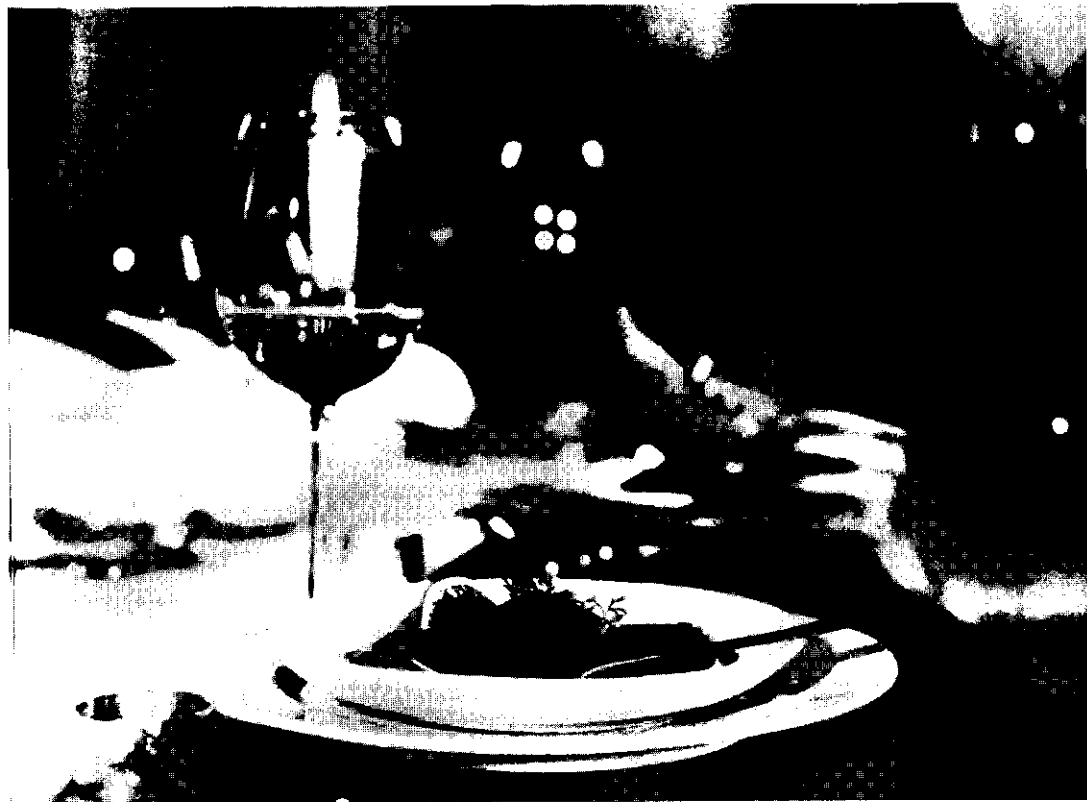


Vette wijn en Zoute vis

Arnold Bregt en Adrie Vermunt



WAGENINGEN UR

For quality of life

1712042

Vette wijn en zoute vis

"strategie anders dan gepland"

Samenstellers: Arnold Bregt
Adrie Vermunt

Bundel met gedachten over strategieontwikkeling en implementatie binnen
Wageningen UR.

Zomer 2003.
ISBN 903270333.1

INHOUD

VOORWOORD		7
1	INLEIDING	9
2	STRATEGIE BIJ WAGENINGEN UR	11
3	STRATEGIE: SCHOLEN	17
4	ERVARINGEN MET STRATEGIE	21
4.1	Van denken naar doen en andersom - Strategie en beweging in onzekerheid, <i>George Beers</i>	21
4.2	Strategie als gereedschap, <i>Adrie Vermunt</i>	25
4.3	Onderstroomstrategie, <i>Ferry Leenstra</i>	29
4.4	Strategisch plannen: van intern naar extern, <i>Gerrit Eggink</i>	33
4.5	Strategie voor de facilitaire organisatie, <i>Eric van der Meer</i>	35
4.6	Consultancy, <i>Remco Schrijver</i>	39
4.7	Strategie-relativiteitstheorie, <i>Ton van Scheppingen</i>	43
4.8	Netwerkstrategie, <i>Arnold Bregt</i>	45
4.9	Van "paralysis by analysis", via visie, naar "strategie door actie", <i>Eric van der Linden</i>	47
5	REFLECTIE OP STRATEGIE	49

Voorwoord

Cees Sprenger

De jonge ober heeft eigenlijk een veel te modern 'gel' kapsel voor dit sjeke restaurant. Hij schenkt wijn in. Arnold vraagt hem wat voor wijn het is. "Een 'vette' wijn meneer. Een prachtige, licht fruitige, droge Pinot Blanc." Ik kijk Arnold aan. Hij is net zo verbaasd als ik. We glimlachen. "Mijn zonen vinden ook altijd alles 'vet'....", vertrouwd ik hem toe. Onwillekeurig kijken we naar ons glas, waarin gelukkig geen spoor van olie of boter is te bekennen.

We hervatten ons gesprek over het strategieboekje waar we vanmiddag met de hele groep over gesproken hebben. Arnold merkt op dat hij een rode draad ziet in alle bijdragen die we gelezen hebben. "Iedereen wil af van strategische plannetjes waarin we vooral schrijven wat we denken dat de top 25 wil lezen. Niet langer bureaucratie: plannen schrijven omdat we zonder plannen geen geld krijgen. Maar samen met medewerkers van de cluster of leerstoelgroep nadenken over de focus die we als team het beste kiezen om naar buiten te treden."

Nog voor ik kan reageren mengt George zich in het gesprek. "Zeg, vinden jullie die vis ook zo zout? Mijn mond trekt ervan samen." George zijn opmerking doet me beseffen dat ik vaker dan te doen gebruikelijk van mijn 'vette' wijn aan het drinken ben.

Inderdaad om de zoute smaak weg te spoelen. Nu ik erbij stil sta, realiseer ik me dat die vis echt te zout is om naar binnen te werken. Juist op dat moment passeert de ober met de gel in zijn haren aan de andere kant van de tafel. Ik spreek hem aan.

"Ober, de vis is wel erg zout, kunt u daar mogelijk iets aan doen?" De jongeman kijkt duidelijk verrast, dit had hij niet verwacht. Hij denkt kort na, maar antwoordt dan gevat: "Het is zalm meneer. Die heeft altijd een zoute smaak. We kopen de vis altijd vers in, direct van de afslag, alleen topkwaliteit." Ik merk dat ik me even laat overbluffen. Mijn gedachten gaan terug naar de 'strategische' woorden van Arnold.

Waarschijnlijk denkt deze ober dat zijn gasten dit verhaal willen horen. En inderdaad, even laat ik me overtuigen. Tot ik me besef dat de werkelijkheid anders is. Die vis smaakt gewoon vreselijk zout. Mooi verhaal of niet. Voor alle zekerheid informeer ik bij de anderen hoe zij de vis ervaren. Zout dus. We zijn het eens. Nu neem ik het voortouw en maak de ober duidelijk dat wij, zijn mooie verhaal ten spijt, de strategie hebben gekozen dat we niet met deze zalm verder willen. Maar iets dat minder zout is, willen eten. Desnoods een stukje vlees.

De ober druipt af. Hij realiseert zich waarschijnlijk dat zijn mooie verhaal niet langer

stand kan houden. Alle gasten zijn het met elkaar eens. Ondanks de vette wijn, de vis is te zout. Even later keert hij terug uit de keuken met een goed alternatief. We krijgen allemaal een stukje ossenhaas.

Tot zover het relaas van de gezamenlijke maaltijd die deze MD 21 groep nuttigde, de avond nadat het eerste concept van dit boekje werd besproken. We vonden 'vette wijn en zoute vis' een onbegrijpelijke, maar passende titel voor dit werkstuk. Het is een bundel met korte, verhalende stukjes tekst met opvattingen over hoe we binnen Wageningen UR met strategie en vooral strategie-implementatie kunnen omgaan. Het is het resultaat van een gezamenlijke, andere manier van kijken naar strategievorming. We wensen u vet veel leesplezier!

Cees Sprenger

Leercoach van groep MD 21

1 Inleiding

Strategie. Bewust of onbewust hebben we er als medewerkers van Wageningen UR allemaal mee te maken. Het meest zichtbaar is dit bij het opstellen van een nieuw strategisch plan voor de afdeling, instituut of kenniseenheid. Volgens een veelal vast stramien of methode wordt een strategisch plan voor de organisatie opgesteld. De eerste twee hoofdstukken van dit boek (Strategie bij Wageningen UR en Strategie: theorie en praktijk) gaan over deze vorm van strategie. Maar er is meer. Veel individuele medewerkers of groepen hebben hun eigen persoonlijke strategie. Deze ligt niet vast in documenten en wordt vaak niet expliciet gecommuniceerd, maar heeft wel grote invloed op het feitelijk handelen van mensen. Over deze, deels verborgen, strategie gaat het derde deel van deze bundel (Ervaringen met Strategie). In dit deel geven de leden van de MD21 groep. (Management Development jaar 2002, groep 1) hun persoonlijke visie op strategie. Geen totaal overzicht en geen theoretische verhalen, maar korte schetsen van ervaringen met strategie in het dagelijks werk. In het laatste hoofdstuk gaat Hans Strikwerda van de Universiteit van Amsterdam in op de reden waarom een kennisorganisatie een strategie zou moeten hebben

Wij wensen u veel leesplezier met "vette wijn en zoute vis".

De samenstellers,

Arnold Bregt en Adrie Vermunt.

2 Strategie bij Wageningen UR

Onno van Eijk en Dick van Zaane

De vraag die ons gesteld werd, was duidelijk: "Willen jullie even opschrijven hoe het strategieproces van Wageningen UR nu in elkaar steekt. Welke aanpak volgen we bij het formuleren van strategie, welke belangrijke strategische documenten zijn er? Jullie hebben meegedraaid en het proces geëvalueerd. Jullie moeten het dus zo kunnen opschrijven!" De verwachting was een helder relaas hoe het nu écht zit. De realiteit is minder scherp. Strategieontwikkeling bij Wageningen UR is geen georganiseerde reis met vaste pleisterplaatsen, maar vooral een avontuurlijke trektocht. Deze bijdrage is daarom een terugblik op de voorbije trektocht en een vooruitblik op de toekomstige. Strategie als een trektocht door verschillende dilemma's. Onze conclusie: we leren ontdekken en kiezen.

BLIK OP HET VERLEDEN

Met de benoeming van een gezamenlijke Raad van Bestuur onder leiding van Cees Veerman startte september 1997 de ontwikkeling van Wageningen UR uit LUW en DLO. Vanaf het begin was het leidend principe om mensen met een gemeenschappelijke inhoudelijke interesse bij elkaar te brengen. Zo ontrolde zich een proces, dat resulteerde in de vorming van vijf Kenniseenheden en een serie van Strategische Debatten over inhoudelijke onderwerpen.

Strategische debatten; organisatie en strategieontwikkeling gaan hand in hand
De ontwikkeling van draagvlak voor de nieuwe organisatie en voor de strategie stonden vanaf het begin hoog in het vaandel. Dat sturen op draagvlak niet altijd samen gaat met het maken van scherpe strategische keuzes moge duidelijk zijn. De strategische debatten boden de gelegenheid elkaar te ontmoeten, te leren kennen, te inspireren en verbindingen te maken vanuit de inhoud. Uitgangspunt voor de debatten was dat de betrokken top-100 van Wageningen UR gezamenlijk over voldoende kennis van de organisatie en van haar omgeving beschikt om juiste richtingen te kiezen, zonder uitgebreide studies vooraf. Wel werd gebruik gemaakt van externe sprekers en soms procesbegeleiders.

De strategische debatten hebben een aantal concrete resultaten opgeleverd:

" Strategische Visie Wageningen Universiteit en Researchcentrum (1998);

- Strategische Speerpunten voor kennisontwikkeling (1999);
- Actielijst interactie Onderzoek en Onderwijs;
- Verslag Open Space;
- Ontwikkelingen die ons raken: Wageningen UR 2006, een beeld ter inspiratie (2001);
- Verslag Identiteit en Kennis delen;
- Strategisch Plan (SP) Wageningen UR 2003 - 2006 (2003);
- Strategische Plannen van de Kenniseenheden (2003).

Minder tastbare, maar niet minder belangrijke resultaten waren vooral het draagvlak voor Wageningen UR als organisatie, bekendheid met elkaar en een groeiend aantal nieuwe samenwerkingsverbanden. Ook is er van de omgeving een duidelijk toegenomen interesse, overigens met kritische kanttekeningen, in 'het ontwikkelingsexperiment' Wageningen UR.

Onderlinge verbinding

Een goede verbinding tussen plannen op concernniveau en die op het niveau van Kenniseenheden en hun samenstellende delen was bij de ontwikkeling van het Strategisch Plan Wageningen UR 2003 - 2006 van groot belang. Er is daarom gekozen voor een brede groep van deelnemers aan de Strategische Debatten en voor gemengde werkgroepen van centrale en decentrale medewerkers van Wageningen UR. Er was ook sprake van interactie in de ontwikkeling van de Strategische Plannen van de Kenniseenheden en Wageningen UR. Zo diende 'het A4-tje van Cees Veerman (Ontwikkelingen die ons raken) als vertrekpunt voor de hoofdlijnen van de Strategie van de Kenniseenheden, die op hun beurt weer input leverden voor het Strategisch Plan van Wageningen UR. Een dergelijk interactief proces vraagt om een nauwe afstemming. We moesten steeds rekening houden met het ontwikkelingsstadium van de Kenniseenheden en hun strategie en met de benoeming van de leidinggevendenden (directieraden). Dit alles onder een continue tijdsdruk, die het proces sterk heeft belemmerd.

SLALOM DOOR DILEMMA'S

Terugkijkend kun je ons strategieproces zien als een continue trektocht langs schijnbaar tegenstrijdige aspecten; een slalom door dilemma's. Steeds weer moest een balans worden gezocht afhankelijk van moment, omstandigheid en doel. De volgende dilemma's waren kenmerkend voor ons proces.

Door enkelen, van allen

Het is helder. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het strategisch proces van Wageningen UR. Maar een strategie van de Raad van Bestuur is niet 'als vanzelf' een strategie van de organisatie. Hoe zorg je voor gedragenheid? Veel en vaak goed uitleggen, of moet je iedereen steeds bij alle planmakerijen betrekken? Het lijkt een zoektocht tussen uitersten, maar een aantal zaken is duidelijk. Voorop staat dat de Raad van Bestuur en de directeuren van de kennisseenheden zichtbaar verantwoordelijkheid nemen voor de strategie; zowel voor inhoud als proces. Zij stellen de kaders en houden de koers levend. Tegelijkertijd zie je dat enthousiasme en commitment ontstaan, als medewerkers binnen die kaders gevraagd worden om input te leveren of zaken uit te werken. Direct en regelmatig contact tussen de verantwoordelijken en zij die het uitwerken is daarbij essentieel. Samen ontwikkel je een nieuw, levend en gedetailleerder beeld, dat doe je niet alleen via papier.

Eigenheid in gezamenlijkheid

Wageningen UR is een complexe organisatie met een rijkdom aan kennisvelden, een veelheid aan functies en een breed scala van klanten en doelgroepen. De strategie moet de gezamenlijkheid in deze brede diversiteit zichtbaar maken. Tegelijkertijd worden kennisseenheden en businessunits aangespoord tot ondernemerschap. Dit vraagt om vrijheid, eigenheid en individualiteit. Hoe zijn deze eigenheid en gezamenlijkheid samen te brengen? Is dit te combineren?

Opnieuw lijken heldere kaders van belang. Uitdagende kaders die mensen aanzetten tot ondernemerschap, die ruimte bieden voor nieuwe wegen, nieuwe wetenschappelijke ontwikkelingen, nieuwe producten, nieuwe markten, nieuwe opleidingen, nieuwe verbindingen. En soms kaders die ook helder maken welke mogelijkheden we niet oppakken. Vertrouwen in de veelheid aan kansen binnen Wageningen UR is daarbij een voorwaarde. Steeds weer moet worden gekozen, waar de synergie van het geheel van belang is, en waar de snelheid en ondernemingskracht van een onderdeel. Maar altijd gericht op één doel: een sterk Wageningen UR.

Vaste koers in een veranderende omgeving

Een strategie moet helderheid geven, moet aangeven waar we naartoe werken. Een strategie bepalen kost tijd, in ons geval veel tijd. En de wereld verandert, continu, soms sneller dan wij onze strategie ontwikkelen. Is het dan nog mogelijk om een koers uit te zetten, heeft het nog zin? Of moet je pragmatisch inspringen op alles wat je tegenkomt, met alle risico's van onduidelijkheid en zwabberbeleid?

De kunst is om het een te doen en het ander niet te laten. Wageningen UR vraagt om heldere prioriteiten en duidelijkheid over essentiële veranderingen. Deze zaken kunnen worden gekozen op basis van wat je weet. Dat kun je eens in de drie tot vier jaar doen in een snel proces. Maar besef wel welke ontwikkelingen die koers kunnen beïnvloeden en hoe, welke onzekerheden zijn er? Het is van belang om ook bij de implementatie een open oog, een gevoelige antenne, te houden voor dat wat er in de omgeving gebeurt. Onze strategie vraagt om een heldere koers, met een open oog voor veranderingen in de omgeving, waarop we kunnen inspelen.

Kracht uit het denken, veranderen in het doen

De kracht van Wageningen UR zit in het denken, de analyse en de oplossingen. Dat zie je ook terug in het strategisch proces. Een complexe verzameling van wensen, ontwikkelingen en prioriteiten wordt tot één geheel gesmeed. Maar zijn we dan klaar? Zijn we 'er uit' als denkbeelden zijn verbonden, als de analyse is gedaan en als de juiste oplossingen zijn gekozen? Het 'boekje' lijkt soms het eindpunt van het traject. Tegelijkertijd zit verandering niet in een boekje. Verandering zit in wat er gebeurt. Het zit in de actie, in het doen. Strategie is niet alleen een inspiratiebron om mensen te verbinden, maar is ook een werkkader. Het geeft en vraagt focus. Strategie is denken, kiezen én doen.

Het vervolg in Instellingsplan - Ondernemingsplan (IP-OP), in VIVRE projecten en in de verdere doorvertaling in kaderbrieven en monitoringsystemen helpen om het ook echt te gaan doen. Maar het belangrijkste blijft dat het voor ieder zichtbaar is, dat de strategie een leidraad is in dit handelen. Niet als dogma, maar als levende leidraad die regelmatig kan worden bijgeschaafd. Een streven naar strategie als leidraad voor ons doen, en door het doen een strategie die levend blijft.

LEREN IN DE TOEKOMST

Wageningen UR wil leren van de ervaringen van de voorbije jaren. Daarom is mede op basis van de evaluatie gezocht naar een aanpak voor de volgende periode. De hoofdlijnen voor de aanpak zijn nu vastgesteld. Het zijn hoofdlijnen die het kader neerzetten, maar die ook ruimte bieden voor verdere uitwerking en leren van de ervaringen.

Een continu proces

De strategie van Wageningen UR wordt ontwikkeld en actueel gehouden in een continu strategieproces dat er voor zorgt dat Wageningen UR als geheel steeds positie kiest op het scherpst van de snede om haar missie te realiseren. Wageningen UR

speelt daarbij ondernemend in op ontwikkelingen in onze omgeving en binnen onze organisatie of initieert pro-actief deze ontwikkelingen zelf. In het strategieproces wordt de strategieontwikkeling op deelgebieden als wetenschap, onderwijs, marketing en bedrijfsvoering geïnitieerd en geïntegreerd, en afgestemd met en gevoed door de strategieontwikkeling van decentrale organisatieonderdelen. Naar behoefte (van onszelf of verplichting) wordt de strategie vastgelegd in een Strategisch Plan. De Strategie wordt uitgewerkt in het IP-OP van Wageningen UR en in de meerjaren budgetten van Kenniseenheden en andere te onderscheiden organisatieonderdelen. De implementatie wordt gevolgd en gestuurd via de planning & control cyclus. Bij de ontwikkeling van strategie en planvorming worden de volgende aspecten onderscheiden maar steeds in hun samenhang beschouwd:

- " Proces (aanpak en methodologie, interacties extern en intern, waardenoriëntaties)
- " Inhoud (wetenschappelijke, maatschappelijke en beleidsvraagstukken, markt, kennisportfolio)
- " Producten (plannen van aanpak, rapportages over strategische issues, strategisch plan, instituutplan en opleidingsplan)
- " Besluitvorming (overleg en besluiten in het formele proces van besluitvorming)

Heldere verantwoordelijkheden

De Raad van Bestuur (RvB) draagt de eindverantwoordelijkheid voor het strategieproces van Wageningen UR. De Directieraden (DR) van de kenniseenheden (evenals directeuren van overige te onderscheiden organisatieonderdelen als CIDC-Lelystad, RIKILT, FB, IAC, onderwijsinstututen en onderzoekscholen) zijn verantwoordelijk voor hun eigen strategieproces en dragen medeverantwoordelijkheid voor het strategieproces van Wageningen UR. Een belangrijk aspect daarbij is de wederzijdse voeding en afstemming van de centrale en decentrale processen. De voorzitters van RvB en DR zijn portefeuillehouder 'strategie'. Hun gezamenlijke verantwoordelijkheid maakt de Groepsraad tot een centraal en zichtbaar beleidsorgaan voor strategie.

Vanaf september 2003 zal een Taakgroep Strategie en Planvorming (TS&P) het proces ondersteunen en adviezen uitbrengen aan Raad van Bestuur en groepsraad over strategie en planvorming. De Taakgroep Strategie en Planvorming is verantwoordelijk voor haar bijdrage aan de kwaliteit en het resultaat van het proces, de agendering van inhoudelijke issues en de ontwikkeling van producten in het strategie proces. De Taakgroep heeft een adviserende bevoegdheid.

Ontdekken en kiezen

De basis voor onze strategie en planvorming staat nu op 2 pagina's. Het doel en de verantwoordelijkheden zijn vastgesteld. Het denkwerk is nu even gedaan, de kaders zijn helder. Nu is het tijd om het te gaan doen, en te ontdekken waar en wat werkt en waar we andere werkwijzen of richtingen moeten kiezen. Dat kiezen kan nog een stuk scherper. Scherpere keuzes lijken misschien ten koste te gaan van draagvlak, maar daar tegenover staat juist dat zij veel meer focus geven waar we ons op richten, waar we echt voor gaan. Duidelijkheid, gerichtheid en gezamenlijkheid nemen dan toe. Heldere keuzes worden vaker gewaardeerd dan we denken. Dat blijft voor Wageningen UR een aandachtspunt. Maar uit wat wij zien en wat we zelf hebben ervaren, concluderen wij dat Wageningen UR leert ontdekken, met gevoel voor kwaliteiten en verleden en oog op onze omgeving en de toekomst. Onze gezamenlijke toekomst.

3 Strategie scholen

Eric van der Linden

De inhoud van dit boekje beoogt een weergave te zijn van aspecten met betrekking tot strategie, welke enkele van de medewerkers van Wageningen UR als belangrijk (hebben) ervaren. Strategie in praktijk dus.

Uiteraard is er ook veel theorie over strategie verschenen [1]. Dit hoofdstuk geeft een korte samenvatting van verschillende 'scholen' zoals die onderscheiden worden door Mintzberg et al 2001.

In totaal worden door Mintzberg 10 scholen onderscheiden.

- 1) Ontwerpschool
- 2) Planningschool
- 3) Positioneringsschool
- 4) Ondernemersschool
- 5) Cognitieschool
- 6) Leerschool
- 7) Politieke school
- 8) Culturele school
- 9) Omgevingschool
- 10) Configuratieschool

De eerste drie scholen propageren voornamelijk, dat strategie voortvloeit uit een ontwerpfasen (1) aan de hand van een analyse met betrekking tot positionering van de organisatie (3) en dat er een planning kan worden opgelegd aan de te volgen strategie (2). Afhankelijk van de specifieke nadruk op één van de drie aspecten krijgt men één van de drie scholen. Men beschouwt in de eerste drie scholen de externe omgeving als een relatief stabiel medium, op basis waarvan een strategie kan worden bepaald.

Bij elk van de eerste drie scholen wordt ten behoeve van de analyse de omgeving meegenomen. Wanneer bij een organisatie de strategische richting voornamelijk bepaald wordt door het (passief) reageren op de omgeving spreekt men van de omgevingschool (9). Bij deze school speelt dus de afhankelijkheid van de omgeving een doorslaggevende rol in de strategische richting van de organisatie. Wanneer de

wederzijdse afhankelijkheden zowel intern als extern beide belangrijk zijn, wordt wel van de politieke school gesproken (7). Wanneer men primair uitgaat van het belang van interne afhankelijkheden op basis van sociale overwegingen spreekt men van de culturele school (8). De scholen 7, 8, en 9 hebben hiermee een relatief zwakke externe gerichtheid bij hun strategievorming.

Het idee dat strategievorming voornamelijk plaatsvindt op basis van een visionaire leiding, flexibiliteit en een vrije geest is de basis voor de ondernemersschool (4). Dit is moeilijk te bewerkstelligen voor een groot bedrijf, behalve wellicht door het belonen van de ondernemersgeest per individu of kleine groep, maar dan blijft dit aspect wel impliciet voor de organisatie als geheel. Het visionaire impliceert een sterke, vaak op intuïtie gebaseerde, externe gerichtheid.

Een school waar intuïtie ook belangrijk is, is de cognitieschool (5), ware het niet dat hier intuïtie wordt gezien als 'een aantal analyses die zijn bevroren tot gewoonte, en tot het vermogen snel te reageren door middel van herkenning' (citaat Mintzberg [1]). De basis voor de cognitieschool is vooral de veronderstelling dat er structuur in de voor de strategie relevante informatie kan en moet worden gebracht en waar denkprocessen in kaart moeten worden gebracht. De informatie betreft zowel externe als interne informatie en als zodanig is deze school ook extern gericht, zij het niet sterk en gericht.

Een school waar men propageert dat men strategie op kleine schaal spontaan wil laten ontstaan, waar het ook maar spontaan wil ontstaan, is de leerschool (6). Er wordt uitgegaan van een externe gerichtheid op kleine schaal en van het feit dat men op kleine schaal constant de strategische richting evalueert en het geleerde in praktijk brengt in elke toekomst gerichte stap. De strategische richting groeit als onkruid in de tuin, heeft geen vooraf bepaalde richting en er wordt alleen ingegrepen van hogerhand als dat strikt noodzakelijk is. Deze externe gerichtheid op kleine schaal vindt men ook bij de ondernemersschool (4).

Een school waar de hiervoor besproken aspecten worden gecombineerd is de configuratieschool (10), waar uitgegaan wordt van het feit dat een organisatie wordt beschreven aan de hand van een specifieke configuratie van kenmerken die in zijn algemeenheid stabiel wordt verondersteld. De configuratie kan en mag echter veranderen, maar de aanname is dat deze veranderingen sprongsgewijs plaatsvinden, en alleen als daar aanleiding toe is. Deze aanleiding kan voortvloeien uit een formele planningsanalyse, een visionaire overweging, politieke overweging, etc.

Samenvattend propageert elk van de scholen een andere focus, of een combinatie ervan. Het zou zo kunnen zijn dat elke specifieke situatie een bepaalde strategie behoeft welke voortvloeit uit overwegingen uit één van de scholen of een combinatie daarvan. Met andere woorden zou het zo kunnen zijn dat er slechts een beperkt aantal aspecten relevant is voor de strategie.

Er zij opgemerkt dat de te bepalen strategische doelen in ieder geval gebonden zijn aan de situatie waarin de organisatie zich bevindt of wil gaan bevinden, en aan de omgeving van die organisatie. Het probleem is misschien niet zozeer of en hoeveel aspecten wel of niet relevant zijn voor de strategie, maar meer hoe de relevantie van een bepaald aspect zich verhoudt tot en samenhangt met de relevantie van alle andere aspecten.

Voor het bereiken van de strategische doelen is er een zekere mate van sturing nodig in een organisatie. Een deel van de scholen propageert een zekere mate van zelfsturing of zelforganisatie, een ander deel impliceert een zekere mate van centrale sturing. Het eerste impliceert een niet-hiërarchische organisatie, het tweede een hiërarchische organisatie. Voor een R&D organisatie zal een goede balans tussen zelfsturing en centrale sturing noodzakelijk zijn.

Literatuur:

H. Mintzberg, B. Ahlstrand en J. Lampel, "Op strategie-safari. Een rondleiding door de wildernis van strategisch management". Scriptum Press, Schiedam, 2e druk 2001

4 Ervaringen met Strategie

4.1 Van denken naar doen en andersom - Strategie en beweging in onzekerheid

George Beers

Luud (PRI) en Harry (ATO) ontmoeten elkaar op een congres over allergie in Venetië. Ze raken aan de praat, het blijkt dat ze beiden vanuit hun eigen vakgebied onderzoek doen op het onderwerp van voedselallergie. Ze hebben een wederzijdse kennis in Wageningen, Huub, een nieuwe hoogleraar op Zodiac die als immunoloog onderzoek doet naar de oorzaken van voedselallergie. Weer thuis in Wageningen zoeken de drie contact met elkaar en spreken over het onderwerp dat hen bindt: 'voedselallergie'. Elke maand spreken ze informeel met elkaar af en al pratend bedenken ze de meest fantastische uitdagingen voor Wageningen UR. Ze besluiten dat voedselallergie als Wageningen-breed onderwerp moet worden aangepakt. Jitse (Alterra), Ad (RIKILT) en George (LEI) schuiven aan; het Allergie Consortium Wageningen is geboren. Na twee bijeenkomsten is de hele groep razend enthousiast over de mogelijkheden die het onderwerp voedselallergie voor Wageningen UR heeft; ze komen tot de conclusie dat het niet bij praten moet blijven. Er moet wat gebeuren.

Bij het opzetten van een onderzoek rondom een nieuw onderwerp weet je nog niet om welke expertise het precies gaat, welke klanten er belangstelling voor zouden kunnen hebben, of er financieringsbronnen zijn, wie er mee willen doen (en wie persé niet) en op welke wijze de nieuwe onderzoekslijn zich zal verhouden tot de bestaande. Kortom, strikt rationeel gezien moet je er niet aan beginnen. Je enige houvast bestaat uit een soort intuïtie; het voelen of ruiken van de kansen en een visie op het onderwerp vanuit de strategie of missie van de organisatie waarvoor je werkt.

Samenwerking tussen onderzoeksgroepen kost tijd en extra inspanning. Het opzetten van samenwerkingsverbanden om nieuwe onderzoeksvelden aan te boren moet dan ook worden gezien als een investering. Voor ondersteuning bij het opzetten van een expertisecentrum binnen Wageningen UR wordt een businessplan gevraagd waarin een meerjarig perspectief en een route om dit perspectief te benutten moet worden beschreven. Het businessplan van een expertisecentrum is een strategisch plan voor de ontwikkeling van nieuw onderzoeksveld.

Voorbeelden van expertisecentra waarop de hier gegeven inzichten zijn gebaseerd zijn:

- Allergie Consortium Wageningen (ACW);
- Wageningen Expertisecentrum voor Keten Kennis (WECKK);
- Wageningen Expertisecentrum voor Consumenten Studies (WECCS);
- Wageningen Expertisecentrum voor Biomechanica;
- Wageningen Centre for Disaster Studies (WACDIS);
- Centrum voor Bedrijfsvraagstukken (CBV);
- Wageningen Proces Consultancy (WPC).

Het opzetten van een expertisecentrum is in principe heel eenvoudig. Je stelt een initiatiefgroep samen en schrijft samen een businessplan. Hierin staan de doelstelling van het centrum, de argumentatie waarom je bedoelingen niet realiseerbaar zijn binnen de bestaande organisatie, een omschrijving van de producten, een marktanalyse, de deelnemers in het centrum en hun specifieke bijdrage, een kosten/baten plaatje, investeringsbegroting, de organisatie en de werkwijze. Klinkt heel simpel en is in principe ook vrij snel op te zetten. Met enige ervaring kun je een businessplan met alles er op en er aan binnen een week op papier hebben. Het idee is, dat het businessplan door de Raad van Bestuur wordt goedgekeurd en dat het centrum dan is erkend en kan starten.

Wanneer je met een groep enthousiaste mensen een plan maakt voor een nieuwe onderzoekslijn driipt de onervarenheid van het businessplan af. Niemand die je het voorlegt, gelooft dat de marktproposities ook maar enigszins reëel zijn, bovendien is de beschrijving van producten en werkwijzen dermate onduidelijk dat het businessplan meer vragen oproept dan het antwoorden geeft. In no time slaat ook de onzekerheid in de aanvankelijk enthousiaste initiatiefgroep toe en bloedt het initiatief dood. Het businessplan bleek slechts een papieren tijger te zijn.

Hoe kom je uit het dilemma dat hetgeen je wilt, niet overtuigt en dat je dus mensen niet meekrijgt. We hebben een werkwijze gehanteerd waarbij je naast het businessplan direct vanaf het eerste begin ook een activiteitenlijst opstelt, die noemen we dan het jaarplan. Hierin staan alle mogelijke activiteiten die in een centrum kunnen plaatsvinden. Tevens staan hierin de activiteiten die je met de initiatiefgroep van plan bent op te pakken (bijv. schrijven businessplan, of bespreken van het idee met een mogelijk belangstellend bedrijf etc.). Ook activiteiten die al zijn uitgevoerd, worden hierin

opgenomen. De activiteiten worden op heel concreet niveau beschreven in maximaal 1 A4, met een zodanig format dat je een activiteit in minder dan 15 minuten vrij volledig als 'plan' vastlegt. Belangrijkste onderdeel is het aangeven wie de trekker is en wanneer deze denkt het resultaat op te leveren. De bundel van activiteiten met het lijstje als overzicht is het jaarplan. Activiteiten hebben bij voorkeur een omvang van minder dan 20 mensdagen; dat dwingt tot heel concrete actie. Geen bovenstroom zonder onderstroom. De werkwijze bij het werken in onbekend

De effecten van het combineren van businessplan (strategie) en jaarplan (actie) zijn:

- Het businessplan is plots een stuk begrijpelijker. De in strategische terminologie gehulde ambities worden nu ondersteund met heel concrete acties;
- Door ook recente en lopende acties in het plan op te nemen krijgt de groep een actieve uitstraling; de papieren tijger voorbij;
- Van de hele lijst aanvankelijk activiteiten wordt maar een bescheiden deel ook echt uitgevoerd; na een half jaar wordt daarmee ook zichtbaar waar de feitelijke energie zit;
- Op basis van de resultaten van de activiteiten en het inzicht in de feitelijke energie vindt dan een behoorlijke herziening en aanscherping van de ambities in het businessplan plaats;
- De initiatiefgroep krijgt door het activiteiten plan het gevoel redelijk gestructureerd een groot aantal onzekerheden en onbekendheden te hanteren;
- Transparantie van de bezigheden binnen het centrum i.o. is uitermate functioneel bij het betrekken van anderen in de activiteiten.

terrein met onbekende partners is een permanente interactie van 'doen' en strategische planvorming. De intuïtie en moeilijk te bepalen 'bronnen van energie' bepalen de feitelijke activiteiten en het businessplan dwingt de deelnemers om de zich ontwikkelende ambities expliciet te maken en met elkaar bespreekbaar te maken. In troebel water volgt de strategie uit de acties.

4.2 Strategie als gereedschap

Adrie Vermunt

Werken bij RIKILT - Instituut voor Voedselveiligheid betekent dat je te maken hebt met een sterk in beweging zijnde omgeving: het instituut is een zgn. WOT (Wettelijke OnderzoeksTaken) Instituut geworden, wat gevolgen heeft voor de private markt. Daarnaast veranderen de publieke opdrachtgevers als gevolg van de inrichting van de Voedsel en Waren Autoriteit (VWA). Het werk van ons instituut heeft ook tot op hoog politiek niveau effect, denk daarbij aan analyses die RIKILT doet voor de overheid en adviezen die RIKILT geeft bij de diverse voedselcrises (MPA in diervoeders, dioxines in diervoeders, nitrofuranen in geïmporteerde producten). Ook merk je dat de overheid vanuit haar maatschappelijke verantwoordelijkheid steeds hogere eisen stelt aan de betrouwbaarheid, onafhankelijkheid en transparantie van de uitvoering van de Wettelijke Onderzoekstaken.

Als Business Unit Manager bij zo'n instituut voel je door deze ontwikkelingen de urgentie om te investeren in de kwaliteit, actualiteit en continuïteit van de expertise van het instituut: het maken van de juiste keuzes in verdieping en verbreding van de kennis is een must! Het scenario dat je ten tijde van een nieuwe voedselcrisis 'nee' zou moeten verkopen als de overheid *hét* Instituut voor Voedselveiligheid om advies of om analyseresultaten vraagt, of als je negatief in de publiciteit komt als gevolg van 'fouten' of 'nalatigheden' is een doemscenario!

Voor een WOT-instituut gelden evenzeer dat de financiële doelstellingen moeten worden gehaald; bij een krimpende private markt (als effect van het WOT instituut zijn) voel je duidelijk de 'hete adem in de nek' van die financiële doelstelling.

Kortom, redenen te over om een goede strategische analyse te maken voor de Business Unit op grond waarvan zo goed mogelijk keuzes in nieuw onderzoek gemaakt kunnen worden en op basis waarvan de ondersteuning van de overheid nog verder kan worden verbeterd.

De omgevingsanalyse ten behoeve van de strategie was met name gericht op de huidige en toekomstige wensen van de opdrachtgevers. Dit bleek een uitstekend 'medium' om op constructieve wijze terugkoppeling te krijgen van de opdrachtgevers op hun aankoopcriteria, tevredenheid over andere opdrachtnemers etc.. Hiermee zie ik het strategieproces als een toegestaan 'alibi' om de omgeving te verkennen. Ook schept het feit dat de opdrachtnemer (RIKILT) zorg besteedt aan wensen van de opdrachtgevers vertrouwen en verstevigt dit de opdrachtgever-opdrachtnemer rela-

tie. De opdrachtgever kan met deze werkwijze ook zijn voordeel doen, immers de opdrachtgever wordt er zich meer van bewust dat zaken nog verder te verbeteren zijn of dat zaken aangescherpt mogen worden.

Opvallend voor mij was dat de opdrachtgevers in zijn algemeenheid het RIKILT zelf veel kennis toedichtten om de nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen in kaart te brengen en dat de opdrachtgevers zelf hierover aan het RIKILT niet voldoende informatie konden aanleveren. Dit betekent dat de organisatie zelf, met name voor de wat langere termijn, informatie moest verzamelen met betrekking tot de strategie in nieuw onderzoek.

Vervolgens zijn daarom ook de toekomstige ontwikkelingen ten aanzien van onderzoek intern geïnventariseerd en bediscussieerd. In dit interne proces zijn ook de ervaringen van de opdrachtgevers teruggekoppeld, dit creëerde met name voor de projectleiders een grotere betrokkenheid bij het hele proces.

Het *doorlopen van het strategieproces* geeft nieuwe impulsen: de relatie tussen de organisatie en de opdrachtgevers krijgt een nieuwe dimensie (externe effect) en de betrokkenheid van de interne organisatie bij de taken van de organisatie en de strategie wordt vergroot (interne effect).

Bij de discussies met de omgeving is opgevallen dat de verschillende krachten in die omgeving niet altijd samenhangend zijn, waardoor de organisatie in een 'spagaat' terecht kan komen. Een voorbeeld hiervan is de tegenstrijdigheid in de wensen van opdrachtgevers ten aanzien van bijvoorbeeld de kennisinfrastructuur van het RIKILT. Bepaalde opdrachtgevers pleiten ervoor, dat die door de opdrachtgever (LNV) in stand moet worden gehouden; andere opdrachtgevers vinden, dat die infrastructuur de eigen verantwoordelijkheid is van een geprivatiseerd instituut, ondanks het feit dat het instituut in hoofdzaak wettelijke taken uitvoert, volledig ten dienste van diezelfde opdrachtgever en als gevolg hiervan direct beperkt wordt in het uitvoeren van werk voor de private markt.

Bij de op handen zijnde veranderingen in opdrachtgever-opdrachtnemer relaties zijn er ook nieuwe krachten, die invloed krijgen en moeten hebben op de strategie. Als dit leidt tot nog meer diversiteit in wensen etc. is de meest logische keuze voor de organisatie om de strategie meer en meer zelf te bepalen. De organisatie kiest er dan voor 'de verandering te managen' in plaats van dat 'de verandering de organisatie managet'. Vergelijkbaar met zoals Peters en Wetzels (Niets nieuws onder de zon,

2002) het aangaven: "dynamische tijden vragen niet om het ontdekken van de toekomst aan de horizon, maar om het omgaan met verschillende toekomstbeelden in het hier en nu".

Bij RIKILT was het resultaat hiervan dat diverse scenario's door RIKILT zelf zijn/worden uitgedacht voor de toekomstige positie. Het is met name ook hier weer *het proces* (het doordenken van de diverse scenario's), dat kennis genereert over de strategie. Zo bleek hierbij bijvoorbeeld dat een samenwerking tussen RIKILT en RIVM t.a.v. het werkgebied van de risicobeoordeling in iedere denkbare context het onderzoek van RIKILT versterkt en dat het dus belangrijk is om te investeren in een intensievere samenwerking op dit gebied.

Uiteindelijk krijgt de langere termijn strategie verder vorm op basis van dergelijke scenariostudies. De scenario's kunnen een nieuw gespreksonderwerp zijn voor discussie met de opdrachtgevers. *Hiermee kan een nieuwe dimensie worden toegevoegd aan de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, namelijk naast een verbetering van de geleverde kwaliteit (korte termijn gedachte) richt de relatie zich dan ook meer op nieuwe/andere samenwerking (lange termijn gedachte).* In de discussies worden zowel de organisatie als de opdrachtgever gestimuleerd in het denken over de nieuwe toekomstige ontwikkelingen, die voor het onderzoek van RIKILT belangrijk zijn en waar de opdrachtgever ook direct bij gebaat is.

Bij het scenariodenken wordt in feite het toeval bij het strategieproces niet uitgesloten, maar juist georganiseerd. Dit kan zeker binnen de organisatie nieuwe onzekerheden geven. Toch is het nuttig om intern ook de discussies te voeren over de verschillende toekomstbeelden, dit geeft een bewustwording van hetgeen gewoon onzeker is en uiteindelijk kan de informatie uit een goede interne discussie ook belangrijk zijn voor het in kaart brengen van de effecten van de diverse scenario's op de organisatie. Voor de interne organisatie is het belangrijk in de discussies over de kansen en bedreigingen die zichtbaar worden bij het bespreken van de scenario's, de aandacht juist te richten op het benutten van de kansen en op het oplossen van de bedreigingen.

Het strategieproces heeft uiteindelijk geresulteerd in 2 concrete producten, nl. de Strategische Analyse en het Business Unit Plan. Behalve het feit dat het doorlopen van het proces een extra dimensie gaf in de relationele sfeer met de opdrachtgever en in het verhogen van de betrokkenheid intern bij de strategische keuzes, is nog een andere verschuiving opgetreden. Sterk beïnvloed door mijn eigen planmatige compe-

tenties is het proces begonnen als een min of meer formeel proces (passend in de zgn. planningschool van strategievorming). Op basis van dit beheerste proces, zijn de diverse doelstellingen verfijnd en zijn actieplannen opgesteld (uitgewerkt in een Business Unit Plan). In een latere fase ontstond binnen de organisatie ruimte om vanuit de opgebouwde kennis ook over de langere termijn te brainstormen. In het denken van de 'chaostheorie' ontstaat bij de onzekerheden in de omgeving enige chaos, met als voordeel dat ruimte wordt geschapen voor nieuwe/creatieve gedachten over de toekomst. Het scenariodenken biedt dan enige structuur om met de onzekerheden in de omgeving om te gaan. Vanuit de scenario's kan de organisatie niet plannen, hoe groot de behoefte hiernaar ook kan zijn, maar de organisatie kan hiermee wel rekening houden in de te maken keuzes (bijv. bij investeringen in nieuw onderzoek, het acquireren van nieuwe opdrachten). Het uitwerken van de scenario's is een redelijk analytisch proces (dit past bij de zgn. positioneringsschool van strategievorming). Bij deze positioneringsvraagstukken is de rol van de omgeving essentieel c.q. deze vormt de sleutel voor de diverse scenario's. De discussie met de omgeving hierover verdiept de relatie tussen de organisatie en de opdrachtgever.

De strategie bij deze case was het 'alibi' om de omgevingsanalyse uit te voeren. Dit resulteerde in een positieve uitwerking op de relatie van de organisatie met de opdrachtgever. Die relatie kan nog verder worden verdiept als het strategieproces binnen de organisatie ook meer ruimte geeft aan, en tijd vrijmaakt voor, het omgaan met de dynamiek in de omgeving en hierover een openlijke discussie met de opdrachtgever start. Immers behalve hele feitelijkheden ten aanzien van de strategie kunnen er belangen en machtsverhoudingen spelen die mogelijk ook een effect op de organisatie hebben.

Literatuur:

Jaap Peters en Rob Wetzels, "Niets nieuws onder de zon, en andere toevalligheden", Business Contact, Amsterdam/Antwerpen, 4e druk 2002.

4.3 Onderstroomstrategie

Ferry Leenstra

Bij het symposium Sustainable Development ter gelegenheid van de 85ste Dies Natalis van Wageningen Universiteit (07-03-03) werd geponereerd, dat Wageningen Universiteit uiterst geschikt is voor studies op het gebied van duurzame ontwikkeling, maar dat de huidige organisatiestructuur dat in de praktijk verhindert. Prof.dr. Herman Wijffels (SER) en Prof.dr. Louise Fresco (FAO) herkenden het probleem: de bestaande organisatiestructuur past niet bij de problemen van deze tijd. Wageningen UR, en organisaties in het algemeen, zijn gebaseerd op lineariteit en hebben dientengevolge een piramide c.q. pilarenstructuur, terwijl de problemen van deze tijd een integrale aanpak vereisen en niet lineair opgelost kunnen worden. Beiden stelden overigens, dat aanpassen van de organisatie gepaard gaat met intern gericht zijn en (te) veel energie kost. Remedie: focus niet op de beperkingen in de organisatiestructuur, maar maak ruimte voor samenwerking in projecten en programma's.

Wageningen UR werkt veel met projecten en programma's die over organisatieonderdelen heen gaan. Vaak gaat het dan om multidisciplinair onderzoek, waarin de vraagstelling verdeeld wordt over een aantal disciplines, die vervolgens hun deel betrekkelijk onafhankelijk van de overige delen aanpakken. Trans- en interdisciplinair onderzoek vraagt een fundamenteel andere werkwijze: over en weer openstellen voor de andere discipline en op de uitnodigingen/ideeën van die andere discipline reageren.

Expertisecentra zijn een voorbeeld om over organisatieonderdelen samen te werken. Het Pluimveeonderzoek Coördinatie Centrum (PCC) is zo'n expertisecentrum, opgericht om de kennis in Nederland op het gebied van pluimveeonderzoek te bundelen en omdat zowel de buitenwereld (opdrachtgevers, stakeholders) als de binnenwereld (onderzoekers bij diverse organisaties) vonden, dat ze elkaar slecht konden vinden. Er zijn dan wel verschillende vakgebieden in het samenwerkingsverband aanwezig, maar de onderlinge verwantschap is relatief groot.

De strategie van PCC en van alle andere samenwerkingsstructuren is op papier helder: door samenwerking hebben we kritische massa en mogelijkheden die we zonder samenwerking niet hebben. De betrokkenen zien het voordeel zeer zeker; de praktische uitwerking van zo'n samenwerkingsverband in de huidige structuur levert nog wel wat hobbels op. Mijn vraag aan medewerkers wat hen belemmert om de samenwerking die als nuttig gezien wordt, voor elkaar te krijgen, levert een waslijst van oor-

zaken op. Het gevoel dat de ander er geen geld in wil steken of erger, alle eventuele revenuen voor zichzelf houdt, is de meest voorkomende. Dat wantrouwen is gebaseerd op gevoel, overlevering en soms halve waarheden. Ik probeer in gesprekken de echte van de vermeende hobbels te scheiden. Juist die vermeende hobbels zijn het meest belemmerend in samenwerking. Het bestaan van wantrouwen is mijn grootste hobbel in het laten werken van PCC.

Strategie is er op diverse niveaus, vanaf de top van de organisatie tot en met het individu in die organisatie. De strategie van/voor de top komt alleen tot gelding, als die voldoende *matched* met de strategieën in de onderliggende niveaus. De top van elk van de partners in het PCC-samenwerkingsverband is dual: feitelijk gericht op macht en redenerend vanuit een paradigma dat Prof. Wim van Dinten definieert als 'construeren en macht': als ik het zo ontwerp en zo wil hebben, dan werkt het ook zo [1]. In de praktijk zijn 'lijnbazen' volledig bekend met het feit dat strepen slijten als je erop gaat staan: het machtsmiddel moet je spaarzaam inzetten. Voor PCC betekent dat, dat ik het advies krijg de doelstellingen van PCC via uitnodigen en aantrekkelijk maken te realiseren; veel meer een oriëntatie op rationaliseren en overtuigen (we hebben een gedeelde visie en als we maar goed in gesprek blijven, dan komen we er wel uit). Gegeven de vragen in de pluimveesector vind ik trans- en interdisciplinair onderzoek noodzakelijk, naast het huidige voornamelijk mono- en multidisciplinaire werk. Dat vraagt dat we ook kunnen werken vanuit een externe oriëntatie: dat we kunnen (en durven) waarnemen, verplaatsen in de ander. Niet je eigen referentiekader, maar de ander, de omgeving geeft betekenis. Dat laatste zijn we in ons onderzoek niet gewend. Een vraag trekken we bij voorkeur in ons eigen domein, daar kennen we de referentie en weten we hoe de zaken in elkaar steken.

Een werkwijze vanuit verschillende oriëntaties is een uitdaging, te meer omdat we te maken hebben met integraal management, gedelegeerd naar een zo laag mogelijk niveau in de organisatie: businessunits, divisies, clusters, leerstoelgroepen; het scala aan namen voor deze pilaren van en in de organisatie is groot. Gemeenschappelijk hebben ze, dat ze als een min of meer zelfstandig bedrijf worden afgerekend op alleen de eigen financiële prestaties; winst op de geldas voor het eigen onderdeel dus. De wil c.q. wens om ook de bijdrage aan samenwerking tussen die pilaren in de beoordeling te betrekken is bij de top zeker aanwezig, maar het ontbreekt Wageningen UR aan methoden om die bijdrage zichtbaar te maken.

Omzet is bij de pilaren van Wageningen UR de factor die op de korte termijn het eenvoudigst is te beïnvloeden. Gevolg: het middenmanagement stuurt op omzet voor de eigen groep (business unit of kenniseenheid) en heeft daar de eigen strategie op

afgestemd. Deze strategie is strijdig met de strategie van de top om de onderdelen optimaal samen te laten werken, met als uitgangspunt dat de opdrachtgever en/of stakeholder het recht heeft op het beste team voor de aanpak van zijn probleem. Het afrekenen en het focussen op (groei voor) de eigen groep maakt dat een oriëntatie op maakbaarheid, op construeren en macht steeds meer gaat overheersen en dat andere oriëntaties minder kansen krijgen. We zijn immers te druk om het probleem van de opdrachtgever in ons eigen domein te trekken.

Iedereen herkent de noodzaak tot samenwerken voor de lange termijn. Echter, in de huidige turbulente markt, met krimpende overheidsfinanciering is de noodzaak tot overleven en de nog steeds aanwezige focus op groei voor elk onderdeel overheersend. In de VS is dit fenomeen al tot ziekte, het short-termisme, benoemd [2]. Het merkwaardige is dat vrijwel iedereen dit fenomeen herkent bij de anderen, niet bij zichzelf.

Voor PCC probeer ik via individuele gesprekken, bijeenkomsten en via onze website zichtbaar te maken hoe effectief samenwerking of in ieder geval elkaars kennis benutten kan zijn. Elk geslaagd stapje daarin merk ik, is weer een voorbeeld dat het zetten van nieuwe stappen bevordert. Net zo goed is een mislukt voorbeeld ook meteen weer een paar stappen achteruit.

De top van Wageningen UR wil samenwerking, maar heeft geen duidelijke strategie hoe dat te bereiken. Het middenmanagement richt zijn strategie op korte termijn omzet voor het eigen onderdeel, want daar rekent de top het middenmanagement op af. De derde laag van de organisatie en dus mogelijke strategie zijn de medewerkers, bij projecten, programma's en expertisecentra.

De basislaag wat betreft strategie, die van de medewerker, de onderzoeker, is doorgaans gericht op het uitbouwen van de eigen expertise en het eigen vakgebied. Die onderstroom van samenwerken met collega's wat verder buiten de deur is er altijd geweest, b.v. met vakgenoten in het buitenland. De EU en enkele andere fondsen (ook SEO bij Wageningen UR), die alleen bereikbaar zijn voor door een aantal partners gezamenlijk ingediende voorstellen, helpen daar nog eens duidelijk in. In onze eigen structuur met capaciteitsbeheerders als middenmanagement strookt de individuele strategie daarom vaak redelijk goed met de strategie van de businessunit: uitbouwen van capaciteit op het eigen expertisegebied. Dat mechanisme wordt versterkt doordat nogal wat capaciteitsbeheerders in hun hart eerder onderzoeker dan manager zijn en dientengevolge met hun groep aan schoolvorming doen.

Samenwerking in een bepaald vakgebied heeft het voordeel dat kritische massa ontstaat en dat, doordat feitelijk een kartel gevormd is, onderlinge concurrentie beheers-

baar wordt. Door de overzichtelijkheid van de pluimveesector valt het PCC ook in deze categorie.

Veel minder gemakkelijk ontstaat de echte samenwerking in projecten en programma's, waarin verschillende disciplines geïntegreerd samenwerken en niet als afzonderlijke wagonnetjes in de projecttrein meerijden. De voorbeelden bij Wageningen UR zijn schaars en de slagingskans c.q. resultaten zijn wisselend. In dergelijke samenwerking hebben we collectief veel minder ervaring dan in de samenwerking met discipline-genoten of met collega's van een nauw aanpalend vakgebied. De spelregels van het (multi)disciplinair onderzoek kunnen we toepassen; inter- en transdisciplinair onderzoek proberen we dus met die spelregels uit te voeren, zonder na te gaan of dat wel praktisch is. Toch vragen de huidige complexe problemen van de samenleving juist ook die inter- en transdisciplinaire samenwerking van Wageningen UR.

Gegeven het feit dat er wel een paar voorlopers zijn, die ondanks alle problemen toch door blijven gaan met echt trans- en interdisciplinaire projecten blijkt, dat het een interessante en uiteindelijk begaanbare weg is. Eén van de uitgangspunten van b.v. de chaostheorie is, dat het opsporen van die voorlopers en van hen leren een effectieve strategie voor een organisatie is [3]. De top geeft aan de noodzaak tot het genereren van dergelijke samenwerking duidelijk te zien. Zij zouden de voorlopers kunnen identificeren en benutten om deze gewenste vormen van samenwerking te faciliteren en zo versneld tot gelding te laten komen. Tegelijkertijd zie ik voldoende mogelijkheden om op het niveau van PCC voorbeelden te genereren. Wageningen UR als geheel kan dan gereedschap (ook beloningssystemen) in de organisatie en vaardigheden bij de medewerkers voor samenwerking ontwikkelen. Strategische middelen inzetten op het ontwikkelen van deze vaardigheden en het versneld meetbaar maken van de bijdrage van elk onderdeel aan inter- en transdisciplinair samenwerken zijn factoren om de door belangrijke stakeholders als Wijffels en Fresco gevraagde ruimte voor inter- en transdisciplinair samenwerken te effectueren.

Literatuur:

- 1 Van Dinten, W. (2002) Met gevoel voor realiteit. Eburon, Delft
- 2 Van Dam, M (2003) Hurry Smurry, Volkskrant, 27-02-03
- 3 Peters, J. en R. Wetzels (2002) Niets nieuws onder de zon, en andere toevalligheden. Business Contact, Amsterdam/Antwerpen, 4edruk 2002

4.4 Strategisch plannen: van intern naar extern

Gerrit Eggink

Binnen ATO wordt sinds 1999 jaarlijks voor elke groep en business unit een strategisch plan geschreven. De groepen hebben een gemiddelde omvang van 20-35 fte en elementen van het strategisch plan zijn: wetenschappelijke- en markttrends; plaats van de groep in de markt, binnen het instituut en Wageningen UR; sterkte en zwakte in relatie tot de R&D markt; omzetdoelen en verwachtingen in de werkvelden van de groep; investeringsbeleid en personeelsbeleid inclusief opleidingen. Het strategisch plan komt in samenspraak met de groep in een relatief korte periode tot stand. De ervaring heeft geleerd, dat het een plan moet zijn op hoofdlijnen zonder gedetailleerde scenario's, omdat anders voordat de inkt droog is het plan al achtergehaald is en daarmee zijn waarde verloren heeft. Bijkomend voordeel is dat met een plan op hoofdlijnen elk jaar maar een beperkte aanpassing nodig is. Bij de medewerkers ontstaat hierdoor het positieve gevoel, dat er een situatie is waarbij veranderingen en aanpassingen gericht zijn op continuïteit en gebaseerd zijn op een visie die verder strekt dan 1 jaar.

Tot zover: een korte terugblik op de rol en functie van de strategische plannen in de afgelopen jaren. In de toekomst zal de rol en betekenis van deze plannen sterk kunnen gaan veranderen en veel meer dan nu bepaald worden in samenhang met de buitenwereld. Op dit moment komt circa 80-90% van de omzet van de groep Bioconversie uit de markt. Dit betekent dat we niet alleen in sterke mate afhankelijk zijn van die markt maar dat we ook te maken hebben met de eigen dynamiek en vooral ook strategie van de projecten. Investerings in de groep worden afhankelijk van opdrachten, maar ook medewerkers zullen zich, bij met name langlopende grote projecten, meer gaan identificeren met de klant en zijn strategische doelen. Dit is een op zich gewenste situatie voor het bestendigen van goede klantrelaties. Het blijkt in de praktijk dat in bilaterale projecten met bedrijven zich weliswaar soms problemen voordoen maar dat dit in het algemeen goed te hanteren is. Ik voorzie echter dat bij strategisch onderzoek zich de grootste veranderingen zullen gaan voor doen. In 1999 maakte de groep Bioconversie deel uit van één zogenaamd virtueel onderzoeksinstituut: het Wageningen Centre for Food Sciences. Op dit moment participeren we al in drie van dergelijke instituten Dutch Polymer Institute en een genomics institute (Kluyver Centre). De verwachting is dat in de komende tijd dit aantal zal verdubbelen

o.a. door deelname aan grote Europese programma's (Integrated Projects en Networks of Excellence) waarvan het uitdrukkelijk de bedoeling is dat deze uitgroeien tot virtuele Europese instituten. Ik verwacht dat vrijwel al het strategisch onderzoek op termijn uitgevoerd gaat worden via deelname aan deze grote nationale en internationale virtuele instituten. Vanzelfsprekend hebben al deze instituten eigen (business)doelstellingen en strategische plannen. Voor ons is de uitdaging om te zorgen, dat de strategie van de eigen groep niet ondergeschikt wordt aan de strategie van deze virtuele instituten. Het gevaar bestaat dat we door detacheringen van medewerkers in deze instituten een uitzendbureau gaan worden voor deze instituten. Deelname aan deze instituten is echter gebaseerd op reputatie, kwaliteit en faciliteiten, het is daarom van groot belang een eigen koers te blijven varen en een eigen identiteit te behouden. Als deelnemer zullen we mede de onderzoeksagenda van het virtuele instituut moeten bepalen en we zullen nadrukkelijker dan tot dusver een effectief mechanisme moeten ontwikkelen waarlangs we de resultaten van het strategisch onderzoek vertalen naar toepassingsgerichte R&D projecten voor het bedrijfsleven. Hier ligt volgens mij een grote uitdaging. Het is niet vanzelfsprekend, laat staan eenvoudig om de business doelstelling van de eigen groep en het virtuele instituut goed op elkaar te laten aansluiten.

Samenvattend denk ik dat strategische plannen van groepen en business units binnen Wageningen UR in de toekomst veel meer dan nu extern gericht moeten zijn en afstemming behoeven met de strategische plannen en doelstellingen van de bestaande en nieuw te vormen nationale en Europese virtuele instituten. Uiteindelijk zal de toenemende invloed van de instituten kunnen leiden tot keuzes en aanzienlijke verschuivingen in de werkvelden van Wageningen UR.

4.5 Strategie voor de facilitaire organisatie

Eric van der Meer

Uit Van Dale:

stra·te·'gie (de ~ (v.))

- 1 kunst van oorlogvoering op grote schaal
- 2 plan volgens welk men te werk gaat => *beleid*

tac·'tiek (de ~ (v.))

- 1 aan de omstandigheden aangepaste, met beleid en overleg gepaard gaande wijze van doen om zijn doel te bereiken
- 2 [sp.] wijze van handelen, methode, patroon om de overwinning te behalen => *strategie*; <=> *techniek*
- 3 [mil.] leer van de gevechtsvoering

Organisaties worden meestal omschreven vanuit ons menszijn. Een organisatie leeft, een organisatie kan zelfs ademen, kan gevoel en een hart hebben, kan groeien, kan sterven et cetera. Het natuurlijk gedrag van een organisatie, gevormd door de individuele medewerkers, is volgens mij dan ook hetgeen waarmee rekening moet worden gehouden. Dit natuurlijk gedrag is in zijn basis gericht op overleven en mogelijk daarbij op groeien, ter verhoging van de zekerheid van overleven. Sanering kan een keuze zijn om alsnog te overleven, maar dan is dat meestal niet geldend als leidend handelen voor de hele organisatie. Heel weinig zien we zelfopoffering als basis, meestal is dat dan vanuit de noodzaak voor het overleven van het collectief.

Overleven en groeien als basis maakt het uitgangspunt van de strategische keuzes eenvoudig: "alles doen wat nodig is om te overleven". De beperking daarbij wordt bepaald door de normen en waarden (en daarmee cultuur) die in een organisatie gelden. Het doden van een tegenstander is niet altijd een passende optie, ook al is het soms eenvoudig uit te voeren.

De bedreiging die de omgeving kan betekenen bij het doel te overleven bepaalt niet alleen de strategische keuzes in zichzelf, maar ook de mate van bekend maken van de strategie. Zo is de strategie van Bush wat betreft het gedragen krijgen van het besluit tot oorlog tegen Irak heel open; de strategie wat betreft de oorlogvoering

zelf is geheim.

Een organisatie zal de strategische keuze ook zo behandelen; we vertellen onze omgeving alleen datgene wat bijdraagt aan onze (kansen op) overleving. Een nieuw patent dat we ontwikkelen houden we geheim, wel maken we bekend dat we willen werken aan een toename in patenten. Welke strategische keuze gemaakt is, zelfs hoe deze is ontstaan bij het kiezen van het te ontwikkelen patent, is bedrijfsgeheim.

Daarmee is het de vraag of een bekend gemaakt strategisch plan inderdaad wel het enige plan is, welke doelen zijn niet benoemd of verborgen? Zeker een strategisch plan dat door een grote organisatie breed wordt uitgedragen, waarbij alle medewerkers worden geacht dit in zich te nemen en daar naar te handelen, is daarmee per definitie onvolledig. Het continu willen overleven van onderdelen van de organisatie en zelfs van individuen daarbinnen, maakt dat daardoor niet alleen meerdere interpretaties ontstaan van de strategische keuzes, maar ook meerdere strategieën daarbinnen ontstaan. Het kan bijvoorbeeld strategisch verstandig zijn een onderdeel op te heffen, de strategie van dat onderdeel zal zich daar niet op richten, maar eventueel buiten de organisatie proberen te overleven. De keuze de universiteit meer marktgericht te laten zijn, maakt dat de 'echte' onderzoeker zich daarbij beknelde kan voelen en zijn strategie richt op het creëren van ruimte. En de meeste van deze substrategieën zullen niet zichtbaar zijn, mogelijk lokaal nog bekend. Daarmee is het de vraag of de gezamenlijke strategie kan worden gevolgd en de achterliggende doelen echt zullen worden bereikt, als niet duidelijk is waar de verborgen strategieën zich op richten.

De facilitaire organisatie binnen (onderdelen van) Wageningen UR heeft ook 'last' van de behoefte te willen overleven, te groeien. En dat moeten ze doen in een setting die niet gericht is op het bestaan van de facilitaire organisatie, maar op het bestaan van het zogenaamde primaire proces, onderwijs, onderzoek en advies. De facilitaire organisatie zal zich dan ook niet direct terugvinden in het strategisch plan van de gehele organisatie en moet zelf zorgen voor de strategische keuzes. Daar de eigen omgeving, Wageningen UR, op punten een bedreiging kan zijn voor het eigen overleven, zal het delen van de strategie niet vanzelfsprekend zijn en wordt derhalve met verborgen agenda's gewerkt. Daarbij is soms zelfs geen sprake van bewust strategische keuzes, maar is de energie slechts gericht op het basaal overleven. Natuurlijk gedrag voert dan de bovenhand, vechten (discussies), afmaken (klagen), verstoppen (onzichtbaar aanwezig), vluchten (ander werk). De daarbij beschikbaar zijnde middelen zijn legio in de, nog steeds, zeer ambtelijke omgeving die we zijn. Nog een advies avo-

rens te besluiten tot sanering, ontslaan is toch niet mogelijk, overleg zonder effect, budgetten zijn leidend, niet de kwaliteit en kwantiteit van output et cetera.

Als de facilitaire organisatie niet in staat blijkt te zijn de strategische keuzes te maken en waar nodig vast te leggen, dan moet de moederorganisatie daar het voortouw in nemen, kaderscheppend zich opstellen, doelstellingen benoemen en vooral haar eigen belang in het geheel duidelijk maken.

Een zichzelf respecterende facilitaire organisatie zal ook zelf een strategie moeten maken. De strategie richt zich op het creëren van een omgeving die zich bewust is van het bestaan van de facilitaire organisatie, die nut en noodzaak (lees meerwaarde) onderkent en die daardoor eisen weet te stellen.

Dat is een strategie die niet echt gedeeld kan worden, vertellen dat je belangrijk bent in een organisatie die dat nog niet vindt, werkt averechts. De strategische keuze is die van de omweg, laten zien wat de kosten zijn, daarover in gesprek gaan en vaststellen wat wel en wat niet nodig is. Dit kan wel worden uitgesproken, kosten raakt meestal de snaar van de managers.

Daarmee kan de basis van het bestaansrecht worden bereikt, ook al is dat in het begin meestal slechts: "het is te duur, helaas nodig". Vanuit deze basis kan worden gewerkt aan de volgende strategie, het ontwikkelen van een gezonde klant-leverancier relatie. Dit is een strategie die kan worden gedeeld met de omgeving, deze strategie kent een win-win relatie waarbij de klant het gevoel heeft zelf "in controle" te zijn. De verborgen strategie is die van het laten zien "dat ze niet zonder ons kunnen", en "wij de oplossing zijn voor de klant". De eigen strategie is die van het professionaliseren van de organisatie, opdat de klant de klant blijft.

Meer nog dan bij andere onderdelen binnen Wageningen UR hebben de facilitaire organisaties last van dieperliggende strategieën van individuen of groepen. De omslag van "de facilitaire organisatie is een noodzakelijk kwaad" naar "de facilitaire organisatie is een noodzakelijk goed" betekent heel veel, van output gericht naar vraaggestuurd et cetera. Niet iedereen wil (en kan) dat en zal, voor het eigen overleven, op andere strategieën gaan zitten.

Het businessplan van de facilitaire organisatie is daarmee de uitwerking van de gedeelde strategische keuzes, niet die van de verborgen strategische keuzes. De meeste facilitaire organisaties binnen Wageningen UR hebben geen businessplan,

en geen uitgesproken strategie. Allernaal hebben ze de verborgen strategie, het eigen gevecht tegen de Wageningen UR/Kenniseenheid omgeving.

4.6 Consultancy

Remco Schrijver

"Een jongen stond in het bos. Hij was verdwaald. Er kwam een houthakker voorbij. De jongen vroeg: weet u de weg uit het bos mijnheer? Natuurlijk! riep de houthakker, ik ken dit bos als mijn broekzak, je moet hier rechtsaf, dan kom je er vanzelf. En hij liep door. De jongen ging rechtsaf, en vervolgde zijn weg. Maar na enige tijd begon hij te twifelen, en stond een tijdje stil. Er kwam hem een man tegemoet. De jongen vroeg weer: weet u soms de weg? Dat hangt er vanaf, zei de man, waar wil je naartoe? Naar het dorp. zei het kind. Ik zal het voor je tekenen, zei de man, en hij tekende de weg in het zand. Begrijp je dit? De jongen tuurde in het zand, en knikte. De man liep door. De jongen vervolgde zijn weg, maar na enige tijd stond hij weer stil en twijfelde. Voor de derde keer kwam er een man voorbij. Weet u soms de weg uit dit bos mijnheer? vroeg het jongetje. Jawel, zei de man. Maar hoe kom jij zo verdwaald? Ken je dit bos niet? Jawel, zei de jongen, ik ben hier wel eerder geweest. Waarom weet je het nu dan niet? vroeg de man. Ik weet het niet zei het kind, het bos ziet er zo anders uit. Kijk daar eens, zei de man, hoeveel bloemen staan daar? De jongen tuurde, en liep naar de plek toe waar de man wees. Toen bukte hij zich, en zei: Maar dat zijn paddestoelen! Goed! zei de man. En ik breng je naar huis. Jij moet een bril hebben."

Voor Wageningen UR is door de Raad van Bestuur opdracht gegeven om consultancy activiteiten te ontwikkelen als onderdeel van het verbeteren van de kennisexploitatie. In de strategie van de Wageningen UR wordt consultancy gezien als belangrijk instrument om gezond de toekomst in te gaan. Voor de Animal Sciences Group ben ik actief om de consultancy van de grond te krijgen. Welke strategie is nodig bij de ontwikkeling hiervan?

Na gestart te zijn met consultancy voor de Animal Sciences Group, bleek mij al snel dat er geen gelijke beelden bestonden over zoiets als consultancy. Noch bij de Wageningen UR, noch bij de klanten. Bij de ontwikkeling van een activiteit is echter helderheid over het *product*, en helderheid over de *markt* nodig. Over welke product-marktcombinatie hebben we het wanneer het gaat om consultancy Wageningen UR? Consultancy is geen vakgebied op zichzelf. Het is dienstverlening die kan bestaan uit een onderdeel of een mix van informatie leveren, projectwerkzaamheden uitvoeren of

advisering. Kern is dat consultants het werk doen dat nodig is om de specifieke resultaten te behalen die de klant wenst. Het klantbelang staat daarmee voorop.

Er is behoefte aan de kennis en informatie die in brede zin binnen de Wageningen UR aanwezig is. Een probleem is dat het leveren van bestaande kennis nog niet als vorm van dienstverlening wordt gezien door huidige relaties, en vaak evenmin door de huidige onderzoekers. Een gemis is vaak de juiste *vertaling* van die kennis voor de oplossing van de klantvraag. Maar er is behoefte aan meer. Behalve behoefte aan specifieke kennis, zijn er steeds meer complexe vragen die de Wageningen UR bereiken die om een interdisciplinaire benadering vragen. Bij de vraagstukken omtrent bijvoorbeeld voedselveiligheid, diergezondheid, waterproblematiek of ruimtegebruik spelen veterinair gezondheidstechnische-, economische, wettelijke, maatschappelijke en financiële aspecten een rol. Het voldoet steeds minder om vanuit één discipline een antwoord te geven, en er is behoefte aan "kennis over kennis": de klant heeft nog geen duidelijk inzicht in welke stappen hij moet zetten om het probleem op te lossen. Het advies dient meer te zijn dan puur informatie aanbieden, en gaat een stap verder: de klant wordt geholpen bij het oplossen van zijn probleem, waarbij de adviseur volledig vanuit het klantbelang handelt. Kennis over processen en projectmanagement zijn hierbij essentieel. Er is dus behoefte aan kennis, maar er is ook behoefte aan toegevoegde waarde: de klant helpen zijn kennisgeoriënteerde probleem op te lossen. Hierbij speelt ook dat klanten de Wageningen UR nu verwijten dat er niet wordt meegedacht in het belang van de klant.

Welke strategie is nodig om consultancy in deze context vorm te geven? Uit het voorgaande blijkt dat er geen sprake is van een simpele product-markt combinatie, die in een matrix met omzetverwachtingen kan worden uitgetekend. Daarnaast is er een duidelijke relatie met het doen van onderzoek, die een eenduidige afbakening lastig maakt. Volgens Mintzberg et al (Op strategie-safari, Scriptum) is dan geen eenduidige planningstrategie mogelijk. Het succes van consultancy zal zitten in het toestaan dat de organisatie zich al lerend een weg zoekt wat voor klant en organisatie de optimale opzet van de activiteit is. Het "leerschool" type strategie kenmerkt zich daarbij de oplossing niet vooraf kan worden *uitgedacht*, maar door de organisatie moet worden *geleerd*. Daarbij zijn de volgende zaken aan te bevelen:

- stimuleer bewustwording;
- laat top-management gewenste verandering uitdragen;

- communiceer best practices in de organisatie als voorbeeld van de nieuwe richting;
- vorm actieve netwerken van adviseurs;
- stimuleer competentie ontwikkeling;
- begin klein, en laat dit uitgroeien.

Vrij naar Mintzberg: "strategieën in een leerschool komen in eerste instantie op als onkruid in een tuin, en wortelen zich op allerlei vreemde plekken. Sommige verspreiden zich en worden een onderdeel van de organisatie, andere verdwijnen. "

4.7 Strategie-relativiteitstheorie

Ton van Scheppingen

Planning, organisatie, coördinatie en control, deze toverformule werd in 1916 bedacht door de Franse industrialist Henry Fayol. Sindsdien heeft de toverspreuk van Fayol een eigen gevleugelde wazige pseudo-betekenis gekregen. De Canadese hoogleraar Henry Mintzberg die aan de McGill University in Montreal een leerstoel in hoger management bekleedde, heeft steekproefsgewijs aangetoond dat nauwelijks één manager doet aan planning, organisatie, coördinatie en control. Dit gegeven van deze bekende en gewaardeerde expert geeft aan dat de wens vaak de vader van de gedachte is.

Hoe groter en complexer de organisatie is, hoe meer ruis er ontstaat in het gevoel voor de richting naar de toekomst. En in dit tijdperk van Harry Potter gelooft iedereen nu eenmaal graag in sprookjes en toverformules. Strategie wordt door veel directies gezien als de ultieme toverformule. Eenmaal ontwikkeld, is het beeld, dan gaat het verder vanzelf. Helaas voor dit denkbeeld is de praktijk anders. In mijn beleving is strategie het toverwoord voor communicatie in een organisatie tussen de werkvloer en de directiekamer.

Een manager die vier woorden al teveel vond om zijn totale strategie en methode te beschrijven, de verdwenen Amerikaanse vervoers-vakbondsleider James Hoffa, werd ooit gevraagd naar een omschrijving van zijn algehele filosofie. De grote man, die maar met de wenkbrauwen hoefde te fronsen om vijftigduizend arbeiders met knuppels en ploertendoders de havens in te sturen, rochelde, op de grond spuwde en sprak: "MORE". Het was de kortste en meeste effectieve mission statement aller tijden.

In de omschakeling van een taakgerichte ambtelijke kennisorganisatie zoals Wageningen UR, naar een marktgerichte ondernemende kennisorganisatie ontstaan veel ideeën hoe de optimale strategie zou moeten luiden. Cultuurverschillen, communicatiestoornissen, verschillen in normen en waarden, principiële verschillen, verborgen agenda's, geloof in eigen kracht en dynamiek maken het strategieproces tot een proces dat op zich los staat van wat in de praktijk gebeurt. Daarmee wordt het een gebaar zonder betekenis in de richting van de interne organisatie.

Juist deze constatering geeft de extra noodzaak van een goede strategie aan. Extra aandacht voor het proces en de wijze waarop is noodzakelijk. Fasering en het betrekken van de verschillende onderdelen in het proces vraagt op zichzelf al een strategische aanpak. Kennis nemen van de verschillende methodieken en vormen waarop een strategievorming mogelijk is, kan veel ruis en communicatiestoornissen voorkomen. Aandacht voor helderheid en eenvoud is essentieel. Veel strategieprocessen verzamelen doordat men de praktische vertaling voor de alledaagse operationele vragen mist. Hierdoor gaat een ieder uiteindelijk weer verder op de bekende oude weg.

Voorbeeldgedrag van het management is essentieel in mijn ogen om nieuwe zaken te ontwikkelen. Gedrags- en cultuurverandering vragen om een consistente management-aanpak die veel geduld vraagt. In ons eigen strategieproces merk ik dat we regelmatig in de valkuilen terechtkomen, doordat we iedere keer weer vergeten dat zaken en gedachtegangen niet verankerd zijn bij mensen. Communicatie en aandacht voor individuele problemen zijn essentieel, om het geloof in de nieuwe aanpak en strategie te verkrijgen. Negeren en bagatelliseren van werkvloerproblemen als gevolg van de nieuwe strategie en de daarmee ingevoerde operationele processen zijn dodelijk. Problemen benoemen vraagt vaak een kwetsbare opstelling van management en medewerkers. Een kwetsbare opstelling vraagt om moed en vertrouwen, maar beloont zich uiteindelijk dubbel en dwars.

Kortom: de uitdaging om succesvol te zijn in waar je voor staat en dat met z'n allen te bereiken, is niet eenvoudig, maar wel uitermate boeiend!

4.8 Netwerkstrategie

Arnold Bregt

Het is laat. Het huis is donker op mijn werkkamer na. Buiten rijdt een rode auto voorbij. Zo duidelijk mogelijk geef ik de laatste wijzigingen door aan de vormgever Jos Rietstap. Het humeur van Jos is zelfs op dit late uur niet kapot te krijgen. 'The project gets off the starting blocks', dicteer ik door de telefoon. 'Klinkt dat wat niet al te Nederlands' reageert Jos. 'Het is net of ik Mart Smeets een zwemwedstrijd hoor aankondigen'. 'Ladies and Gentlemen the swimmers get of the starting blocks'. Ik schiet in de lach. 'Je hebt gelijk, klinkt niet zo professioneel'. 'We maken er gewoon van: the project starts!'

De afgelopen jaren ben ik zeer intensief bezig geweest om in het kader van het ICES/KIS traject voor versterking van de kennisinfrastructuur in Nederland een projectvoorstel op het vlak van geo-informatie voor te bereiden (Ruimte voor geo-informatie). Een langjarig traject met veel partijen en veel (deel)strategieën. Het uiteindelijk voorstel is door kleine kerngroep gemaakt door het mobiliseren en organiseren van geo-werkveld in Nederland. Uiteindelijk hebben 160 organisaties aangegeven inhoudelijk en financieel te willen participeren in het programma. Als ik terugblik op de afgelopen jaren van voorbereiding dan komen een aantal ervaringen met het werken in netwerken bij me boven. Een deel heeft betrekking op welbewuste strategie, maar het merendeel had te maken improviseren, handwerk en sociale cohesie.

De strategie van onze kleine kerngroep hadden we verrassend snel helder. Onze ambitie was het innoveren van de nationale geo-informatie infrastructuur in Nederland voor het ondersteunen van ruimtelijk maatschappelijke vraagstukken. Aan het begin van het traject hadden we op een avond de contouren van het programma op papier gezet. Het is achteraf verrassend hoeveel van de oorspronkelijke plannen tijdens het traject van twee jaar overeind zijn gebleven. De vaak gehoorde uitspraak "Als het eerste project op een A4tje is geschreven, dan ligt 80% van het project vast" is zeker van toepassing op ons traject. Achteraf was er meer sprake van een missie dan een strategie. Een goede en gedeelde missie geeft energie en richting. Het grote voordeel was dat we hierdoor als kerngroepleden in verschillende omstandigheden dezelfde boodschap uitdroegen.

Voor het realiseren van onze missie is een intensieve samenwerking tussen veel partijen essentieel. Bij het formuleren van het project bleek dat veel partijen wel verbaal warm te krijgen waren voor het idee, maar dat voor het echt uitvoeren van werk zich maar een paar partijen echt wilden inzetten. De meeste kozen voor de "kat-uit-de-boom" strategie. Deze strategie is voor veel partijen een verstandige aanpak in deze fase. Veel is nog onduidelijk en de kans bestaat dat je veel tijd besteedt aan een weinig kansrijk project. Alle wegen worden met zo min mogelijk inspanning maximaal open gehouden.

Door zeer veel over het project te communiceren (workshops, voorlichtingsbijeenkomsten, tijdschriftartikelen, etc), begon de steun voor het project te groeien. Langzaam zag je de houding in het werkveld verschuiven van "kat-uit-de-boom" naar "als-de-kippen-erbij" strategie. Deze fase vereiste weer een andere aanpak van de kerngroep. In de eerste fase waren we vooral bezig met overtuigen en informeren, maar in deze fase waren vooral organisatie, transparantie en zorgvuldigheid van belang. In deze fase hebben organisaties en personen snel het gevoel dat ze de boot missen. Eerlijkheid en transparantie zijn essentieel om alle actoren binnen het netwerk te houden.

Inmiddels begint ook binnen de kerngroep een zekere "netwerkmoeheid" op te treden. Twee jaar werken aan de voorbereiding van een project zonder financiering is erg lang. De emoties liepen af en toe hoog op, maar door een groot onderling vertrouwen en respect konden we deze dalen aan. De periodieke etentjes met de kerngroep droegen zeker bij aan de goede onderlinge relaties.

Op dit moment zijn we bijna aan het eind van het traject gekomen. Of we uiteindelijk er in slagen om het ICES/KIS voorstel binnen te halen is op dit moment nog niet bekend. Het was in ieder geval een boeiende en inspireerde periode. Het formuleren van een missie en strategie bleek achteraf nog het meest eenvoudige deel van traject. Veel tijd, energie en improvisatie vergde het uiteindelijk omzetten van de strategie in concrete acties en plannen. De periode na de strategie, de implementatie, is zeker zo belangrijk als de periode ervoor. Dat wordt nog wel eens vergeten!

4.9 Van "paralysis by analysis", via visie, naar "strategie door actie"

Eric van der Linden

Ik heb net een nieuw document in "word" geopend. Het computerscherm is leeg. Al een tijdje wil ik een column schrijven over mijn ervaringen die te maken hebben met "strategie". Ik kijk naar buiten. Het is weer eens lenteweer, frisjes nog wel, maar met veel zon. Vanuit het arboretum van onze universiteit lacht een groene specht. Rondom ons heen beginnen allerlei zangvogeltjes actief te worden. We zitten inderdaad midden in een "groene" omgeving. Mijn gedachten springen terug naar het onderwerp "strategie". Peinzend vraag ik me af hoeveel strategie een willekeurige vogel eigenlijk heeft om het voortbestaan van zijn soort te waarborgen.

Dan gaat de telefoon. Je denkt onwillekeurig, "ook dat nog, ..., zo komt er nooit iets van die column". Aan de andere kant van de lijn blijkt iemand van een bedrijf te zijn, met de vraag of ik (lees dus "de groep") interesse heeft in het helpen oplossen van een probleem bij het productieproces van een van hun producten. Om de ernst van hun probleem weer te geven en om mijn interesse zoveel mogelijk aan te wakkeren wordt gezegd, dat het probleem van dermate strategisch belang is dat het bedrijf er een aantal jaren onderzoek tegenaan wil zetten, met mij als mede betrokkene. Grappig dat die andere partij het, juist nu ik de column moet schrijven, over "strategisch" heeft. Het ziet er naar uit dat we de andere partij kunnen helpen. Dan komt bij mij echter de vraag boven of het aannemen van de opdracht wel past binnen onze eigen strategie. Ik leg uit dat ik daarover wil nadenken, spreek af om later terug te bellen, en leg de telefoon neer.

Er gaat het een en ander door me heen. De visie van de groep is inmiddels al een tijd duidelijk. Het beschrijft een mengeling van gebruikers-geïnspireerd en nieuwsgierigheid gedreven onderzoek op een aantal van de gebieden waaraan in de toekomst behoefte zal zijn, en waar nu aan gewerkt wordt, wereldwijd. De visie is bovendien in lijn met de strategische plannen van Wageningen UR. Het onderzoek sluit ook aan bij datgene waar we zelf een sterke achtergrond in hebben, bij datgene waar we of vanuit onze intrinsieke interesse meer van willen leren, en bij datgene wat we nodig achten om succesvol te kunnen zijn. De "spirit" van de groep is hoog, mede omdat we die dingen doen die uitdagend zijn, waaruit we motivatie halen, en omdat we zichtbaar succes hebben geboekt met onze koers de laatste tijd. Die koers is tot nu toe eigen-

lijk bepaald door een in het kort geformuleerde en duidelijke visie, en een gezamenlijke intuïtie. Deze twee zaken vormen als het ware een soort kompas. De basis voor de gezamenlijke intuïtie ligt in een verzameling van wensen/verwachtingen/succesfactoren die we een alweer een tijd geleden met elkaar als groep hebben geformuleerd.

Ons kompas maakt het ook deze keer weer makkelijk om te besluiten of we met de partij die daarnet aan de lijn was een onderzoek willen opzetten. Overleg leverde unaniem een besluit op: "Niet mee doorgaan, past niet in onze strategie".

Voordat ik de telefoon pak, realiseer ik me dat het vertrouwen in ons kompas gegroeid is naarmate we samen als groep verder op weg waren, en dat het kompas zich eigenlijk langzamerhand heeft ontwikkeld, vooral als gevolg van ondernomen acties (strategie door actie), niet door analyse vooraf. Aan het begin van een groepsontwikkeling dreigt het gevaar dat er teveel wordt geanalyseerd voordat er iets gedaan wordt ('paralysis by analysis'). Dit is in ons geval (een R&D groep) gelukkig voorkomen. Voorspellen van R&D resultaten is immers sowieso onmogelijk, en dus had teveel analyse een verlamdend effect gehad. Wij hebben de koers dus alleen laten hangen van ons kompas. Aan het begin was het kompas niet meer dan een korte en duidelijk geformuleerde visie. Het kompas werd steeds helderder bij meer daadwerkelijke R&D resultaten. De door ons ondernomen acties in het kader van een duidelijke, korte en van tevoren geformuleerde visie, en de bijbehorende (zowel positieve als negatieve) resultaten gaven ons dus het steeds completere kompas wat we vandaag de dag gebruiken om onze verdere strategische koers te bepalen, van dag tot dag. Voor onze groep kan men dus spreken van "strategie door actie".

Toch al peinzend die column "geschreven" denk ik nu, voordat ik begin te typen ...

5 Reflectie op strategie

J. Strikwerda¹

In de Verenigde Staten is sinds het voorjaar van 2001 de markt voor strategieadviesing ingestort. Ook in Nederland is in de afgelopen twee jaar de belangstelling voor alles wat met strategie heeft te maken, literatuur, nieuwe ontwikkelingen, ook het opstellen van strategisch plannen, drastisch verminderd. Er is geen geloof meer in grootse plannen, ondernemingen concentreren zich op kostenreductie en hoe te overleven.

De vraag is dan waarom een universiteit zich dan nog wel druk zou moeten maken over haar strategie. Sterker nog, waarom zou een universiteit überhaupt een strategie moeten hebben? Een universiteit als institutie in de samenleving streeft geen specifieke doelen na, maar algemene doelen als kennisverwerving en -ontwikkeling, het opleiden en de ontwikkeling van studenten, het bijdragen aan het continue proces van collectieve bewustwording en het zijn van een vrijplaats voor denken als één van de voorwaarden voor de ontwikkeling van een vrije, open en democratische samenleving. Dat laatste, zo heeft de econoom Armatya Sen aangetoond, is voorwaarde voor een economie die haar bevolking vrijwaart van hongersnood.

Als onderdeel van het proces van de economisering van de samenleving wordt er de laatste decennia in toenemende mate *output* van universiteiten verlangd. Terwijl instituties en de universiteit is een institutie in de samenleving steeds worden beoordeeld op hun *outcome*. Ook de student die zijn studie niet afmaakt, maar zich mede dankzij die afgebroken studie ontwikkelt tot een succesvol zakenman betekent dat de universiteit een nuttige bijdrage aan de samenleving heeft geleverd (zoals in het geval van Bill Gates). Wat het economisch nut is van het werk dat in het verband van een universiteit wordt verricht, blijkt soms pas na vele jaren.

Als institutie in de samenleving is de universiteit, net als de kerk, het klooster en de overheid zelf, wel afhankelijk van financiering om te kunnen overleven. Oorspronkelijk werd de Europese universiteit op dezelfde wijze gefinancierd als de kerk en het klooster: giften, legaten, door legaten in bezit verkregen productiefactoren als land e.d.

¹ Prof. Dr. J. Strikwerda is management consultant bij Nolan, Norton & Co, ondermeer voor corporate strategy en governance vraagstukken, en hoogleraar organisatieleer en organisatieverandering aan de Universiteit van Amsterdam/Amsterdam graduate Business School. J.Strikwerda@uva.nl . www.strikwerda.org .

Omdat overheden in het verleden begrepen wat het belang was van goede universiteiten voor de economische, culturele en geestelijke ontwikkeling van de samenleving, hebben overheden de financiering van de universiteiten overgenomen.

Daarmee zijn universiteiten onderdeel geworden van het overheidsbudget en dus van de politieke besluitvorming over de allocatie van schaarse middelen. Kennis is macht schreef Francis Bacon ooit en dus werd de kennis en kennisontwikkeling onderwerp van invloed van Kerk, staat en het bedrijfsleven. De behoefte aan geld door de universiteiten wordt door de staat (dwang tot contract research, specifieke geldstromen) en door het bedrijfsleven (contract research) handig gebruikt om invloed uit te oefenen op één van de belangrijkste instituties in onze samenleving. Daarmee is de universiteit de door Goethe beschreven Faust geworden. Door contract research en door instituten aan universiteiten die ook wettelijk taken vervullen, is de universiteit in een schemer gebied terechtgekomen tussen institutie en productieorganisatie in.

Die twee laten zich niet mengen: in termen van de balanced scorecard staat bij instituties steeds de maatschappelijk rol bovenaan en is financiering een middel daartoe, terwijl bij productiefuncties de financiële resultaten steeds bovenaan staan en zijn producten en diensten enkel een noodzakelijk kwaad om het rendement op geïnvesteerd vermogen te realiseren.

Deze vermenging van institutionele functie en productiefunctie verklaart ook waarom er steeds sprake is van een dubbelzinnigheid in hoe een universiteit te besturen, op welke parameters, hoe met strategievorming en budgetten wordt omgegaan. In veel gevallen, in het bijzonder voor contractresearch, is het werken aan strategie plezierig: het structureert de onderlinge discussie, het geeft focus en het adresseert de vraag hoe zich van geldstromen te voorzien. De invoering van beoordelingsgesprekken voor hoogleraren wordt als plezierig ervaren, niet vanwege de beoordeling, maar vanwege dat betrokkenen in de beoordeling een aantal zaken met elkaar bespraken die tot dan toe wat tussen wal en schip vielen. Zulke positieve ervaringen met strategie en *performance management* kunnen er gemakkelijk toe leiden dat strategisch denken op een universiteit, met betrekking tot die universiteit niet de kern van de zaak raakt.

Een universiteit als gemeenschap in een samenleving moet wel degelijk een strategie ontwikkelen, maar niet zoals de overheid dat wil of zoals dat wordt afgedwongen door contract research.

Strategie is het plan hoe in het geval van de universiteit, de missie van de universiteit, haar maatschappelijk rol en taak, in een specifieke periode, onder specifieke (materiële

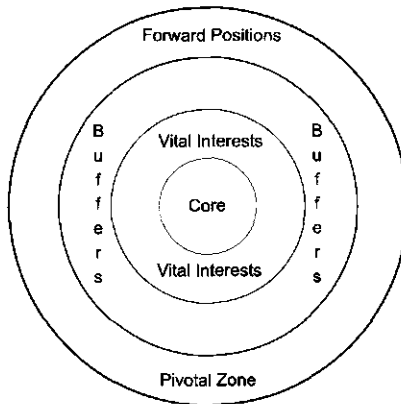
le) omstandigheden gerealiseerd zal worden. In generieke zin is de missie van de universiteit vrijplaats te zijn in de samenleving voor de ontwikkeling van kennis, collectieve bewustwordingsprocessen, voor de opleiding en ontwikkeling van individuen. Dat lijkt wellicht middeleeuws, feit is dat in de economie zoals die zich nu ontwikkelt de vrijheid van meningsuiting, maar ook vrij academisch onderzoek en ook de ontwikkeling van individuen bedreigd wordt door de exploitatie van cultuur (Paehlke, 2003; Rifkin, 2000). In de Verenigde Staten zijn de universiteiten nog de enigen met van de commercie onafhankelijke uitgeverijen en radiostations. Onderzoek is onderwerp van commercie geworden, ja zelf van de geopolitieke verhoudingen tussen de Verenigde Staten, China en Europa, paradoxaal genoeg wordt daardoor de ontwikkeling van de economie bedreigd.

In de economie doet zich de verschuiving voor van exploitatie van gecodificeerde, wetenschappelijke kennis, naar exploitatie van cultuur, beelden, betekenissen, emoties. Hiervoor is weliswaar op wetenschappelijk onderzoek gebaseerde technologie voor nodig, internet, *digital devices*, maar de consumentenbestedingen gaan steeds meer naar de *content* ten koste van de hardware. De consequentie hiervan is dat het grote publiek steeds minder het belang ziet van wetenschappelijk onderzoek voor de ontwikkeling van de economie, wat zich vertaalt in politieke besluitvorming over voor universiteiten en wetenschappelijk beschikbare budgetten. Onderwijl weten de grote ondernemingen en regeringen die een expliciete machtsstrategie voeren, de Verenigde State en China wel wat het geo-politiek belang is van wetenschappelijk kennis en handelen overeenkomstig.

Strategie begint steeds met het zien van het totale (mondiale) speelveld, vanuit het perspectief van de eigen missie en de eigen ambitie. Vervolgens is de eerste vraag: welke machtspositie moet ik innemen en verdedigen tegenover wie om mijn onafhankelijkheid te garanderen. Bij nadere beschouwing blijkt het namelijk niet zo te zijn dat er geen strategieontwikkeling meer plaatsvindt in het bedrijfsleven, integendeel. Wat er aan de hand is, is dat in markten die niet meer groeien en vooral die transparant worden, efficiënt worden, ook de meest efficiënte speler geen winst meer maakt. Dat is alleen te pareren door het voeren van een machtsstrategie. Dat wil zeggen het creëren van *oligopolistische verhoudingen*, opbouwen van marktmacht en het beïnvloeden van politici en toezichhouders. Omdat dat strijdig is met de ideologie van de vrije markt, staan deze strategieën niet in de gebruikelijk boeken over strategisch management. Dat blijkt enkel literatuur te zijn over de tactieken op het niveau van het *conduct* in het SCP-paradigma uit de *industrial organization*. Een universiteit als Harvard voert primair een machtsstrategie in de wereld. De enorme geldstromen die Harvard gene-

reert zijn niet primair bedoeld om die universiteit te financieren, maar om de onafhankelijkheid van die universiteit te waarborgen.

Nederlandse universiteiten schrijven strategieën om de door de overheid gevraagde eigen financiering te regelen om zo mee te werken aan de bezuinigingen bij de overheid. Dat levert op zijn best tactics op, geen strategie. Echte strategievorming voor universiteiten heeft dan ook ten doel onafhankelijkheid te waarborgen, daarvoor de materiële condities te creëren en te onderhouden en er naar te streven dat universiteiten qua eigendomsverhoudingen en juridisch volledig los komen te staan van de overheid, maar ook tegenover het bedrijfsleven een stevige onderhandelingspositie weten op te bouwen. Dit impliceert dat de ordening van deel-strategieën een andere moet worden dan de traditionele concern-portfolio strategie. De universiteit moet denken in termen van wat hun kernfunctie is, wat voor die kernfuncties *vital interests* zijn, wat activiteiten zijn om aanvallen van concurrenten (overheid, bedrijfsleven, commerciële onderzoeksinstituten) te pareren (de buffer zone) waar voorwaartse posities ingenomen moeten worden (nieuwe onderzoeksvelden) Figuur 1.



Figuur 1. De categorieën voor een machtsstrategie (D'Aveni, 2001).

Stel dat de institutionele functie van de universiteit centraal wordt gesteld (dat is de doelstelling gericht op de lange termijn, gericht op continuïteit) dan kan vervolgens de vraag worden gesteld welk productietaken (contract research, service taken, commerciële taken) georganiseerd moeten worden om de kern van de universiteit te beschermen, ook in de zin om de financiering daarvan te regelen. Daarmee kan het nu sluimerende conflict tussen de productiefunctie en de institutionele functie worden opge-

lost, sterker, worden omgezet in een vruchtbare synergie. In meer praktische zin, daarmee kan ook het conflict tussen research en onderwijs worden omgezet in een synergie. Immers voor een machtsstrategie is ook image building bij het grote publiek nodig, wat is een beter instrument daarvoor dan een grote groep alumni die in positieve zin terugdenken aan de universiteit waar ze een belangrijk deel van hun ontwikkeling aan hebben te danken, een universiteit die deel is geworden van hun identiteit. Onderdeel van de strategie van een universiteit moet ook zijn te excelleren, op specifieke vakgebieden beter te zijn dan andere universiteiten, of de politiek dat nu wil of niet. Een machtsstrategie houdt in dat controle kan worden uitgeoefend op de toegang tot voor de overleving essentiële productiefactoren. Dit is niet alleen financiering, of aantrekkingskracht op de beste wetenschappers, maar ook dat de beste studenten kunnen worden gerekruteerd. Zoals een onderneming slechts in control is als deze steeds toegang heeft tot die productiefactoren die essentieel zijn voor haar overleving (Fligstein, 1990: ; Pfeffer & Salancik, 1978), zo is een universiteit dan enkel in control over haar eigen taakvervulling, groei en bloei als die steeds alle voor de universiteit essentiële "productiefactoren" weet te verwerven, goede studenten, wetenschappers en geld.

Literatuur:

- D'Aveni, R. (2001). *Strategic Supremacy: How Industry Leaders Create Growth, Wealth, and Power through Spheres of Influence*. New York: The Free Press.
- Fligstein, N. (1990). *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Paehlke, R. C. (2003). *Democracy's Dilemma: Environment, Social Equity, and the Global Economy*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations : a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Rifkin, J. (2000). *The Age of Access: The new culture of hypercapitalism where all of life is a paid-for experience*. New York: Penguin Putnam.