk kader en proces en een gemeenschappelijke taal. Daarmee stelt deze kit teamleden met verschillende vaardigheidsniveaus in staat om samen betere strategische conversaties vorm te geven – en al doende van elkaar te leren.



KERNPRINCIPES EN RICHTLIJNEN

1

DEFINIEER JE DOEL

Grijp het moment aan

Kies één doel

Ga langzaam om snel te gaan

2

ZORG VOOR UITEENLOPENDE PERSPECTIEVEN

Stel een dreamteam samen

Creëer een gemeenschappelijk platform

Laat een gecontroleerde brand uitbreken

3

KADER DE KWESTIES IN

Rek mindsets op (zonder ze te scheuren)

Denk binnen verschillende kaders

Kies enkele sleutelkaders

4

CREËER DE JUISTE OMGEVING

Maak je ruimte

Maak het visueel

Maak je druk over details

5

MAAK ER EEN ERVARING VAN

Laat het ze zelf ontdekken

Betrek de hele mens erbij

Maak een verhaallijn

CREËER JE MOMENT: EEN KIT MET VIER ONDERDELEN

Elk onderdeel van deze Starterskit biedt een overzicht van een van onze vijf kernprincipes, met specifieke manieren om van start te gaan:

VRAAG DIT

Diagnostische vragen die beantwoord moeten worden voor je begint.

DOE DIT

Noodzakelijke handelingen in het licht van de drie richtlijnen die elk kernprincipe ondersteunen.

PROBEER DIT

Tips en tools om in overweging te nemen, in de ene situatie geschikter dan in de andere.

LEES DIT

De nuttigste informatiebronnen (vooral boeken) over onderwerpen die samenhangen met elk kernprincipe.

We hebben er in deze Starterskit hard aan gewerkt om selectief te zijn in plaats van uitputtend. Omdat elke strategische conversatie wordt aangepast aan de context, hebben we ons gericht op het fijnslijpen van vooral algemene principes en praktijken die op elke situatie van toepassing zouden moeten zijn. (De meeste punten worden gedetailleerder uitgewerkt in de corresponderende hoofdstukken van het boek.)

We hopen dat deze Starterskit voor jou een waardevol hulpmiddel zal zijn. Geef ons alsjeblieft feedback over wat voor jou goed werkte en wat je al doende hebt geleerd terwijl je ideeën uitprobeerde, zodat we ook van jou kunnen leren!

OVER DE AUTEURS

CHRIS ERTEL gaf zeventien jaar lang strategische conversaties vorm als adviseur van senior executives uit Amerika's grootste ondernemingen, overheidsinstellingen en non-profitorganisaties. Ertel heeft een academische achtergrond. Hij woont in Berkeley (Californië) met zijn vrouw en dochter.

LISA KAY SOLOMON is docent Innovatie binnen het MBA in Design Strategy-programma van het California College of the Arts in San Francisco. Zij helpt executiveteams visies, tools en vaardigheden te ontwikkelen waarmee ze een betere toekomst kunnen creëren. Solomon woont met haar man en twee dochters in Menlo Park (Californië).

Dit is een boek met een missie: tijdrovende, energievretende meetings transformeren tot strategische conversaties met impact.

In onze snelle wereld ervaren leiders steeds vaker chaotische en complexe uitdagingen die ze uitsluitend samen met anderen kunnen oplossen.

Standaardmethoden als brainstormsessies en meetings waarin je bedolven wordt onder de slides en data brengen je daarbij niet verder.

Goede strategische conversaties leveren doorbraakinzichten op. Maar hoe doe je dat, van strategische bijeenkomsten echte momenten met impact maken?

CHRIS ERTEL en LISA SOLOMON presenteren een eenvoudig creatief proces dat leiders en hun teams helpt om hun neteligste problemen op te lossen. Het fundament: tientallen jaren ervaring op het vlak van innovatiestrategie, recent sociaalwetenschappelijk onderzoek, tal van voorbeelden uit het echte leven en interviews met toonaangevende denkers, executives en praktijkmensen.

De STARTERSKIT achterin het boek staat boordevol tools en tips om de kernprincipes van *Moments of Impact* in praktijk te brengen.

MOMENTS OF IMPACT

CHRIS ERTEL ontwerpt al zeventien jaar strategische conversaties als adviseur van senior executives.



LISA KAY SOLOMON is strategy maker en docent innovatie van het Design Strategy MBA-programma van het California College of the Arts in San Francisco.

