

DE STRATEEG EN STRATEGISCH DENKEN

"In all, the focus on learning in the process of strategy making has de-emphasized the rationality and linearity in favor of sensemaking, negotiation, and exploration and has to a large extent dissolved the dichotomy between strategizing and implementation by locating successful strategy not on paper but in the organization's actions."

TAKING POWER SERIOUSLY IN STRATEGIC ORGANIZATIONAL LEARNING;
The Learning Organization, 2005.

INLEIDING



‘What goes on in the mind of the strategist’? vragen Bob de Wit en Ron Meyer zich af in hun hoofdstuk Strategizing van hun boek Strategy Synthesis. Wat gaat er om in het hoofd van de strateeg?

Een cruciale vraag om onder de deksel van de ‘black box’ van strategisch denken te kunnen kijken. Om zo meer zicht te krijgen op hoe een strateeg denkt, hoe deze beslissingen neemt en welke gedachten, aannames eraan ten grondslag liggen. En natuurlijk om hier weer kritisch op te reflecteren en de volgende keer betere, effectievere strategieën te ontwikkelen.

Het antwoord van de auteurs is, als openingszet: in het hoofd van de strateeg gaan strategische problemen om. En dan niet zozeer in de

negatieve zin van het woord, als iets wat moet worden voorkomen. Ze nemen een neutraler perspectief aan. Een strategisch probleem definiëren ze als:

A set of circumstances requiring a reconsideration of the current course of action, either to profit from observed opportunities or to respond to perceived threats.

Het zijn ‘challenging situations that need to be resolved.’ Henry Mintzberg en zijn mede-auteurs noemen in hun boek Strategiesafari de strateeg ‘grotendeels een autodidact’: iemand die kennisstructuren en denkprocessen ontwikkelt door middel van opgedane ervaringen.

Kortom, wat is een strateeg? Wanneer ben je een strateeg en wat gaat er om in het hoofd van een strateeg? Wat is strategisch denken? Bij deze onderwerpen staan we stil in dit deel. We beginnen met wat een strateeg is en wat deze kenmerkt, waarna we de stap maken naar strategisch denken.

2. WAT IS EEN STRATEEG?

Om de vraag wat een strateeg is te beantwoorden, kunnen we kijken naar de rol en het denkproces van de strateeg.

De rol van strateeg

Om de rol van strateeg scherper te krijgen is het goed deze af te zetten tegen de rol van senior en medior medewerker – zie de figuur hieronder (en passen die toe binnen het vakgebied communicatie).

Een belangrijk verschil tussen een strateeg en een senior/medior is dat de strateeg aan de voorkant meedenkt, dus waar strategie gevormd wordt. Of, in de woorden van de auteurs van Strategy Synthesis: de strateeg is onderdeel is van de 'reconsideration' fase; van het betekenis geven aan de 'challenging situations'.

Medior

Maakt en realiseert plan, weet wat er moet gebeuren en waarom, doelgericht, overzicht, bewaken

Communicatie noodzaak bekend nog niet doorvertaald / in instrumenten

Senior

Meedenken vanuit probleem/ doel, vraag achter de vraag, communicatie geënt op het doel, eigen mening, expert

Communicatie is nodig maar onbekend wat/ welke

Strateeg

Aan de voorkant meedenken, politiek sensitief, brede blik, verbindend, domein overstijgend

Communicatie vraag/opgave niet gedefinieerd

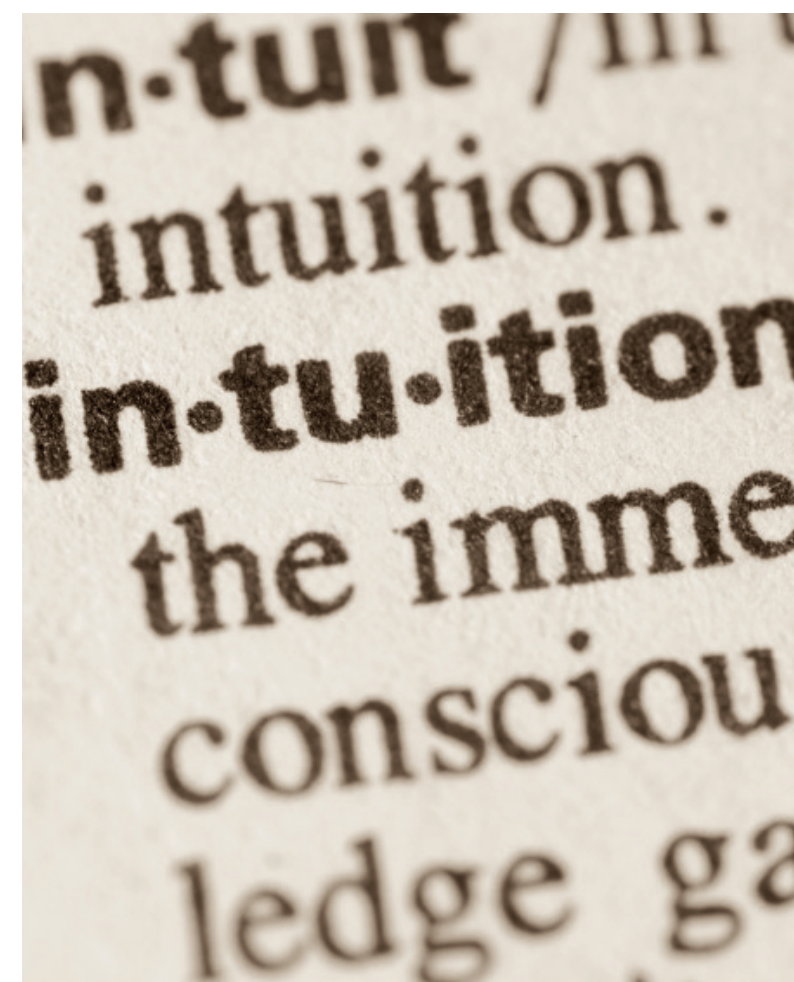
Er is dus een vraagstuk, een situatie die ontward en geduid moet worden om op basis daarvan te kunnen bepalen welke acties nodig zijn. Kernelement hierin is betekenis geven. Betekenis geven is het proces waarmee je je (professionele) omgeving interpreteert en kadert. De frames of narratieven waarmee je betekenis geeft aan je omgeving, zet je veelal onbewust in. En hier komen we tot een kernpunt van wat een strateeg kenmerkt. Want als je mede aan de lat staat om te bepalen hoe er gehandeld moet worden, kun je maar beter zicht hebben op je eigen denkkaders, voorkeuren en biases, om zo (zoveel als mogelijk) te voorkomen dat je op verkeerde gronden belangrijke beslissingen neemt.

Dit aspect – dus hoe je informatie verwerkt, hoe ervaringen je denken sturen – krijgt dan ook veel aandacht wanneer je dieper de rol van de strateeg induikt.

Over denken

Mintzberg en co bespreken twee stromingen die beschrijven hoe de strateeg betekenis geeft aan de wereld om zich heen. De ene school zegt dat de strateeg tracht een objectief beeld van de wereld om zich heen te creëren. Ze zeggen dat 'het oog van de geest als het ware een camera is die een film maakt van de wereld.' De andere stroming zegt juist dat de strateeg de wereld zelf interpreteert. Waar in de eerste stroming de wereld buiten de strateeg is, zit deze in de tweede stroming in de strateeg zelf.

De Wit en Meyer beschrijven het strategisch denkproces als messy and subjective, en hebben het over de schema's in ons hoofd die de manier waarop we informatie tot ons nemen en verwerken, kleuren. In hun aanpak van paradoxen beschrijven ze twee manieren om het strategisch denkproces aan te pakken – die ook enigszins overeenkomen met de twee stromingen van Mintzberg: strategievorming als logisch of als intuïtief proces.



Logisch

Logisch denken is nodig om gedachten te expliciteren en hierop te reflecteren, te testen. Is mijn gedachte dat B op A volgt echt zo, of alleen maar een aanname? Is mijn wens om het strategische verandernarratief te verbinden aan de AI-revolutie echt ingegeven omdat we hiermee onze belangrijkste externe stakeholdergroep weten te binden? Of alleen maar omdat ik de afgelopen maanden zoveel heb gehoord en gelezen over de kansen en bedreigingen van AI? In die zin is het belang van logisch denken negatief: het voorkomt beslissingen op basis van bias en ingesleten routines. Maar er is natuurlijk ook een positief argument: het maakt dat je de verschillende mogelijkheden op tafel kunt leggen, en samen bespreken, beoordelen. Het is dus ook een belangrijke voorwaarde voor communicatie over de strategie. En tot slot je hebt het inzicht in de logica onder de strategie ook nodig om goed uit te kunnen leggen waarom de strategie passend is – en welke afwegingen hierbij gemaakt zijn. Dit betreft dan communicatie van de strategie.

Strategieën 'bedenken' vanuit een logisch paradigma gaat in stappen als: verzamelen van data om de situatie te analyseren. Vervolgens wordt er gekeken naar iets als kansen en bedreigingen, sterktes en zwaktes. En als er een (vermeend) compleet beeld is kunnen er scenario's worden ontwikkeld en deze kunnen dan op basis van een aantal vooropgestelde criteria worden beoordeeld.

De hoogst scorende strategie is dan de meest geschikte strategie voor implementatie.

De strateeg is hier een rationele analist die objectief de wereld, binnen en buiten, aan de hand van data in kaart brengt. Een bijna wetenschappelijke benadering. Deze manier van strategie benaderen valt binnen wat Mintzberg en mede-auteurs beschrijven als de ontwerp- en planningschool: een sterk planmatige benadering waarbij eerst de strategie wordt bedacht en daarna geïmplementeerd. Deze benadering kent natuurlijk voor de hand liggende voordelen als objectivering en explicitering, maar ook nadelen. Want hoe objectief zijn we werkelijk? En hoe gaan we om met de grenzen van onze rationaliteit? En welke plek geven we aan dat wat we niet weten, kunnen voorzien, of uit data kunnen halen?

Intuïtief

Tegenover logisch denken staat intuïtief denken. Het draait hier niet om een samenhangende set argumenten en stappen, het gaat hier om het tappen in de volle breedte van het (gezamenlijke) brein, met alle kennis, inzichten, voorkeuren en dwarsverbanden die je kunt maken. Met als doel juist los te komen van een dominante logica, bias. Het gevoel hebben dat er verbinding is tussen verschillende elementen, perspectieven, onderwerpen, is een krachtig startpunt voor een nieuwe manier van kijken. Je gaat hier niet van A naar B. Maar van A naar 7. Of van B naar Picasso.



Het draait hier niet meer om de ratio maar om de 'onderbuik': ik voel dat hier iets zit; dat dit kan werken. Een inzicht dat ineens energie geeft, hoewel je niet meteen duidelijk snapt waarom. Juist denken in deze breedte is ook nodig, omdat je met intuïtief denken de bestaande kaders kunt loslaten. Doe je dit niet, dan wordt het moeilijk echt een nieuwe strategie te maken of de bestaande echt uit te dagen.

De strateeg is hier een holist. Die mogelijk wel erkent dat logisch denken belangrijk is, maar ook snapt dat rationaliteit geen recht kan doen aan het 'wicked' karakter van strategische problemen. Dit type vraagstukken is altijd open voor interpretatie

en verschillende invalshoeken. Ook is er nooit één oplossing de beste. Neem het benoemen van kansen en bedreigingen: wat welke precies is, is afhankelijk van de persoon die ernaar kijkt. Van het subjectieve oordeel. Dit subjectieve, creatieve is ook nodig als de strateeg zich goede strategische richtingen wil kunnen voorstellen. De holistische strateeg staat open voor alles wat een bijdrage kan leveren – bewust of onbewust. Rationaliteit blokkeert volgens deze invalshoek juist de zo nodige creativiteit om tot nieuwe inzichten te komen. Het logische denken is hier ondersteunend aan. Waar de strateeg bij de rationele benadering meer een wetenschapper is, is de strateeg bij de intuïtieve aanvietsroute meer een kunstenaar.

Concluderend kunnen we zeggen dat de strateeg aan de voorkant meehelpt betekenis geven aan wat er in de omgeving gebeurt, en dus mede kleurt wat dit betekent voor de organisatie (of het onderdeel, het team, het programma, etc.). Om dit te kunnen doen moet deze de eigen voorkeuren en valkuilen kennen, en ook vanuit andere perspectieven (schema's, domeinen) naar het vraagstuk kunnen kijken. Overigens geeft dit maar weer eens het belang weer van communicatie, want samen betekenis geven aan de omgeving, en zo strategievorming, is in essentie een sociaal- lees: communicatieproces.

STRATEGISCH DENKEN

We staan hier stil bij twee onderwerpen.

Het eerste is meer algemeen: wat is strategisch denken? Het tweede is wat specifiek en betreft hoe om te gaan met paradoxen.



1. Strategisch denken

Een belangrijke vraag om te beantwoorden wanneer we het hebben over strategisch denken is de volgende: gaat strategisch denken over het denken over strategie, of betreft het een specifieke manier van denken? Volgens Jeanne Liedtka in het artikel *Strategic Thinking: Can It Be Taught?* betreft het een eigen manier van denken.

Het artikel van de Amerikaanse strateeg en hoogleraar Bedrijfskunde Liedtka begint met de kritiek op 'strategic planning'. In strategieliteratuur wordt er veel aandacht besteed aan planning, maar dit werkt verstikkend op nieuwe initiatieven en heeft de neiging om incrementele in plaats van substantiële verandering te stimuleren. De planningsbenadering is hierbij vooral gericht op analyse en extrapolatie in plaats van op creativiteit en vernieuwing.

Het planningsperspectief...

..have lulled (in slaap sussen) us into complacency with their comforting illusion of certainty in what is in reality a hopelessly uncertain world.

Het paradigma onder 'strategische planning' lijkt verweven met een maakbaarheidsideaal. De valkuilen van het strategisch plannen perspectief worden in veel meer artikelen benoemd, bijvoorbeeld in 'The Big Lie of Strategic Planning', Harvard Business Review -2014; de onzekerheid over de toekomst en de angst om afgerekend te worden op fouten, zorgt ervoor dat managers bij het maken van strategische plannen de werkelijkheid terugbrengen naar iets dat meer hanteerbaar is én op te lossen met instrumenten/interventies die hun effect bewezen hebben. Maar ook Mintzberg en zijn mede-auteurs. uiten deze kritiek op de planningsbenadering (-school).

Liedtka wil verder onderzoeken in hoeverre strategisch denken dan een oplossing is voor dit probleem van strategisch plannen? Het artikel beschrijft dat strategisch denken vijf aspecten kent:

1. Denken vanuit een systeemperspectief
2. Met intentiefocus
3. Intelligent opportunistisch
4. Oog voor de tijdlijn
5. Hypothese-gedreven

We werken ze hieronder kort nader uit.

Systeem perspectief

Denk en kijk vanuit de volledige breedte. Naar het hele systeem. Naar de organisatie, de omgeving, het 'ecosysteem', andere domeinen, strategie, tactiek, operatie, etc. En hoe de onderlinge verbanden eruitzien. Ook hier wordt weer duidelijk wat het belang is van een goede dialoog en het inzicht in de eigen bias.

Intentiefocus

Strategisch denken heeft een onderliggende intentie, een gevoel van richting, een beeld over een gezamenlijk te ontdekken toekomst. De intentie geeft focus en energie en voorkomt zo al te veel afleiding.

Nu zit hier een paradoxaal element in, kijkend naar wat we eerder schreven: aan de ene kant geeft de 'intentie' richting, maar je kunt tegenwerpen: in hoeverre levert dit gevoel van richting ook blokkades op, om in de volle breedte te kunnen zoeken naar andere, mogelijk meer passende richtingen? Liedtka merkt op dat strategisch denken zich richt op en gedreven is door het 'shaping' en 're-shaping' van de intentie. Kortom, de intentie zelf kan ook doorontwikkelen.

Intelligent opportunistisch

Met de intentie in gedachten, moet er ruimte zijn voor slim opportunisme dat aan de ene kant de intentie ondersteunt, maar ook de blik openhoudt voor nieuwe mogelijke

strategieën (of: strategische mogelijkheden). Dit geeft de dualiteit, en mogelijk ook de complexiteit van het strategisch denken weer: én vasthouden aan een grotere lijn (intentie) én kunnen inspelen op ontwikkelingen (opportunisme). Dit onderschrijft het belang van een continue strategische dialoog – en niet alleen op 'top-managementniveau', omdat de ontwikkelingen, kansen, nieuwe issues eerder worden ervaren door de afdelingen die dicht bij 'de markt' staan.

Oog voor de tijdlijn

Strategisch denken verbindt verleden, heden en toekomst. Alleen naar de toekomst kijken, leidt tot een gevoel van richtingsloosheid, omdat je niet weet waar je vandaag komt. Zicht op de continuïteit tussen alle drie is nodig om patronen te herkennen en bewust te kijken naar wat je moet behouden en waar je juist afscheid van moet nemen in het licht van de gewenste ontwikkeling en de huidige stand van zaken.

Dit punt geeft handvatten voor de keuze van deelnemers aan de strategische dialoog: zorg ervoor dat verleden, heden en toekomst vertegenwoordigd zijn.

Hypothese gedreven

De laatste is het formuleren en testen van hypotheses. Dit is van belang om drie redenen. Ten eerste geeft het richting in een situatie waarin je een overload aan informatie hebt.



Je kunt onmogelijk alle data behandelen en combineren, het werken met hypotheses (wat als...) geeft richting aan welke data je nodig hebt om je hypothese mee te ondersteunen of weerleggen. Ten tweede ondersteunt het werken met hypotheses het leerproces, omdat je de inzichten, kennis en ervaring die je opdoet ergens tegenaan kunt zetten en zo dus betere hypotheses kunt maken in de toekomst. Tot slot combineert het denken in hypotheses de eerdergenoemde creatieve, intuïtieve manier van denken (het formuleren van de hypothese: wat als...?) en de meer logische manier van denken (het testen van de hypothese: als... dan...).

Lerende individuen

Er zijn twee cruciale elementen in het artikel van Liedtka over strategisch denken en de strategische denker. Het eerste is dat het artikel benoemt dat het individuen zijn die strategisch denken, niet organisaties. Hiermee wordt het collectieve strategieproces ineens een particuliere aangelegenheid – verweven met de eerder genoemde overtuigingen, waarden, biases, etc. van het individu. En met beperkingen van het individu. Tenslotte kun je nooit op alle vijf de aspecten even sterk zijn.

Het andere element is dat de auteur de strategische denker meer definiëren als een 'learner' in plaats van een 'knower'.

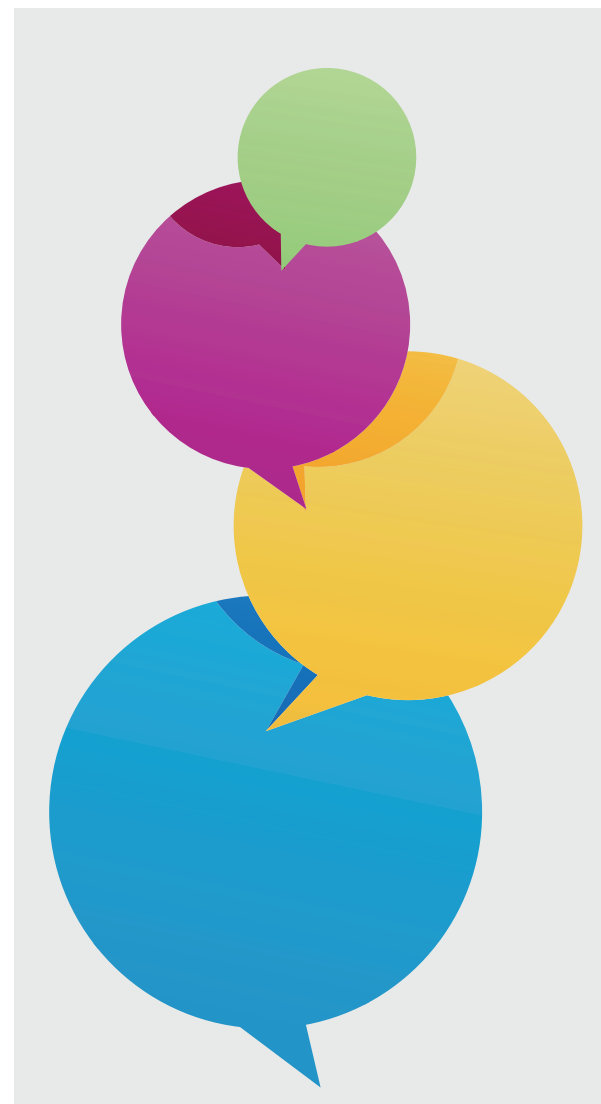
Als iemand die leert van en tijdens het proces dat diegene (met anderen) doormaakt, in plaats van iemand die kennis gericht toepast. En je leert niet alleen tijdens het strategische denken: het strategisch denken zelf, wat natuurlijk een keer moet leiden tot een strategische aanpak (plannen, acties), is ook een uitkomst van een ontwikkelproces. Of anders gezegd: werken aan strategie, stimuleert en ontwikkelt het strategisch denken.

En zo komen we (weer) uit bij het belang van communicatie. Het strategische proces an sich is een communicatieproces, een dialoog over strategische onderwerpen.

The most valuable role strategic planning processes play is to legitimize a developmental dialogue around strategic issues, the outcome of which is both better strategy for an organization and better developed strategic thinking capabilities in its members. Planning processes focus managerial attention and time on issues of long-term importance, rather than short-term urgency. In doing this, they create an opportunity for on-going “strategic conversations”.

These strategic conversations are the interactions through which strategic choices get made, tested, and the rationales behind them developed.

De dialoog is ook nodig om het hierboven genoemde punt van het zijn van een particuliere aangelegenheid te ‘tackelen’: je wilt natuurlijk de stap maken van een individuele blik naar een gedeelde blik. Van een individuele overtuiging naar een gezamenlijke overtuiging, naar een gedeelde mening over wat er moet gebeuren en waarom.



2. Werken met paradoxen

We plaatsen deze in het onderdeel strategische denken, omdat we strategisch denken graag willen koppelen aan ‘sense making’ en aan het denken in paradoxen. Werken met paradoxen (of dilemma’s) is een nuttige manier van opereren. Het doet aan de ene kant recht aan de werkelijkheid waarin verschillende, tegenstrijdige perspectieven, richtingen of doelen tegelijkertijd bestaan, en aan de andere kant biedt het een zeker kader voor de complexiteit die inherent is aan strategische vraagstukken.

Door in het strategisch denkproces te komen tot paradoxen breng je het strategische vraagstuk terug tot de kern(en), en maak je expliciet voor welke afweging je staat. We gebruiken hier ‘paradoxen’ in plaats van dilemma’s, omdat paradoxen meer uiting geven aan de praktische werkelijkheid waarin je een passende balans moet vinden tussen uitersten (wat overigens niet betekent dat je geen keuze moet maken).

Zoals in het eerste deel al beschreven zijn er verschillende generieke strategische paradoxen te benoemen. Bijvoorbeeld: tussen exploitation en exploration, of tussen profitability en responsibility met betrekking tot de centrale missie.

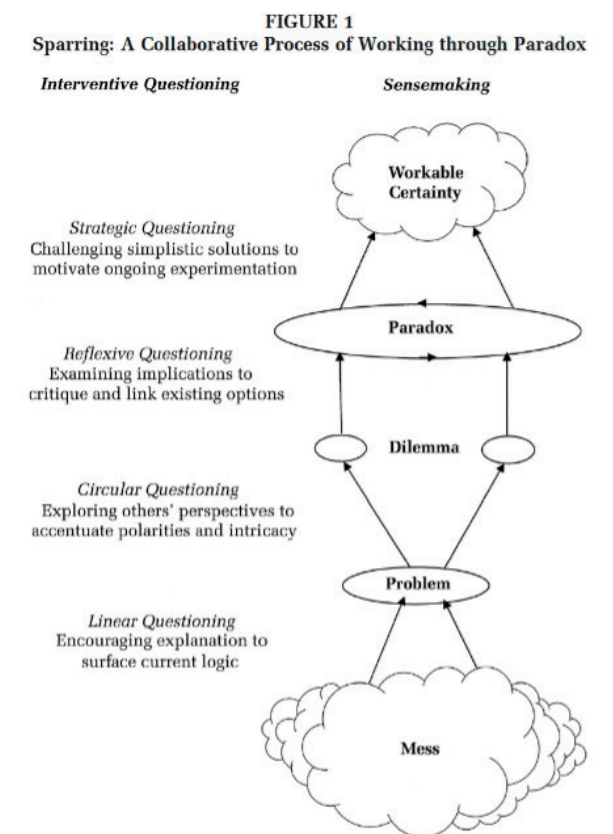
We komen nu tot twee vragen:

- 1) Hoe vind je een paradox?
- 2) Hoe ga je hier vervolgens mee om?

We werken deze hieronder uit.

Hoe vind je een paradox?

In hun artikel Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox onderzoeken de auteurs (Lüscher en Lewis) hoe managers betekenis geven aan organisatieverandering. Om dit nader te begrijpen, hebben ze een studie gedaan (‘action research’) bij Lego in Denemarken. Op basis van de gesprekken tussen managers van het concern, waar de auteurs bij aanwezig waren, ontwikkelden ze onderstaand figuur. Het laat zien hoe de managers in verschillende fasen, met verschillende typen vragen, toewerkten naar meer grip op het (verander)vraagstuk waar ze voor staan – van een ‘mess’,



naar een 'workable certainty'. Hoewel onderstaande stappen dus een beschrijving zijn van hoe het sense making process eruit zag, kun je het ook als methode hanteren – dus niet beschrijvend, maar voorschrijvend.

Het startpunt is een 'mess', letterlijk 'troep', of mogelijk zelfs chaos. Beginvragen zijn vaak 'lineair' of 'direct' gericht op het ervaren onderwerp. Vragen die hier bijvoorbeeld bij horen zijn: wat is de beste strategie voor dit vraagstuk? Of hoe moeten we de samenwerking met onze ketenpartners verbeteren? Vragen waarop het antwoord moeilijk eenduidig is te formuleren. In deze stap is het doel dan ook meer grip te krijgen op wat er speelt, waar het over gaat, samen betekenis te geven, en te kijken wat er wel en niet bij hoort.

De vervolgstap is dan om het probleem scherper te definiëren. Om de 'troep' zo te framen dat er zicht komt op wat het onderliggende probleem en de bijbehorende kwesties zijn. Het gesprek richt zich op diepere exploratie, het expliciteren van wat er aan de hand is, waarom, en wat samenhangende aspecten zijn. De oorspronkelijke 'lineaire' vraag wordt zo ontrafeld in onderliggende subvragen. Kijkend naar de strategievraag van hierboven (bv. wat is de beste strategie voor de vraagstuk?) kun je vragen stellen als: waarom is deze nieuwe strategie nodig? Wat kunnen we leren van de huidige strategie? Wat zijn de beelden bij het vraagstuk waar de strategie betrekking op heeft? Maar ook

meer persoonlijk: wat zijn je verwachtingen, wensen en onzekerheden? Vertaling naar een probleem is een cruciale fase, omdat hoe je het probleem definieert ook sturend is voor waar je de oplossing gaat zoeken.

Vanuit het probleem, zo merkten de onderzoekers, kwamen de managers op dilemma's terecht. Het probleem liet zich niet zo eenvoudig oplossen, wat leidde tot een nadere verdiepingsslag waardoor onderliggende dilemma's naar voren kwamen. Een manier om dit te doen is om expliciet het standpunt van verschillende stakeholders aan te nemen: wat vinden zij van belang en waar zie zij een probleem of risico?

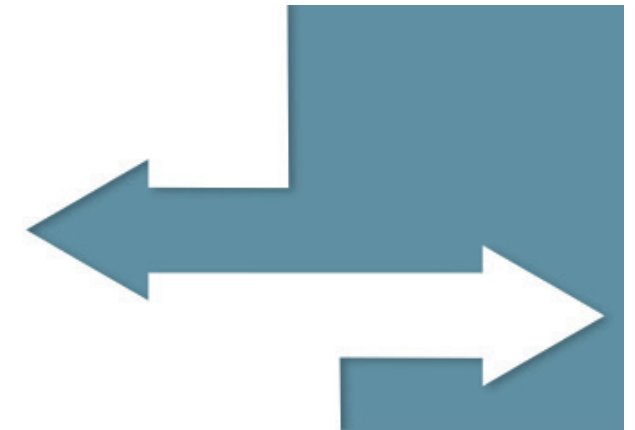
Het formuleren van een dilemma is een cruciale stap in het sense making proces, omdat het ook de potentie van een oplossing in zich heeft. Maar het kan ook leiden tot een gevoel van verlamming, omdat je het idee hebt dat je een keus moet maken uit elkaar tegensprekende opties en omdat geen enkele oplossing de spanning echt weet op te lossen. Bijvoorbeeld uit de nadere verdieping blijkt dat de vorige strategie niet goed heeft gewerkt omdat aan de ene kant medewerkers te weinig betrokken zijn, en aan de andere kant omdat er vanuit het topmanagement te weinig op gestuurd is. In het artikel benoemen de auteurs dus het gevoel van verlamming dat ontstond. Maar, positief geformuleerd, kun je ook zeggen dat je het probleem hebt

gekaderd en vanuit daar juist beter kunt begrijpen wat er aan de hand is, en kunt toewerken naar een uitkomst waar je iets mee kunt.

Nu kun je dan ook van een echte tegenstelling (dilemma) naar een paradox – een schijnbare tegenstelling. De stap van dilemma naar paradox ontstaat wanneer de gesprekspartners:

"....recognize a dilemma in which no choice can resolve the tension because opposing solutions are needed and interwoven."

In essentie gaat het om het reframen van het vraagstuk. De auteurs hebben het over de inzet van 'reflexive questioning'. Vragen die niet over de inhoud gaan, maar over hoe je zelf kijkt naar het vraagstuk, wat je onderliggende aannames zijn, om zo tot een andere waardering van jezelf in het vraagstuk te komen. Juist het gevoel dat het dilemma je brengt, het vastzitten, in combinatie met een dieper inzicht in je eigen perspectief (iets wat we eerder al beschreven als een kenmerk van een strateeg), geeft de ruimte om het vraagstuk anders te bekijken. Om creativiteit toe te laten en te kijken naar hoe beide aspecten van het dilemma een plaats kunnen krijgen, en zo dus de stap te maken naar een paradox.



In het geval van het voorbeeld van onvoldoende betrokkenheid van onderop en te weinig sturing van boven, kun je concluderen dat beide samenkomen in onvoldoende concretisering van de strategie. Dit betekent dat medewerkers zich van de strategie distantiëren, omdat die hen niet helpt om richting te geven aan, en te combineren met, de dagelijkse praktijk. En dat het management onvoldoende heeft doorgedacht over wat er precies wordt gevraagd, en dus ook niet kan sturen op de strategie.

Van een paradox kun je bewegen naar een 'workable certainty'. Een situatie waarbij je aan de ene kant handvatten hebt om vooruit te gaan, maar aan de andere kant ook realiseert dat je continu in een leersituatie (auteurs zeggen 'process of sensemaking') blijft, omdat het vraagstuk inherent complex en ambigu blijft. In deze fase is het zaak te blijven uitdagen: wat maakt deze oplossing passend? Is het realistisch?



Hoe ga je om met een paradox?

Wanneer je de strategische paradox geformuleerd hebt, is de vraag: hoe kun je hier nog meer mee omgaan?

De Wit en Meyer benoemen in hun werk zes manieren om met paradoxen om te gaan:

1) Navigeren

Je beweegt tussen punten die de ene keer recht doen aan de ene, en vervolgens aan de andere kant van de paradox. Neem de hypothese-gedreven benadering zoals eerder beschreven.

Je hebt een paradox tussen aan de ene kant logisch, en aan de andere kant intuïtief strategisch denken. Door 'wat als....', wat meer creatief is en vervolgens 'als...dan....', wat meer logisch is te combineren, beweeg je tussen beide 'uitersten'.

2) Parallel werken

Je laat beide uitersten tegelijk werken. Neem de paradox tussen exploitatie en exploratie. Bij exploitatie focus je op het uitnutten van dat wat je al doet, in de wetenschap dat het mogelijk nog beter of anders kan. Bij exploratie focus je op het ontwikkelen van iets nieuws, in de onzekerheid over wat precies de uitkomsten hiervan zijn. Door beide een plek te geven in een eigen organisatieonderdeel (of zelfs een deel te outsourcen) kan het tegelijkertijd bestaan.

3) Balanceren

Bij het balanceren kies je een punt dat recht doet aan beide kanten, door de uitersten weg te laten. Bij de paradox tussen een meer planmatig of juist meer emergent strategieformatieproces, kunnen scenario's balancerend werken. Het formeren van scenario's is een planmatig proces, maar biedt daarbinnen ruimte voor spontane ontwikkelingen en inzichten.

4) Juxtapositie

Hier blijven beide uitersten tegelijkertijd intact. Neem bijvoorbeeld de paradox van het geven van strategische richting of het geven van strategische ruimte door een manager aan de afdelingen waarvoor diegene verantwoordelijk voor is. De manager kan een meer volwassen afdeling meer ruimte geven en tegelijkertijd een nieuwere afdeling meer richting.

5) Oplossen

Hier wordt een synthese gezocht tussen beide uitersten. Bijvoorbeeld betreffende de paradox tussen 'profitability' en 'responsibility': met de formulering van een purpose willen organisaties duidelijk maken wat ze te bieden hebben en wat hun maatschappelijke waarde is.

6) Omarmen

Hier wordt de spanning tussen de uitersten juist opgezocht als bron voor creativiteit en vernieuwing. Bijvoorbeeld de paradox tussen logisch en intuïtief denken: door juist denkers vanuit beide perspectieven bij elkaar in een ruimte te zetten, zoek je actief de spanning op tussen beide invalshoeken.

