

TIEN STRATEGISCHE SCHOLEN



“Zoek de eenvoud en wantrouw hem.”

WHITEHEAD IN ‘OP STRATEGIESAFARI’

INLEIDING



In dit deel werken we de tien strategische scholen op hoofdlijnen uit, zoals beschreven in het boek *Op Strategiesafari* van Henry Mintzberg (en anderen).

De tien scholen geven een breed zicht op hoe je naar strategie kunt kijken, hoe het tot stand moet komen, waar het voor is, wie er aan zet is, etc. Ook geven de auteurs welke kritiek er mogelijk is op de afzonderlijke scholen. We staan erbij stil omdat het je kan helpen te begrijpen hoe er binnen jouw organisatie naar strategie wordt gekeken en, omdat natuurlijk elke school z'n voor- en nadelen heeft, wat de gevolgen zijn voor communicatie – dit laatste is onze eigen toevoeging.

Voor we de tien scholen induiken (zie ook de figuur rechts) is het goed aan te geven dat de scholen in drie categorieën zijn op te delen.

De eerste drie scholen zijn voorschrijvend van karakter en schrijven dus voor hoe een strategie tot stand moet komen. De volgende zes scholen hebben een beschrijvend karakter en beschrijven ieder een deel van het strategieproces.

De laatste school tenslotte heeft een configurerend karakter en beschrijft hoe organisaties zich van toestand (configuratie) naar toestand bewegen. In de praktijk zijn deze scholen geen pure leidraad. Combinaties van scholen zijn prima mogelijk, waarbij gebruik wordt gemaakt van elementen van iedere school om een aanpak op maat te maken.

Scholen die voorschrijven hoe strategieën tot stand zouden moeten komen					
Ontwerpschool Afstemmen interne capaciteiten met externe mogelijkheden; bewust, weloverwogen proces; topbestuur leidt; eerst strategie helemaal klaar dan implementeren; eenvoudig: goed te begrijpen door de organisatie	Planningsschool Geworteld in Ontwerpschool, maar meer nadruk op formalisering, ontleding van stappen, doelen, tijd, geld; mechanisering; volgordelijkheid; topbestuur eigenaar, maar vooral strategische planners aan zet		Positioneringschool Andere scholen als basis, maar meer nadruk op de inhoud van de strategie i.p.v. alleen proces; aandacht voor bedrijfstak; gaat uit van keuze tussen een beperkt aantal (generieken) strategieën (bv. productdifferentiatie) <u>ipv</u> op maat		
Scholen die een aspect van het proces van strategievorming beschrijven					
Ondernemersschool Ontstaat in hoofd van de leider; richtinggevende visie; weloverwogen en intuïtief; kneedbaar; gericht op een niche.	Cognitieschool Het hoofd van de strateeg; verwerken input uit omgeving; hoe modellen, kaders, concepten ontstaan	Leerschool Controle niet mogelijk; complexiteit omgeving en verspreide kennis vraagt om continu, geleidelijk leren; strategie en implementatie gaan samen	Politieke school Macht en politiek bepalend bij strategievorming, ontstaat geleidelijk; schuivende coalities intern, extern: controle, netwerken, allianties	Culturele school Sociale interactie, gedeelde overtuigingen en kennis van organisatieleden; verankerd in middelen, capaciteiten; focus op continuïteit i.p.v. verandering	Omgevingsschool Omgeving is leidend voor strategie; organisatie, leiders moeten reageren, aanpassen anders overleeft deze niet
Configuratieschool					
Organisatie is een stabiele configuratie in een bepaalde vorm, structuur leidend tot bijpassende strategieën; transformatie is van tijd tot tijd nodig; focus is op het transformeren naar stabiele configuratie zonder organisatie 'kapot' te maken; voorgaande scholen worden hiervoor ingezet					

VOORSCHRIJVENDE SCHOLEN



Ontwerpschool

Omschrijving	<i>In deze school staat het afstemmen van de interne capaciteiten op de externe mogelijkheden centraal. Een fundamentele tool hierbij is het SWOT-model. Door binnen en buiten bij elkaar te brengen ontstaan verschillende mogelijke strategieën, waaruit er vervolgens één wordt gekozen op basis van een aantal criteria.</i>
Veronderstellingen	Strategievorming is een strak geleid en weloverwogen, bewust (denk) proces. Redelijk simpel en informeel, onder verantwoordelijkheid van de topbestuurder als 'de strateeg'. De strategie is uniek: ontworpen voor een specifieke situatie (de ontwerpschool gaat dan ook vooral over het proces van strategie, niet over de inhoud). Het ontwerpproces is afgerond wanneer de strategie volledig geformuleerd is, en ook pas dan volgt het uitvoeren ervan. Om het uitvoeren en handelen in lijn met de strategie te bevorderen moet deze expliciet en eenvoudig zijn.
Kritiek	• De school hanteert een wel erg strikte scheiding tussen denken en doen. Met hierbij weinig aandacht voor leren, bijvoorbeeld aan de hand van hoe de sterke of zwakke punten uitpakken of ontwikkelen bij het volgen van de (nieuwe) strategie. • De school stelt 'structure follows strategy', maar niemand begint met een schone lei, waardoor het verleden (waaronder de bestaande structuur) ook altijd de nieuwe strategie beïnvloedt. • Door de strategie expliciet te maken kun je starheid in de hand werken, omdat dit de organisatie te nadrukkelijk een bepaalde kant op richt. • De strikte scheiding tussen denken en doen leidt tot de aanname dat het daadwerkelijk mogelijk is om op papier, in de top van de organisatie, een strategie te scheppen in een beperkte setting en tijd, zonder daarbij de verbinding te maken met de werkvloer en de omgeving, en zonder oog voor de realiteit en complexiteit van alledag.
Voor Communicatie...	• Door input aan te leveren op het gebied van reputatie en percepties van stakeholders en medewerkers, kan Communicatie bijdragen aan de interne en externe analyse. • Communicatie kan bijdragen aan het formuleren van de expliciete, eenvoudige strategie. • Communicatie kan spiegelen over de plek van leren in het strategieproces. Hoe krijgt de dialoog over de strategie een plaats in strategievorming en -uitvoering? Waar zitten de hiaten in betrokkenheid van de interne en externe omgeving?

Planningschool

Omschrijving	<i>De planningschool heeft zijn wortels in de ontwerpschool. Maar waar bij de ontwerpschool de topbestuurder aan zet is, is het hier aan specialistische strategische afdelingen. Het is een formeel proces, met duidelijke stappen en veel (financieel) cijferwerk. De SWOT-analyse, opgeknipt in afgebakende stappen, komt hier ook in terug, met veel aandacht voor prognoses over de toekomst. De analyse wordt voorafgegaan door doelbepaling en afgesloten met budgettering en gedetailleerde operationele, samenhangende plannen, leidend tot een hiërarchie van doelen en strategieën.</i>
Veronderstellingen	Deze school heeft een sterk mechanistische visie, waarbij aan de hand van blauwdrukken en heldere, gecontroleerde stappen wordt toegewerkt naar een strategie die vervolgens als een samenhangend systeem van doelen, strategie en uitvoering kan worden uitgevoerd. Hierbij is veel aandacht voor planning in de tijd en budgetten.
Kritiek	• De staf neemt het proces over en daarbij domineren het proces en de ‘harde informatie’ de mensen, waardoor er geen ruimte is voor iets als intuïtie en/of strategische inzichten. • Strategisch denken verwordt tot strategisch plannen. Het management is hierbij bijna slechts uitvoerder van wat ‘de SWOT-matrix’ heeft opgeleverd. • Strategisch plannen staat te ver af van de praktijk, waardoor er geen oog is voor culturele of organisatorische vereisten. • Het proces is in essentie een analyseproces, geen synthese, waardoor er in essentie geen strategievorming plaatsvindt. Het levert dan ook geen echte strategische keuzes op, maar veelal wordt er gewerkt met de eerste zich aandienende strategie die voldoet aan de basisvoorwaarden. • Bij het maken van een prognose wordt vaak de huidige situatie doorgetrokken, waardoor nieuwe strategieën vaak een voortzetting van de huidige strategie zijn. Er is te weinig oog voor een zich ontwikkelende omgeving in de toekomst.
Voor Communicatie...	• Veel nadruk op beheersing en controle, dus ook veel interesse voor het delen van succesverhalen en lessons learned. • Het sturen op deze plannen aan de hand van bijvoorbeeld KPI's leidt tot een zekere tunnelvisie omdat de focus op KPI's leidend worden voor het denken. Communicatie kan aan de hand van signalen van binnen en buiten nieuwe perspectieven inbrengen. • Maak de controle en leren van de strategie organisatiebreed. Door de scores op de KPI's breed te delen en van context en duiding te voorzien, maar ook door aan de hand van dialoog de cijfermatige controle op de strategie te verrijken.

Positioneringsschool

Omschrijving	<i>De positioneringsschool heeft z'n wortels in de ontwerp- en planningschool, maar heeft niet alleen oog voor het proces van strategie, maar ook voor de inhoud van de strategie. Zij kijkt hierbij naar een beperkt aantal generieke strategieën per bedrijfstak. Om te komen tot de best passende strategie wordt een formeel, analytisch proces gevolgd, waarna de best passende strategie (positie) wordt gekozen.</i>
Veronderstellingen	Waar de ontwerp- en planningscholen in principe tot een veelheid aan mogelijke strategieën kunnen leiden, is de positioneringsschool van mening dat enkel een aantal strategieën (lees: marktposities) wenselijk zijn in een bepaalde bedrijfstak. Strategieën (posities) die makkelijker te verdedigen zijn ten opzichte van concurrenten, zijn succesvoller dan andere. Dat leidt tot meer winst, wat helpt bij het versterken van de positie. De strateeg is in de kern een analist die grote hoeveelheden harde data verwerkt.
Kritiek	• De focus op kwantificeerbare data stuurt het denken ook naar richtingen die met cijfers te onderbouwen zijn, en leidt dus tot een beperkt strategisch denken. • De strategieën richten zich vooral op grote, gevestigde ondernemingen. • De school heeft vooral oog voor de buitenkant (bedrijfstak, concurrentie) en minder voor de interne capaciteiten. • Strategen zijn vooral bezig met cijfers en rekenen en gaan er niet op uit om te leren. Strategieën staan zo ver af van de werkvloer, die geacht wordt de door de top bedachte strategie uit te voeren.
Voor Communicatie...	• De focus op de marktpositie en het onderscheidende vermogen ten opzichte van concurrenten, geven directe inzichten voor identiteit, reputatie en communicatie. • De nadruk op harde cijfers en de buitenkant leidt tot minder aandacht voor het menselijke, de binnenkant. Communicatie zou dit op de agenda moeten houden door percepties en beleving van medewerkers en stakeholders te agenderen. • Net als bij de ontwerp- en planningschool kan Communicatie bijdragen aan het leerproces door het delen van lessen en creëren van duiding en levendmaken van de cijfers.



BESCHRIJVENDE SCHOLEN



Ondernemersschool

Omschrijving	<i>Deze school benadrukt de rol van de leider en heeft hierbij vooral oog, in tegenstelling tot de ontwerpschool, voor 'zachtere' aspecten als intuïtie, oordeel, wijsheid, ervaring en inzicht. De strategie is gekoppeld aan de visie van de leider. En visie is hier dan ook het essentiële concept. Visie betekent een beeld, geen gedetailleerd plan. Het blijft daarmee flexibel en is iets wat enerzijds weloverwogen is en anderzijds iets wat geleidelijk ontstaat.</i>
Veronderstellingen	In de ondernemende organisatie is de macht geconcentreerd bij de topbestuurder. Die is de bron en afzender van de visie, de strategie. De 'leider' heeft een zekere obsessie met de strategie en houdt de implementatie nauw in de gaten, zodat er wanneer nodig flexibel kan worden opgetreden. De flexibiliteit, of kneedbaarheid, betreft ook de organisatie zelf, die zich moet richten naar de aanwijzingen van de leider. De strategie richt zich meestal op een niche en wordt gekenmerkt door sprongen vooruit, de onzekerheid tegemoet met als allerbelangrijkste doel: groei.
Kritiek	• In de focus op het individu, de topondernemer als vormgever van de strategie, is geen oog voor hoe diegene dan tot de strategie komt. Dit blijft een 'black box'. • De macht bij één persoon leggen, voor de ideevorming en de uitvoering, kan resulteren in een leider die zich verliest in de details of juist verdwijnt in de wolken. • De focus op visie houdt het idee in stand dat organisaties het moeten hebben van één of een beperkt aantal leiders, die de rest dan wel enthousiast volgt. • Het focussen op de leider die dominant richting geeft, staat kritisch zijn en samen leren en innoveren in de weg.
Voor Communicatie...	• De persoonlijke drive, motivatie van de ondernemer geeft een goede basis voor het verhaal over visie, strategie en organisatie. • Ontwikkel een reputatieaanpak waarbij de perceptie van de organisatie op meer gebaseerd is dan enkel de dominante leider. • De opgave is om bij te dragen aan een beter leerproces door strategische dialogen te stimuleren binnen de organisatie.

Cognitieschool

Omschrijving	<i>De cognitieschool kijkt naar wat er gebeurt in het hoofd van de strateeg, welke cognitieve handelingen deze verricht om te komen tot een strategie. De school heeft in de kern twee stromingen. Eén ziet de strateeg als iemand die kennis verwerkt en structureert aan de hand van de eigen mentale kaders om een zo objectief mogelijk beeld van de werkelijkheid te maken. De andere stroming zegt dat de strateeg de wereld interpreteert en dat de realiteit vorm krijgt in de cognitie van de waarnemer.</i>
Veronderstellingen	Strategievorming is een cognitief en creatief proces dat plaatsvindt in het hoofd van de strateeg. De strategie ontstaat in de vorm van concepten, kaarten en kaders die bepalen hoe de strateeg omgaat met signalen uit de omgeving. Inzicht in de cognitie helpt om zicht te hebben op vooroordelen, biases, voorkeursstijlen, etc. De strategie als concept is daarbij moeilijk te verwezenlijken, suboptimaal als ze wordt verwezenlijkt en moeilijk te veranderen als ze niet meer voldoet.
Kritiek	• De 'objectieve' stroming is ambitieus, maar niet in staat duidelijk te maken hoe de strategie als concept in het hoofd van de strateeg ontstaat. • De 'subjectieve' stroming ziet de omgeving als slechts iets dat in het hoofd van het management afspeelt en krijgt zo te weinig aandacht. • Door de focus op wat er in het hoofd van het individu plaatsvindt, is er minder aandacht voor het sociale proces van strategie (vooral bij de 'objectieve' stroming).
Voor Communicatie...	• Wat is jouw perspectief op strategie maken? Zie je jezelf als iemand die probeert de omgeving objectief te begrijpen, of ben je aan het interpreteren? En wat betekent dit voor hoe jij omgaat met strategische vraagstukken? • Zorg dat je zicht hebt op de kaders (groep), schema's (individu), biases van het management en kijk hoe hier tegenwicht aan te bieden door andere signalen en verhalen aan te dragen. • Het samen ontwikkelen van een strategie is in zekere zin ook een deep dive in elkaars cognitie. Organiseer een communicatief proces waarbij deze diepgang ook tot stand komt.



Leerschool

Omschrijving	<i>Volgens de leerschool ontwikkelt een strategie zich naarmate mensen meer zicht krijgen op een gegeven situatie en het vermogen om met deze situatie om te gaan. Uiteindelijk gaat het dan om gedragspatronen die werken. Kernvraag van de school is: 'hoe komt een strategie feitelijk tot stand?' en is daarmee vooral beschrijvend, in plaats van voorschrijvend.</i>
Veronderstellingen	De complexiteit van de omgeving en de verspreide aanwezigheid van kennis maken weloverwogen controle onmogelijk. De ontkoppeling tussen strategieformulering (in de top) en -uitvoering (door de werkvloer) is dan ook onjuist. Het draait juist om het incrementele, non-lineaire proces van strategievorming en -uitvoering dat doeltreffendheid bepaalt. Een proces van voortdurend leren met ruimte voor reflectie en experimenteren. Strategieën ontstaan veelal door een scala aan (kleine) handelingen en beslissingen van verschillende mensen en ontstaat dan ook niet zozeer geïsoleerd vanuit de top. De top is er om strategisch leren mogelijk te maken, en vanuit succesvolle patronen succesvolle strategieën te maken.
Kritiek	• Het voortdurend geleidelijk bijsturen kan ontaarden in continu tactisch manoeuvreren, in plaats van strategisch ontwikkelen. • Het ruimte geven aan vele strategische initiatieven kan ontaarden in een allegaartje van systemen en oplossingen die elkaar niet versterken, en aan het niet vasthouden aan een strategie die wél goed kan werken, alleen omdat een nieuw idee interessanter lijkt. Of men kan te lang vasthouden aan (leren van) een idee, terwijl het beter is om deze geheel te stoppen. • Deze aanpak werkt niet in tijden van urgentie of crisis, waarbij snel strategische beslissingen moeten worden genomen.
Voor Communicatie...	• Leren als strategische filosofie is een sterk fundament voor het organiseren van strategische dialogen en het delen van successen en lessen ten aanzien van de strategie. • Maak dat het management ook hun lessen deelt en 'leren' als boodschap meeneemt in hun verhalen. • Zorg dat de set kernwaarden is afgestemd op het leren en experimenteren.

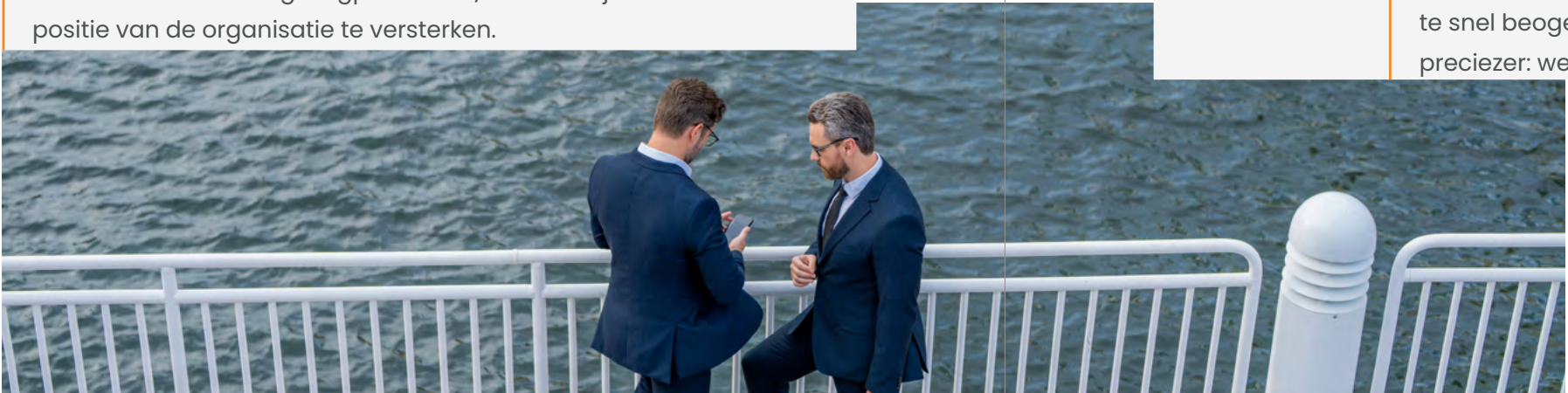


Politieke school

Omschrijving	<i>De politieke school ziet strategie als een resultaat van een proces van beïnvloeding, waarbij met macht, invloed en politiek wordt geprobeerd om de strategie uit onderhandelingen te slepen die de belangen van een bepaalde groep (of groepen) vertegenwoordigt. Deze school kent ook twee stromingen: één die gaat over het politieke spel binnen de organisatie (micro) en één die gaat over het politieke spel door de organisatie (macro).</i>
Veronderstellingen	De organisatie (of breder: de omgeving van een organisatie) bestaat niet uit rationeel handelende wezens, maar uit mensen (groepen) met dromen, angsten, belangen, etc. Dit levert een organisatie(omgeving) op met onderling tegenstrijdige zienswijzen, doelen, belangen en coalities die moeten concurreren om schaarse middelen. Een optimale strategie is hierdoor niet tot stand te brengen en ook de uitvoering van de strategie kan, gezien de onderlinge botsingen, een vrijwel onmogelijke opgave worden (hoewel 'politiek' ook ingezet kan worden om de strategie te ondersteunen). 'Strategie' komt stapje voor stapje tot stand op basis van allerlei onderhandelingen. Dit vraagt om inzicht in de (interne, externe) machtsstructuren, en de deelname van (on)georganiseerde individuen/groepen die een rol spelen bij de strategie(ver)vorming.
Kritiek	• Er is te weinig aandacht voor meer integrerende krachten die kunnen voortkomen uit leiderschap en/of cultuur. • Er is te weinig aandacht voor patronen die wijzen op samenhang en samenwerking binnen en buiten de organisatie. • Vormen van coalitievorming, allianties kunnen marktversturende effecten tot gevolg hebben.
Voor Communicatie...	• Voor effectieve interne strategiecommunicatie (micro) is het van belang zicht te hebben op de (informele) machtsstructuren – simpel gezegd: wie is voor en wie is tegen? • Voor extern (macro) is een gedegen stakeholderanalyse noodzakelijk om zicht te hebben op de (belangen van de) omgeving. • Zorg voor zicht op de coalities, samenwerkingen, netwerken en bekijk welke vanuit 'branding' oogpunt sterk/relevant zijn om daarmee de positie van de organisatie te versterken.

Culturele school

Omschrijving	<i>De culturele school kijkt naar de mate waarin cultuur kan bijdragen aan strategische stabiliteit, en soms leidt tot verzet tegen strategische verandering. Cultuur en strategie zijn verbonden via begrippen als besluitvormingsstijl, verzet tegen strategische verandering, verzet tegen strategische verandering overwinnen, dominante waarden en cultuurbotsing (bij fusies/overnames, integratie van bedrijfsonderdelen).</i>
Veronderstellingen	Strategievorming is een proces van sociale interactie, gebaseerd op gemeenschappelijke overtuigingen en kennis van de leden van de organisatie. De gedeelde overtuigingen komen (onbewust) door sociaal verkeer tot stand, en de normen die gehanteerd worden zijn slechts deels benoembaar. Strategie is geworteld in de collectieve intenties en wordt weerspiegeld door de patronen waarmee de diep verankerde bedrijfsmiddelen of capaciteiten van de organisatie worden beschermd en ten behoeve van het concurreren worden gebruikt. De cultuur is meer gericht op het continueren van de huidige strategie dan op strategische verandering. Bij veranderende omstandigheden is de meest waarschijnlijke reflex om meer van hetzelfde te doen.
Kritiek	• Cultuur is een abstract begrip, dus verliest deze school zich nogal eens in conceptuele vaagheid. • Met de voorkeur voor het managen van consistentie (want cultuurverandering is een zeer complexe opgave) kan er te weinig oog zijn voor noodzakelijke veranderingen. • Strategisch voordeel en organisatorisch uniek-zijn worden op één lijn gezet: 'anders' zijn wordt hiermee een apart doel, wat tot te sterke zelf-overtuiging kan leiden.
Voor Communicatie...	• Wat zijn typische manieren waarop het culturele filter de waarneming kleurt ten aanzien van interne en externe strategische onderwerpen? • Bedenk hoe een (interne) campagne eruit zou zien waarmee je de organisatie laat inzien wat de voor- en nadelen zijn van de huidige cultuur. • Cultuur is een groot/abstract begrip, wees terughoudend in het te snel beogen van cultuurveranderingen – maak het concreter, preciezer: welk strategisch gedrag wil je wel en welk juist niet?



Omgevingsschool

Omschrijving	<i>De organisatie is met name bezig met het reageren op de omgeving. Strategische beslissingen worden ingekaderd door krachten en eisen voortkomend uit de externe context. Organisaties hebben bijvoorbeeld te maken met institutionele druk tot conformeren – het stelsel van normen waaraan een organisatie moet voldoen wil het zich als speler kunnen legitimeren. Structuren en het karakter van een organisatie laten zich ook lastig vanuit zichzelf veranderen – er ontstaat een collectieve rationaliteit, gedrag patronen waar men zich in vastbijt. De omgeving bepaalt de organisatie, onder andere door de mate van stabiliteit, complexiteit, marktverscheidenheid en vijandigheid van de omgeving.</i>
Veronderstellingen	De omgeving is een set algemene krachten, en is de centrale speler in het strategievormingsproces. De organisatie moet aan deze krachten gehoor geven anders wordt ze ‘eruit geselecteerd’. De opgave van het management is om de omgeving goed te analyseren en de organisatie hierop aan te passen. Clusters van organisaties komen terecht in niches waar ze blijven tot de middelen te schaars worden of de omstandigheden te vijandig. Is dat het geval dan houden ze op te bestaan.
Kritiek	• De omgeving wordt vaak abstract en vaag geaggregeerd – dit belet het zicht op een strategie die juist specifiek moet zijn. • Het uitgaan van de omgeving als iets deterministisch is een keuze – wanneer je meer autonomie of zeggenschap aan de organisatie toekent, ontketen je ook meer energie en regie op de eigen keuzes. • De omgeving is rijk, vol met nuance, details, verrassingen – het is de taak van strategisch management om hierin te duiken en vanuit daar strategische keuzes te maken. Uitgaan van een organisatie die zelf niets kan bepalen, is een enigszins lege benadering.
Voor Communicatie...	• Wat zijn beide aspecten van de identiteitsclaim (deze bestaat deels uit ‘legitimatie’ – daarom kunnen wij in deze markt goed functioneren – en deels uit onderscheid – en dit maakt ons anders)? • Breng in kaart wat de gedeelde of juist verschillende beelden zijn die heersen over de omgeving. Helpen die het strategische gesprek vooruit, of belemmeren deze juist een goede, open dialoog? • Hoe beperkt de omgeving de organisatie? Of waar zitten juist kansen? Bekijk hoe de organisatiereputatie zich verhoudt tot bijvoorbeeld de reputatie van de sector.



CONFIGURATIE SCHOOL



De tiende en laatste school is de configuratieschool.

Omschrijving	<i>Een organisatie beweegt zich van 'toestand' naar 'toestand'. Deze school beschrijft de relatieve stabiliteit van strategie in het kader van een bepaalde toestand (configuratie, status) van de organisatie, die zo nu en dan wordt onderbroken door een sprong naar een nieuwe toestand. Deze opeenvolging van toestanden laat stadia, perioden of 'levenscycli' zien. Strategievorming heeft tot doel om de overgang van de ene naar de andere (vastgeroeste) toestand zo snel mogelijk te laten verlopen.</i>
Veronderstellingen	Een organisatie kan worden beschreven aan de hand van de kenmerken van een bepaalde stabiele toestand (configuratie). Deze stabiele toestand kent een bepaald soort gedrag, structuur en strategie. De stabiele toestand wordt soms onderbroken door een proces van transformatie – een stap naar een volgende toestand. De achtereenvolgende toestanden vormen een patroon. Strategisch management is er om te zorgen voor een zekere stabiliteit, of om de transformatie te laten slagen zonder de organisatie kapot te maken. Strategievorming vindt in de verschillende toestanden plaats aan de hand van de eerder beschreven strategiescholen – deze vormen daarmee zelf configuraties.
Kritiek	• Er wordt zo gezocht naar categorieën/groepen, waarmee de genuanceerde werkelijkheid onrecht kan worden aangedaan. Organisaties zijn geen eenvoudige structuren, ideaaltypen. • Veranderingen gaan veelal geleidelijk en niet schoksgewijs van de ene stabiele toestand naar de andere. • Veel vernieuwing gebeurt juist op de grenzen, buiten de overzichtelijke categorieën en nette configuraties.
Voor Communicatie...	• De veranderfasen vragen veel maatwerk en diep begrip van de organisatie. Zorg dat je weet wat er speelt en dat je een goed intern netwerk hebt bij alle lagen van de organisatie. • Hoe zou je de huidige fase van de organisatie omschrijven? Wat was de vorige, en wat de toekomstige? • Wat zijn de voordelen van de huidige stabiele configuratie en wat de nadelen? Hoe kan communicatie een rol spelen om de nadelige aspecten te verzachten?