

Strategie, de risico's.....

Het hebben van een strategie heeft een belangrijke functie, zo bleek uit het vorige artikel. Maar wat is de keerzijde van de medaille en wat belemmert ondernemers om aan het proces van strategieformulering te beginnen?

Het blijken vaak factoren te zijn die weinig met de inhoud van de strategie te maken hebben:

Niet weten hoe - onbekendheid met het proces

Hoe pak je een dergelijk proces aan? Wat moet er allemaal gedaan worden, in welke volgorde en hoe moet het gedaan worden (welke werkvormen)? Weet je er wel voldoende vanaf? Als je een externe deskundige inhuurt, hou je dan nog wel voldoende grip op het proces en de uitkomsten? Wat als het mislukt (Je moet ook het dak niet repareren als het regent)? De onzekerheid hierover weegt vaak zwaarder dan de voordelen van het hebben van een strategie.

Angst om niet goed met emoties te kunnen omgaan

Het omgaan met emoties is lastig en geen dagelijks werk voor accountants. Sterker nog: het is vaak not done (niet professioneel) om je emoties te laten zien.

Emoties ontstaan als je je verzet tegen wat er op dat moment gebeurt. Je verzet je tegen de uitkomst van waar je staat (bijvoorbeeld 75% van je klanten geeft aan dat je onvoldoende meedenkt en te weinig toegevoegde waarde biedt) , wat je wilt (de meest leidinggevendenden willen het marktaandeel bij de middelgrote ondernemingen vergroten en jij wilt je richten op de starters) en wat nodig is om daar te komen (de meeste managers geven aan dat de functionele structuur vervangen moet worden door een marktgerichte structuur en jij wilt je richten op het vergroten van de vakkennis).

Angst om niet goed met conflicten te kunnen omgaan

Strategiebepaling leidt niet zelden tot belangrijke conflicten. Logisch want strategie betekent keuzes maken, die belangrijk zijn. Als conflicten niet worden opgelost, dan gaat ieder zijns weegs. Mensen haken emotioneel af, waardoor de energie uit het proces verdwijnt en ieder het gewoon weer op zijn eigen manier doet, maar nu met meer spanning.

Angst om macht kwijt te raken (politiek)

Het met elkaar bepalen van de strategie leidt vaak tot verschuivingen in de macht en in de communicatiestructuren. Voorbeeld: Vóór het bepalen van de strategie werden de belangrijkste besluiten genomen door één venoot (de informele leider), daarna meer door de groep.

Wie mogen er meedoen met het proces om de strategie te bepalen en wie niet? Wie mogen er mee beslissen en wie niet?

Angst voor veranderingen

De kans is groot dat de gewenste situatie anders is dan de huidige situatie. Dat betekent veranderingen. Dat betekent waarschijnlijk coaching en training. Dat betekent dat je door een periode heen moet van bewust onbekwaam en bewust bekwaam. Dit zijn geen prettige periodes.

Zichtbaar worden van patronen

Het is logisch dat kantoren een strategie hebben. Toch is dat kennelijk niet gebeurd. Dat betekent dat vennoten communicatiepatronen hebben opgebouwd, die geleid hebben tot het niet ingaan van het proces om een dialoog te voeren over de strategie. In hoeverre zijn de vennoten zich bewust van deze patronen? Als men zich bewust wordt van deze patronen en ze bespreekbaar gemaakt worden, verliezen ze hun kracht. Voorbeeld: één vennoot probeert al een jaar een gestructureerd strategieproces te realiseren en dat lukte niet. Kijkend naar de patronen ontdekte hij: het werd elke keer als laatste op de agenda gezet (en kwam dus door tijdgebrek niet aan de orde), een collega wordt ineens erg breedspakig, andere vennoten hadden al voor de vergadering met elkaar afgesproken dat het niet zo'n goed idee was).

Het gaat toch goed, dus waarom

Waarom een dergelijk traject ingaan? Tegenstanders voeren aan: De klanten zijn tevreden en trouw, we kunnen voldoende omzet binnenhalen, de medewerkers blijven trouw. Je trekt echt geen nieuwe medewerkers aan door het hebben van een strategie. Wat een verspilling van declarabele uren.

Een strategieproces ingaan, maakt veel los. High risk, high gain. Als je nog geen strategie hebt en je kijkt naar de functie en de risico's, zou je een strategieproces ingaan? Wat zijn je afwegingen? Waardoor zijn ze ingegeven (Angst? Tevredenheid (goed is de vijand van beter)? Verlangen om een uitdaging te realiseren? Etc.)