

WHITE PAPER



MET VISIE EN VEERKRACHT UIT DE LOCKDOWN

‘BUSINESS AS USUAL’ OF EEN ‘GAME-CHANGE’ REALISEREN IN
VIJF SYSTEMATISCHE STAPPEN.



INHOUDSOPGAVE

WIE HET WEET, MAG HET EVEN ZEGGEN	4
1) HET DOMINANTE MENTALE MODEL IN KAART BRENGEN.....	6
2) WAAR STAAN WIJ NU EIGENLIJK?.....	7
3) DE STRATEGISCHE AMBITIE IN BEELD.....	8
4) WELKE STRATEGISCHE SCENARIO'S ZIEN WIJ VOOR ONS?.....	9
5) VOOR WELKE VERANDERAANPAK GAAN WIJ?.....	11

MET VISIE EN VEERKRACHT UIT DE LOCKDOWN.

‘BUSINESS AS USUAL’ OF EEN ‘GAME-CHANGE’ REALISEREN IN VIJF SYSTEMATISCHE STAPPEN.

WIE HET WEET, MAG HET EVEN ZEGGEN.

We weten op dit moment niet waar het straks allemaal naar toe zal bewegen. Dat is in ieder geval het beeld dat ik terugkrijg uit de 1,5 meter gesprekken en video calls met klanten. De periode waar wij nu in zitten wordt dan ook vaak als ‘zonder precedent’ gekenschetst en dat heeft alles van een mogelijke waarheid in zich. Toch blijkt, uit de voorbeelden die wij zien uit Taiwan, Zuid-Korea en Singapore, dat het werken met strategische scenario’s, ‘early warning signals’ en het uit de ijskast halen van ‘what -if’ analyses wel degelijk hun nut kunnen bewijzen. Die inzichten en methodieken kunnen we nu ook in de eigen organisatie gebruiken om goed voorbereid een eigen strategische ambitie en response te formuleren op de diverse uitfaseer- en economische scenario’s die aan de horizon verschijnen.

Dat kan vormgegeven worden in de volgende vijf systematische stappen die ik in dit White Paper even kort langsloop:



1. Het in de organisatie **dominante mentale model** in beeld brengen.



2. Het in kaart brengen van de **uitgangssituatie en de korte termijn acties** die daarbij horen.



3. De gezamenlijke **ambitie** (de strategische intentie) in beeld brengen met als kern: Reactief of Proactief?



4. **Strategische Scenario’s** in kaart brengen om vanuit mentale veerkracht strategisch adequaat op diverse ontwikkelingen te kunnen reageren.



5. **Een veranderaanpak** ontwerpen en vormgeven die recht doet aan de ambitie en rekening houdt met de in kaart gebrachte Strategische Scenario’s.



HET DOMINANTE MENTALE MODEL.



WAAR STAAN WIJ?



DE AMBITIE IN BEELD.



DE STRATEGISCHE SCENARIO'S



DE VERANDERAANPAK.

1) HET DOMINANTE MENTALE MODEL IN KAART BRENGEN.



Een mentaal model is, kort door de bocht, de kaart waarmee wij naar de werkelijkheid kijken. Het mentale model bepaalt hoe wij naar de wereld en de eigen organisatie op dit moment kijken, maar het is echter net zo bepalend voor hoe wij die wereld en de eigen organisatie vormgeven door de beslissingen die wij nemen. Breng dus als eerste het dominante model in het managementteam en de organisatie in beeld.

Enkele voorbeelden van uitspraken die ik de afgelopen weken voorbij heb horen komen en richting geven aan het in kaart brengen van het achterliggende mentale model zijn dan bijvoorbeeld.

<i>'Dit is zonder precedent'</i>	• We kennen hier geen oplossingen voor als organisatie*. (<i>*limiterend mentaal model</i>) ✓ Ergens, in een andere markt en organisatie zijn deze vraagstukken al eerder succesvol opgelost, wij kunnen dit ook toepassen en omvormen*. (<i>*perspectief verbredend mentaal model</i>)
<i>'Tja, we hebben wel meer een crisis voorbij zien komen en hebben het altijd gered, dus ook nu'</i>	• Dit is gewoon de zoveelste crisis die eens in de zoveel jaren optreedt. Dit komt wel weer goed. ✓ Deze situatie opent andere perspectieven die voordien onmogelijk leken in onze markt en onze organisatie.
<i>'Het zal allemaal wel meevallen'</i>	• Wij hoeven niet al te veel te veranderen. Het wordt allemaal flink overdreven. ✓ Wij hebben genoeg buffers om zelfs nu rustig na te kunnen denken over een ander businessmodel in een markt die misschien toch wel fundamenteel gaat veranderen. Laten we deze kans pakken.
<i>'Wij vrezen echt in een jaren 30 crisis terecht te komen en zijn hierop helaas matig voorbereid'</i>	• Wij waren niet goed voorbereid en vrezen forse klappen. ✓ Een verrassende situatie, dat zeker. Wij hebben echter genoeg expertise om nieuwe combinaties en zienswijzen zodanig slim te herontwerpen dat ook wij hier sterker uit gaan komen.
<i>'Wij hebben alles eigenlijk goed onder controle en waren prima voorbereid op deze thuiswerksituatie'.</i>	• Wij worden niet zo hard geraakt door dit alles. ✓ Onze basics zijn uitstekend op orde, dat geeft ons de kans om nu op dat stevige fundament een nieuw businessmodel te kunnen bouwen.
<i>'Never waste a good crisis'</i>	• Wij zien alleen maar voordelen. ✓ Ons optimisme zorgt ervoor dat wij met zelfvertrouwen zowel de bestaande business als de nieuwe business simultaan kunnen transformeren.

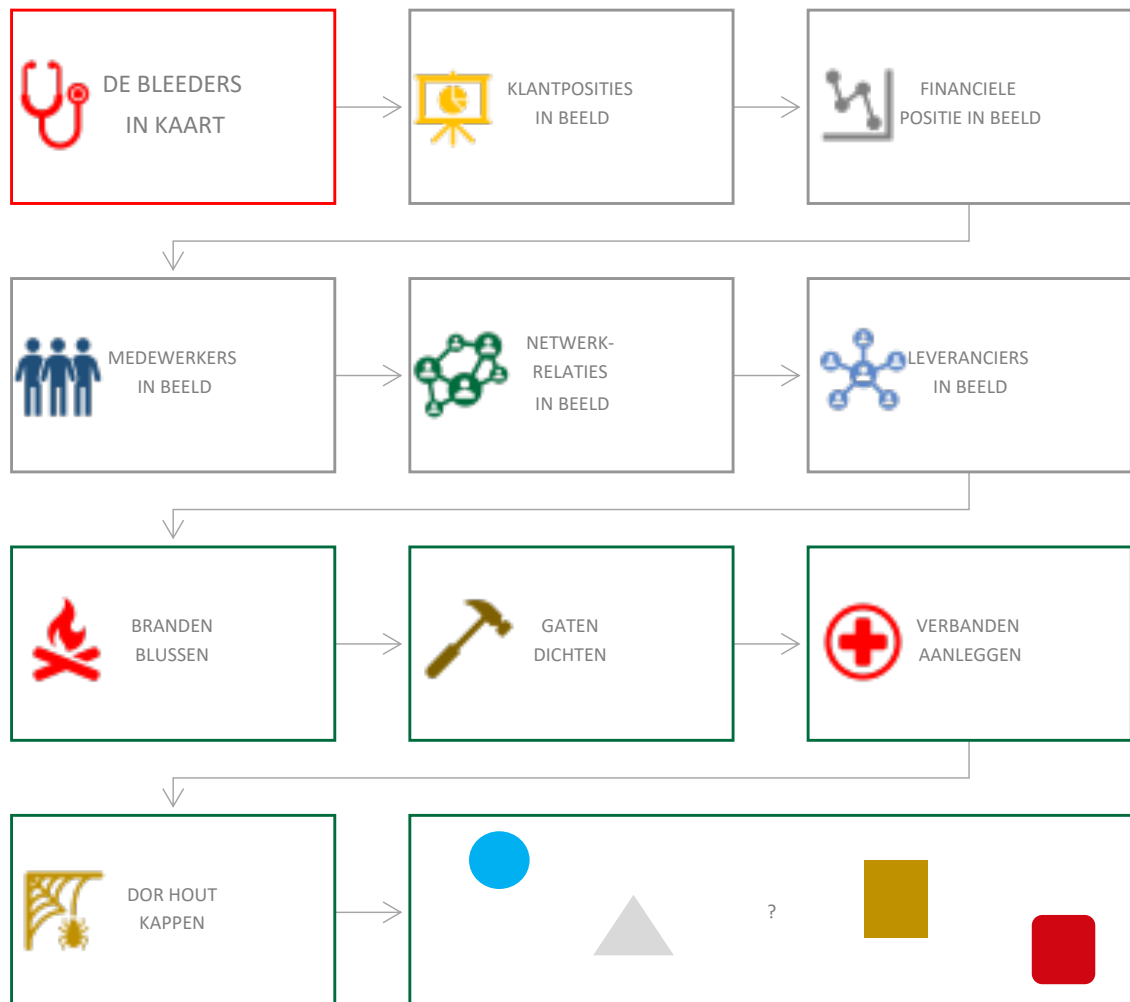
Behoorlijke verschillen dus, die echter meer dan wij zo denken in sterke mate invloed hebben op de perceptie van de situatie en de nog te ondernemen veranderinitiatieven. Veranderinitiatieven die noodzakelijk zijn om niet alleen de gevolgen van de huidige crisis te kunnen

absorberen, maar vooral ook om slim en systematisch met elkaar in beeld te brengen welke mogelijkheden er zijn om hier beter uit te komen als organisatie.

2) WAAR STAAN WIJ NU EIGENLIJK?



Hoe erg is het eigenlijk op dit moment, hoe staan wij er nu eigenlijk voor? Wat zijn de ‘bleeders’ op dit moment, welke klanten verliezen wij of dreigen we gaan te verliezen, hoe staan wij er financieel en qua processen voor? Hoe gaat het nu écht met onze mensen, onze netwerkpartners, leveranciers? Enkele voorbeelden van vragen die in de meeste Managementteams spelen, na afronding van de snelle acties en initiatieven om de eerste gevolgen van de ‘intelligente lockdown’ zo goed mogelijk op te vangen. Aanvullende perspectief verbredende vragen die in deze letterlijke ‘Quick Scan’ spelen kunnen zijn: welke maatregelen zijn nog noodzakelijk, welke gaten moeten er nog gedicht worden, welke branden moeten er nog geblust worden en welk dor hout moet er nu snel gekapt worden?



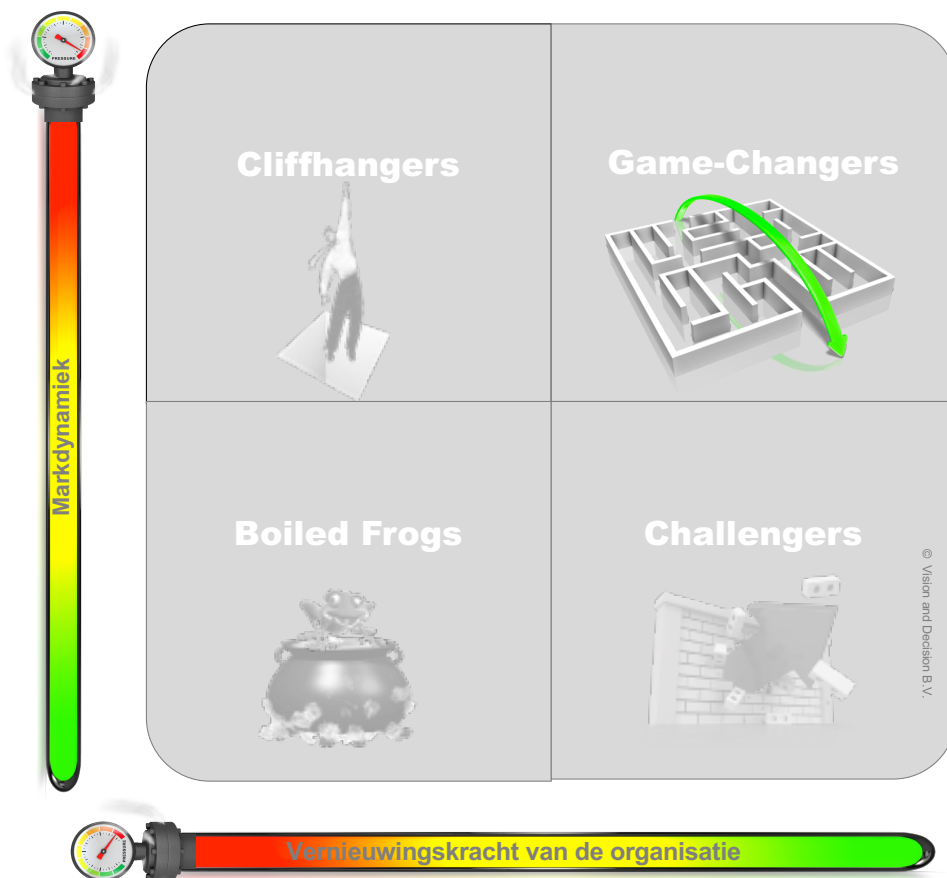
3) DE STRATEGISCHE AMBITIE IN BEELD.



Het is niet voor niets dat in de vorige twee stappen de status quo en het dominante mentale model in kaart zijn gebracht. Deze zijn immers zeer bepalend voor de ambitie. Een assessment op twee elementen is dan relevant: de te verwachten marktdynamiek en de huidige vernieuwingskracht van de eigen organisatie.

Hoe zien we de dynamiek die straks in de markt ontstaat als we mondiaal in verschillende tempo's en met verschillende uitfaseermaatregelen en restricties uit deze situatie groeien? Komen wij ook in onze markt in een hoogturbulente omgeving terecht waar de meeste regels van het spel zoals we die nu kennen eigenlijk niet meer geldig zijn of herkennen wij de patronen vanuit het verleden min of meer wel? Vanzelfsprekend is dit tevens afhankelijk van de tak van sport waar je actief in bent. Zelf denk ik echter dat elke markt fors geraakt wordt.

Welke vernieuwingskracht heeft de eigen organisatie als we naar het verleden kijken? Wat is onze 'Change History'? Hoe zijn wij als organisatie omgegaan met strategische uitdagingen en tegenslagen in het verleden? Uit welke situaties, geslaagde en niet geslaagde aanpakken en voorbeelden uit het verleden, kunnen wij nu inspiratie opdoen om met deze situatie op een andere manier om te gaan dan tot nu toe meestal gebruikelijk was in onze organisatie?



De antwoorden op deze twee vragen- marktdynamiek en de vernieuwingskracht van de eigen organisatie- bepalen de ambitie die leidend is voor de organisatie in de ‘post lockdown’.

Nemen wij nu als organisatie de kans waar om de vernieuwingskracht in onze organisatie fundamenteel aan te spreken en te vergroten en de regels van het spel in de markt en de eigen organisatie te veranderen? Daarvoor is het noodzakelijk dat er een gezamenlijk gedeeld beeld is van de marktdynamiek die straks gaat ontstaan en van de huidige veranderkracht van de organisatie.

Sommige organisaties staan in de startblokken om de verloren omzet van deze lockdown periode weer zo snel mogelijk in te halen. Het zou kunnen dat dit in sommige markten haalbaar is, maar het spel dat straks gespeeld moet gaan worden lijkt over het algemeen echt fundamenteel anders te worden dan wij tot nu toe gewend waren.

Het is nu dan ook tijd om na te denken over de contouren van wat ik een Game Changing Strategy[©] noem.

4) WELKE STRATEGISCHE SCENARIO'S ZIEN WIJ VOOR ONS?

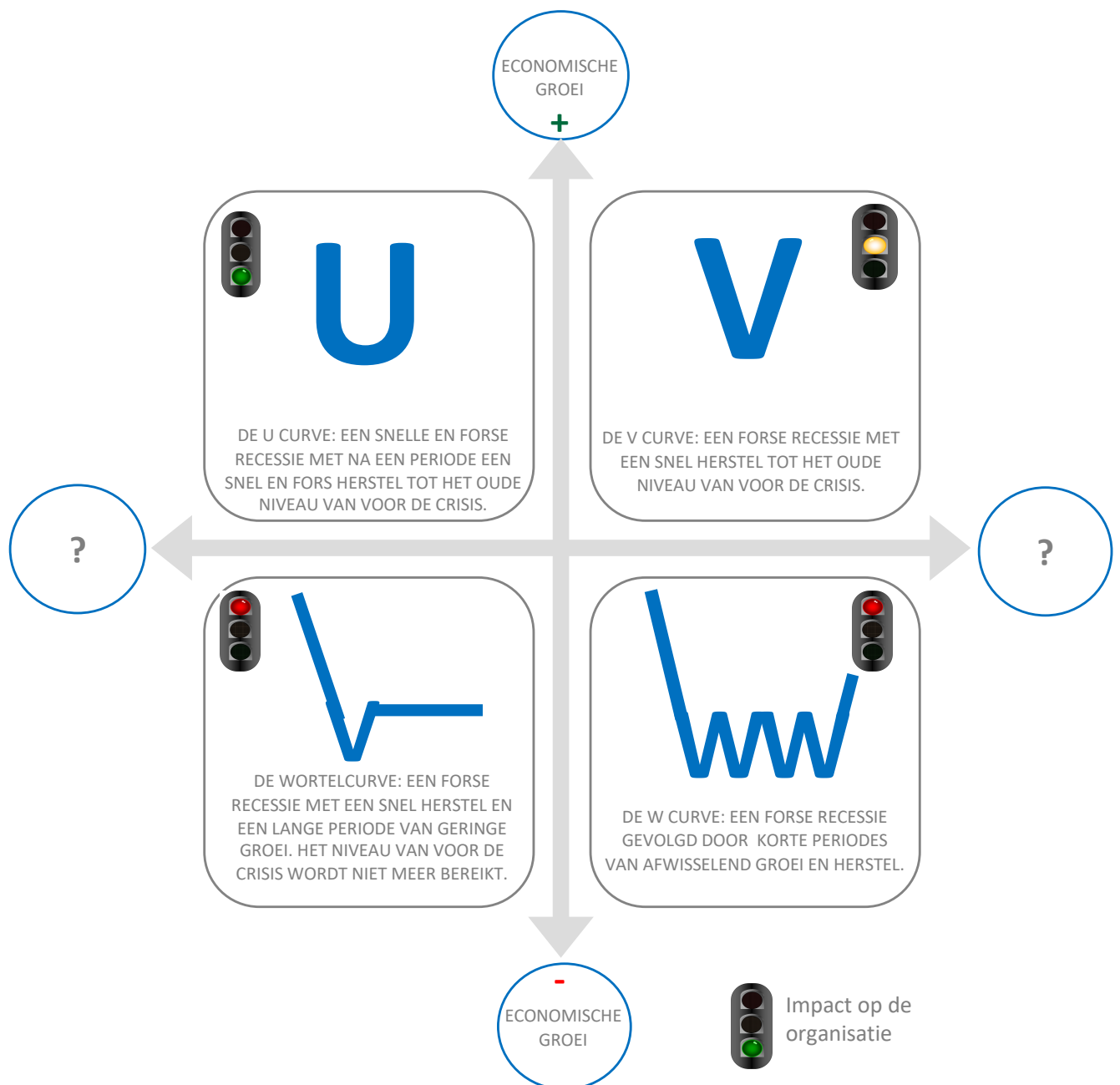


In deze vierde stap worden mogelijke strategische scenario's in kaart gebracht. Niet d.m.v. een uitgebreide aanpak, maar zeg maar ‘kort en hevig’ op basis van al beschikbare informatie en beelden. Zo heeft het CPB een viertal economische schetsen gepubliceerd waarvan in eerste instantie gebruik gemaakt kan worden. Eén as in het strategische scenario wordt in dat geval ingevuld met de uitkomsten van de economische schetsen van het CPB. De andere as is vanzelfsprekend zowel markt- als organisatiespecifiek.

Voorbeelden van (delen) van scenario's zijn de hier, illustratief, in beeld gebrachte neergang- en herstelcurves:

- De **U** curve: een snelle en forse recessie met na een periode een snel en fors herstel tot het oude niveau van voor de crisis.
- De **V** curve: een forse recessie met een snel herstel tot het oude niveau van voor de crisis.
- De **W** curve: een forse recessie gevolgd door korte periodes van afwisselend groei en herstel.
- De **Wortel** curve: een forse recessie met een snel herstel en een lange periode van geringe groei. Het niveau van voor de crisis wordt niet meer bereikt.

Dit vormt vanzelfsprekend maar een deel van de te schetsen scenario's. Neergang- en herstelcurves zijn immers maar een deel van de nog te leggen scenariopuzzel.

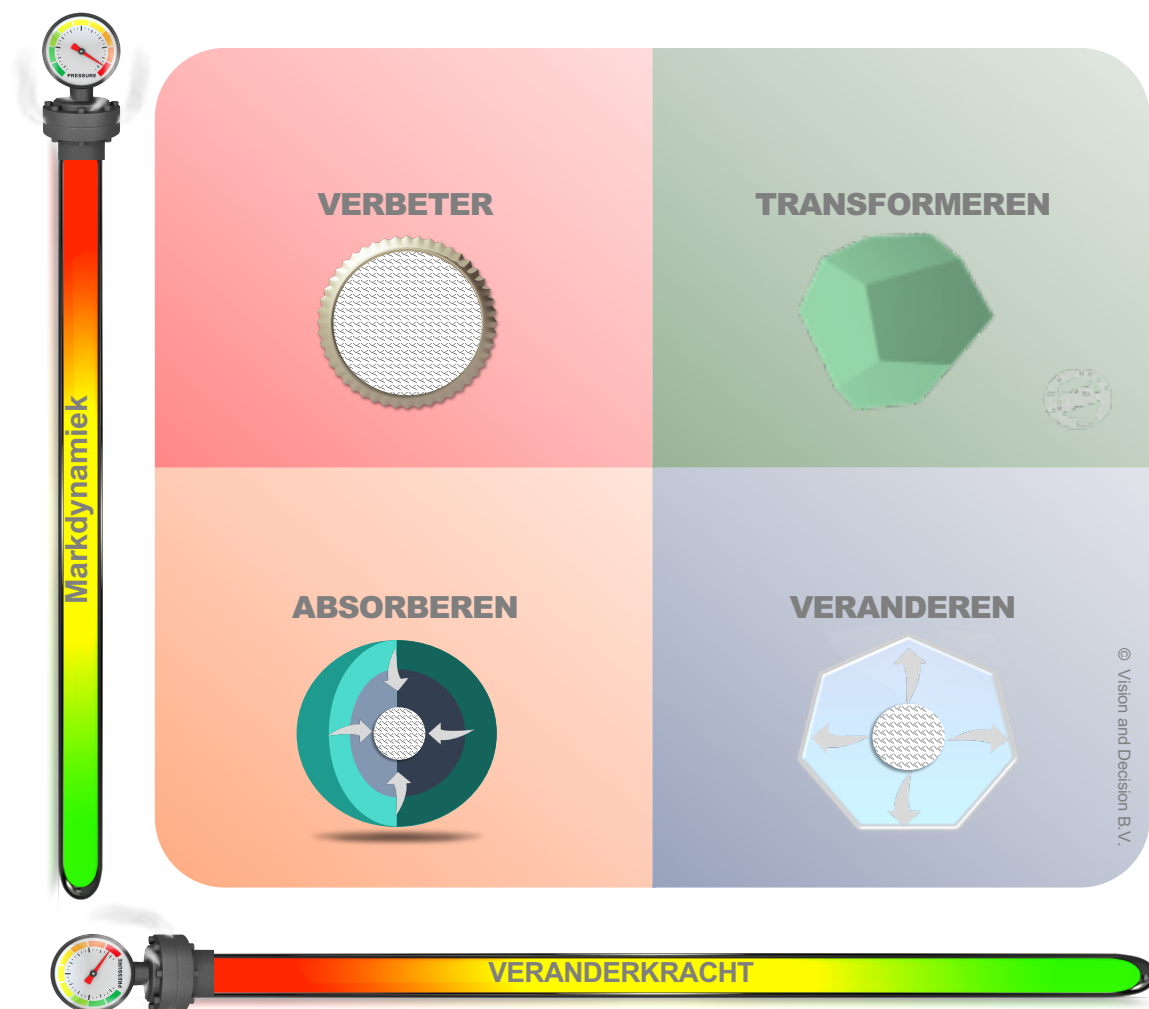


5) VOOR WELKE VERANDERAANPAK GAAN WIJ?



De ambitie uit stap drie en de scenario's uit stap vier worden hier zoveel mogelijk 'gematcht' met de veranderaanpak, waarbij de posities in de ambitie-, scenario- en de verandermatrices vanzelfsprekend niet een op een vertaalbaar zijn.

Absorberen wij als het ware de veranderingen in de markt, kijken wij naar mogelijke verbeteringen die nu al boven water zijn gekomen, bijvoorbeeld in het businessmodel, of realiseren wij nu de al eerder door ons gewenste en/of noodzakelijke transformatie naar een geheel nieuw businessmodel?

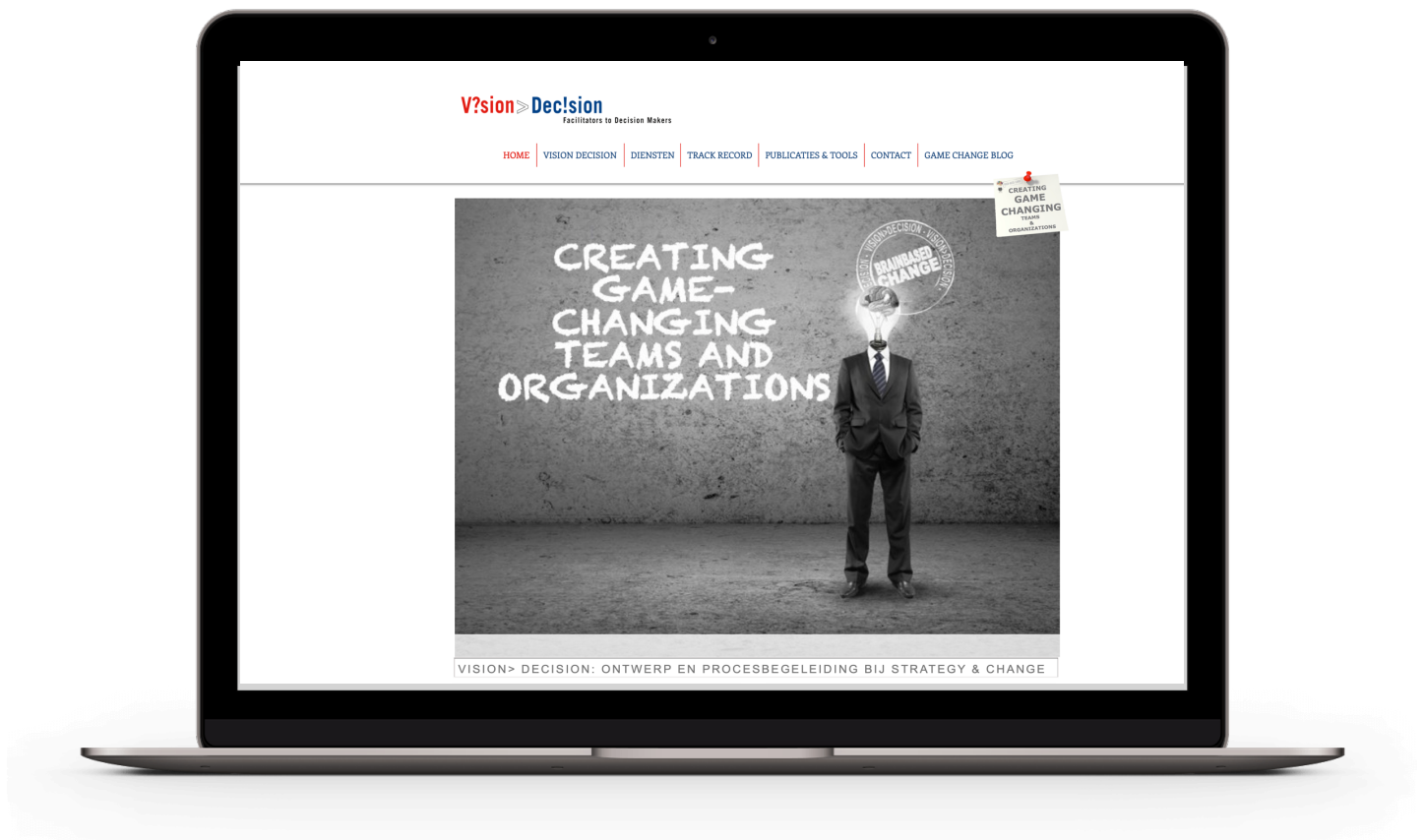


GEÏNTERESSEERD, MEER WETEN?

Neem dan even contact op, dan plannen wij een moment om elkaar te kunnen spreken of kijken samen naar het plannen een (video) call.

Kijk anders ook nog even op de website van Vision>Decision. Daar wordt verder ingegaan op effectieve visie- en besluitvormingsprocessen in *Strategy & Change*, zijn publicaties & tools beschikbaar en vind je gelijksoortige onderwerpen als de hier geschetste aanpak in het Game-change blog.

Nieuwsgierig naar de ervaringen van organisaties die zich door Vision>Decision hebben laten begeleiden in hun ambitie om hun visie en besluitvorming naar het volgende niveau te tillen? Kijk dan even bij trackrecord op de website.



V?sion > Dec!sion

Facilitators to Decision Makers

Dit is een publicatie van Vision and Decision B.V. te Maarssen.

VISION>DECISION HELPT MANAGEMENTTEAMS EN ORGANISATIES OM HET VERSCHIL IN DE MARKT EN DE ORGANISATIE TE MAKEN: CREATING GAME CHANGING TEAMS & ORGANIZATIONS.

Niet het oplossen van de vraagstukken van gisteren met het denken en het gereedschap van vandaag, maar het vormgeven van de toekomst met patroon doorbrekend denken en systematische visie- en besluitvorming staat hierin centraal.



Vision>Decision is door Frank Groot in 2006 opgericht om organisaties en managers te ondersteunen bij het realiseren van een organisatie die de regels van het spel herschrijft. Co-makship staat centraal in onze aanpak, daarom zetten wij interactieve werkvormen in tijdens zorgvuldig ontworpen en geregisseerde workshops als veranderinstrument. Om voor de organisatie concrete resultaten te behalen combineren wij in onze aanpak altijd rationaliteit met creativiteit. Rationaliteit levert houvast en richting, creativiteit geeft ruimte om paden te verkennen die nog niet zijn platgetreden. Die combinatie zorgt voor de mogelijkheid om echt strategisch te kunnen vernieuwen in de markt en binnen de eigen organisatie. Zo combineren wij bekend terrein met onbekende paden: de basis voor GameChange.

Wij richten ons bij GameChanging op Decision Makers binnen organisaties: Bestuurders, Directeuren en Senior-Managers die richting kunnen geven aan strategische uitdagingen die voor de toekomst van een organisatie bepalend zijn.



Dit White Paper is geschreven door Frank Groot. Frank Groot is oprichter en directeur van Vision>Decision met 25 jaar managementervaring en meer dan 20 jaar advieservaring. Een ervaren adviseur, procesbegeleider, coach en trainer die weet hoe zorgvuldige voorbereiding en een juiste setting het verschil kan maken. Hij heeft tot nu toe meer dan 500 workshops in meer dan 70 adviesprojecten op het gebied van change, visievorming, strategie, business-innovatie, en de verdere professionalisering van managementteams mogen begeleiden. Faciliterend en adviserend, maar ook duidelijk richting gevend wanneer een gerichte interventie kan helpen om concrete eindresultaten te bereiken in boardrooms en daarbuiten.

Frank Groot is bedrijfskundige, een van de 106 door de European Marketing Certification Foundation (EMCF) gecertificeerde Register Marketeers, gecertificeerd procesbegeleider van innovatieprocessen, gecertificeerd NLP-Mastercoach, gecertificeerd MBTI-coach en gecertificeerd intervisiebegeleider.

Vision and Decision B.V.
Buitenweg 34
3602 PS Maarssen
Telefoon: 0346-215482
Mobiel: 06 413 41530
frank.groot@visiondecision.nl
Skype: visiondecision
Twitter: @FrankNMGroot



De modellen, de fasering en de aanpak die in dit document worden beschreven, zijn intellectueel eigendom van Vision and Decision B.V. en mogen niet zonder toestemming in welke vorm dan ook worden gebruikt, toegepast of gepubliceerd worden, in het geheel of in delen, zonder uitdrukkelijke en schriftelijke toestemming van Vision and Decision B.V. te Maarssen.

Vision > Decision

Facilitators to Decision Makers

