Aan de slag met de Strategiekaart

Is jouw organisatie toe aan een nieuwe strategie? Moet jullie oude strategie worden herzien? Hoe pak je het ontwikkelen van een strategie gestructureerd aan?

Bij De Argumentenfabriek gebruiken we hiervoor de Strategiekaart. Deze kaart laat zien welke vragen je als organisatie stap voor stap kunt beantwoorden om tot een samenhangende strategie te komen. De drie hoofdstappen zijn: 1) Analyseren, 2) Visie bepalen en 3) Concretiseren.

In dit artikel nemen we je mee langs deze inhoudelijke denkstappen. Zo kun je binnen jouw organisatie zelf aan de slag met een nieuwe strategie!

In welke stappen ontwikkelen we strategie?



De strategiestappen

Stap 1: analyseren

Waarom maken jullie een nieuwe strategie?

Nadenken over de strategie van je organisatie doe je natuurlijk nooit zomaar. Er is altijd een aanleiding. Misschien loopt de huidige strategie af, is er een nieuw bestuur of staat je organisatie voor nieuwe uitdagingen?

Het helpt in elk geval om de aanleiding voor het denken over je nieuwe strategie expliciet te maken. Zo krijg je direct al zicht op wat de nieuwe strategie moet opleveren en welke vragen jullie in ieder geval moeten beantwoorden.

Heeft je organisatie al een strategie, wat meestal wel het geval zal zijn, dan is het vaak waardevol om de bestaande strategie eerst te evalueren. Wat werkt goed en wat kan beter? Zo wordt duidelijk waar je organisatie mee wil doorgaan en waar verandering nodig is.

Wat is jullie huidige situatie?

Als je wil weten waar je heen wil, moet je eerst helder hebben waar je nu staat. De vraag naar de huidige situatie begin je natuurlijk te beantwoorden vanuit de bestaande strategie. Wat is jullie huidige missie? Wat is jullie huidige visie?

Deze vragen raken direct aan de identiteit van je organisatie: wie ben je en waartoe besta je? Als hier al iets over op papier staat, is het slim om dit in deze fase mee te nemen. Nadat jullie dan in denkstap 2 jullie visie hebben bepaald, is het zaak te controleren of je missie en identiteit nog passend zijn of moeten worden aangescherpt.

Wat zijn de relevante trends en factoren?

Een strategie ontwikkel je nooit los van de omgeving. Om je koers te bepalen, moet je eerst het gebied in kaart brengen - anders vaar je blind.

Verken hierom eerst het speelveld van je organisatie, aan de hand van de vraag: Welke interne en externe trends en factoren zijn relevant voor het nadenken over onze strategie?

- **Trends** zijn ontwikkelingen die in de tijd veranderen. Bijvoorbeeld: De vraag naar zeldzame aardmetalen is de afgelopen jaren sterk gestegen.
- **Factoren** zijn relatief stabiele omstandigheden. Bijvoorbeeld: Voor veel jongeren leidt de grote hoeveelheid (digitale) keuzes tot keuzestress en besluiteloosheid.

Interne trends en factoren kun je onder andere ophalen uit gesprekken met klanten, collega's of uit interne analyses en documenten. Externe trends en factoren bespreek je vaak ook met mensen van buiten de organisatie, zoals belang-hebbenden of experts uit het veld.

Door samen met de buitenwereld gestructureerd alle relevante trends en factoren in kaart te brengen werk je aan een gedeeld beeld van de ontwikkelingen waar je organisatie rekening mee moet houden.

Stap 2: visie bepalen

Hoe gaan jullie om met de trends en factoren?

Als je de huidige situatie en alle relevante trends in kaart hebt gebracht, begint het échte kleur bekennen. Want hoe verhoudt jouw organisatie zich tot de geïdentificeerde trends?

Hierin zijn er, analytisch beschouwd, steeds drie opties: meebewegen, tegenwerken of negeren. Meebewegen betekent dat je als organisatie bewust aansluiting zoekt bij een ontwikkeling. Tegenwerken is de keuze om je als organisatie juist af te zetten tegen een trend of de trend zelfs te willen keren. Negeren is óók een keuze: het besluit om geen visie te bepalen op een ontwikkeling. De vraag is dan natuurlijk wel, hoe 'relevant' de genoemde ontwikkeling blijkt te zijn.

- Meebewegen: de opkomst van AI maakt digitale dienstverlening steeds efficiënter. Een adviesbureau wil meeliften op deze ontwikkeling en gaat hier doelen voor formuleren.
- Tegenwerken: de verkeersdrukte in de binnenstad neemt toe. Dit wil de gemeente tegenwerken door hier doelen voor te stellen, zoals: in 2030 zijn hebben wij een autoluwe binnenstad.
- Negeren: ouders zoeken steeds vaker online naar opvoedadvies. Een organisatie van opvoedcoaches negeert deze trend omdat ze verwachten dat de vraag naar persoonlijk opvoedadvies onverminderd blijft ondanks deze trend.

Door trends één voor één langs te lopen, wordt gaandeweg zichtbaar hoe jouw organisatie zich wil verhouden tot wat er nu gaande is.

In principe loop je alle relevante trends en factoren af om te bepalen hoe je hiermee om wil gaan. Omwille van de tijd kun je er ook voor kiezen om eerst te prioriteren en alleen een visie te bepalen op de belangrijkste trends en factoren.

Wat zijn jullie strategische vragen en welke geven jullie prioriteit?

Door na te denken over hoe je wil omgaan met de trends komen er vanzelf strategische vragen boven. Deze vragen maken messcherp op welke thema's jouw organisatie écht richting moet kiezen.

De meest prangende strategische vragen zijn vaak de vragen waarbij mensen binnen jullie organisatie verschillende opvattingen hebben over wat de juiste keuzen zijn voor de toekomst. Neem bijvoorbeeld de opkomst van AI. De impact hiervan is waarschijnlijk heel groot, maar er is ook nog veel onzeker. Binnen jullie organisatie zullen mensen er verschillend over denken. Moeten we de opkomst van AI voorlopig gewoon negeren? Of moeten we zoveel mogelijk mensen en middelen inzetten om de AI-trein niet te missen? Dat is een strategische vraag, waar je als organisatie een knoop over moet doorhakken.

Strategische vragen kunnen ook voortkomen uit het samennemen van meerdere trends en factoren die elkaar versterken. Zo kan het zijn dat opmerkelijk veel trends gaan over de stijgende kosten van arbeid. Hier zul je dan iets mee moeten als organisatie. Een voorbeeld van een bijbehorende strategische vraag is dan: welke opties hebben we om onze arbeidsproductiviteit te vergroten?

Andere strategische vragen ontstaan juist uit conflicterende trends. Zo neemt de druk om woningbouw te versnellen sterk toe, gedreven door het aanhoudende woningtekort. Tegelijkertijd stellen klimaatadaptatie en stikstofregulering steeds strengere eisen aan nieuwe ontwikkelingen, wat bouwtrajecten vertraagt en kosten opdrijft. Snel bouwen en zorgvuldig bouwen staan op gespannen voet. Dit leidt tot een strategische vraag die expliciet over deze keuze gaat, zoals: in welke gebiedsontwikkelingen investeren we, en welke wijzen we bewust af? Kortom, zorg ervoor dat je de strategische vragen in deze fase helder voor ogen krijgt. Dan is het duidelijk voor welke strategische keuzes jouw organisatie staat en voor welke antwoordoptie jullie kiezen.

Om tot die keuzes te komen, helpt het om per strategische vraag de mogelijke antwoordopties expliciet te maken. Wij werken hiervoor samen met klanten de afweging uit door per optie de argumenten voor en tegen in kaart te brengen. Zo helpen we jullie om snel tot een weloverwogen besluit te komen, zonder dat belangrijke overwegingen blijven liggen.

Welke doelen kiezen jullie?

In veel organisaties worden begrippen als missie, visie, identiteit, speerpunten, pijlers, ambities, opgaven, rollen, strategische doelen en toekomstbeeld kriskras door elkaar gebruikt. Hierdoor ontstaat al snel verwarring over wat de organisatie wil bereiken.

Een eerste stap is hierom helder krijgen wat we precies bedoelen met deze woorden. Gouden tip vanuit onze jaren ervaring met strategietrajecten: gebruik voor alles wat je in de toekomst wil bereiken gewoonweg het woord doelen. Dit zijn in feite de antwoorden die je kiest op de strategische vragen.

Deze doelen zijn op te delen in interne en externe doelen. Interne doelen vallen vaak in de categorieën organisatiestructuur, mensen en cultuur. Een voorbeeld: Wij zijn een lerende organisatie en investeren in de ontwikkeling van onze werknemers. Externe doelen kun je verdelen onder thema's als focus, speelveld en samenwerking. Bijvoorbeeld: In 2028 hebben we in Rotterdam een marktaandeel van meer dan 50 procent.

Samen vormen deze doelen de visiekaart: een overzicht van wat jouw organisatie de komende jaren wil bereiken.

Hoe verhouden jullie doelen zich tot jullie missie en identiteit?

Als de doelen van je organisatie helder zijn, zul je opnieuw moeten kijken naar je huidige **missie en identiteit**.

Als het goed is, passen alle nieuwe doelen nog bij je missie en identiteit. Het kan natuurlijk ook zijn dat je missie of je identiteit wat moet worden bijgesteld. Deze checkvraag blijkt vaak erg belangrijk. Met deze toets zorg je ervoor dat alle onderdelen van de strategie onderling consistent zijn.

Stel: een school hanteert als missie: *Iedere leerling toegang tot goed onderwijs.* Trends als digitalisering en de groeiende vraag naar gepersonaliseerd leren verschuiven de focus van de doelen. De organisatie zet steeds meer in op maatwerk en individuele leerpaden, en scherpt daarop de missie aan: *Iedere leerling goed onderwijs op maat.*

Stap 3: concretiseren

Hoe werken jullie de visie verder uit?

Nu je de visie van je organisatie hebt bepaald, is het duidelijk waar je naartoe wil. Jullie doelen zijn helder. De volgende stap is concreet maken wat je precies gaat doen om je visie te verwerkelijken.

Een belangrijke vraag die hierbij behulpzaam kan zijn is: welke diensten of producten passen bij onze nieuwe visie? Is wat we nu aanbieden en de manier waarop we dit doen het meest effectief om onze doelen te bereiken, of kunnen we geschiktere diensten of producten aanbieden?

Wat gaan jullie concreet doen?

De doelen uit de visie geven een algemeen beeld van de beweging die jouw organisatie wil maken richting de toekomst. Maar het ligt het nog niet gelijk voor de hand wat er dan concreet moet gebeuren om deze doelen te bereiken.

Om dit scherper te maken is het aan te raden je de doelen op te knippen in meerdere **subdoelen**. Het behalen van je subdoelen moet bij elkaar opgeteld leiden tot het realiseren van je hogere doel.

Met een doel of een subdoel beschrijf je een gewenste situatie of ontwikkeling. Maar om daar te komen zijn **resultaten** nodig: concrete bijdragen aan de doelen die de organisatie zelf kan leveren. Als het doel van een bedrijf is: In 2030 zijn wij energieneutraal, kan een subdoel zijn om vóór 2030 de hele autovloot te elektrificeren. Een bijbehorend resultaat kan dan zijn: *We hebben in 2027 een contract afgesloten voor de levering van een volledig elektrische leasevloot.*

Om te zorgen dat deze resultaten er ook echt van komen, is het slim om aan elk resultaat een **actie** en een actor te koppelen – oftewel: wie gaat wat doen voor dit resultaat? Zo beleg je verantwoordelijkheid.

Tot slot brengen we in kaart welke **hulpbronnen** nodig zijn om resultaten te realiseren. Denk aan: tijd, budget, mensen en kennis. Door dit expliciet te maken wordt zichtbaar wat er nodig is om de strategie uit te voeren.

Tot slot

Onze Strategiekaart beschrijft een **ideaaltypisch strategietraject**. In de praktijk lopen trajecten zelden of nooit precies volgens dit schema. Sommige stappen krijgen meer aandacht, andere minder.

Toch is de logica achter de volgorde belangrijk. Wie bijvoorbeeld een visie formuleert zonder eerst de belangrijkste trends te verkennen, loopt het risico belangrijke ontwikkelingen te missen.

Door het traject stap voor stap te doorlopen ontstaat een strategie die richting geeft. Een strategie waarin elke keuze expliciet en goed onderbouwd is, die consistent is, die draagvlak heeft én die uitvoerbaar is in de praktijk.

We wensen je veel succes bij het ontwikkelen van je strategie!

Heb je nog vragen over de strategie van jouw organisatie?
Bij De Argumentenfabriek helpen we je graag.