

## Koers bepalen in wederzijdse afhankelijkheid

*Schakelen op meerdere niveaus*

*Edwin Kaats en Ruben van Wendel de Joode*

**Het omgevingsbewustzijn van organisaties is de laatste jaren sterk toegenomen. De aandacht voor de betekenis van allianties en netwerken is gegroeid, en organisaties definiëren hun omgeving allang niet meer in louter afnemers en leveranciers; ook partners zijn in beeld gekomen en een factor van betekenis geworden bij het bepalen van koers en strategie. Organisaties krijgen steeds beter zicht op de kansen die werken in allianties en netwerken biedt, maar voelen zich vaak nog handelingsverlegen in multi-partij omgevingen. Hoe kom je in een situatie van wederzijdse afhankelijkheid met een groot aantal partners tot een betekenisvolle en effectieve koers. Het valt nog niet mee om daar in handen en voeten aan te geven. Het is schakelen op meerdere niveaus, blijkt uit de praktijk.**

In deze whitepaper gaan wij eerst in op de ontwikkelingen in de context en blikken terug op de wijze waarop strategievorming zich heeft ontwikkeld. We schetsen een beeld van de uitgangspunten die onder druk staan en proberen handvatten aan te reiken voor de ontwikkeling van koers en strategie in multi-partij omgevingen. Tegelijkertijd levert dit natuurlijk ook weer nieuwe uitdagingen op.

### Werken in netwerken en ecosystemen

We zijn de afgelopen periode steeds meer gaan werken in allianties en netwerken. Eén van de oorzaken daarvan is de toenemende complexiteit waarmee we als maatschappij, bedrijven, organisaties, instellingen en burgers worden geconfronteerd. Veel vraagstukken zijn complex of op zijn minst gecompliceerd. Dit is het gevolg van een groot aantal variabelen, factoren en mechanismen die aan de orde zijn. De vraagstukken zijn gecompliceerd in inhoudelijke zin. Mede als gevolg van de inhoudelijke complexiteit is een groot aantal actoren betrokken bij de vraagstukken. De vraagstukken zijn sociaal complex en als gevolg daarvan is een groot aantal belangen in het geding.

Die mêlee van inhoudelijke factoren en belanghebbende actoren vraagt een nieuw soort antwoord. In de eerste plaats vraagt het om een antwoord die het inhoudelijke vraagstuk centraal stelt. Want duidelijk is dat de benadering van vraagstukken vanuit het perspectief van één organisatie of vanuit één inhoudelijk perspectief niet toereikend is om het vraagstuk te begrijpen en/of te definiëren. In die gecompliceerde wereld is uitzicht op effectieve strategieën alleen mogelijk als belanghebbende partijen en inhoudelijke invalshoeken

worden gemobiliseerd en hun energie op een constructieve manier wordt gekanaliseerd in de vorm van gecoördineerd optreden. Met gevolg dat we organiseervormen zijn gaan ontwikkelen waarin dat mogelijk is: allianties, netwerken en ecosystemen. Zo zijn organisaties, instellingen en burgers steeds actiever in netwerken met elkaar verbinden, waarbij zij zich verbinden rondom vraagstukken en thema's die van betekenis zijn. Per thema bepalen zij wie er nodig zijn; wie er mee doen. Ze ontwikkelen collectieve strategieën en aanpakken om een vraagstuk of thema beet te pakken. Ze organiseren platforms van interactie en samenwerking.

Tegelijkertijd is er de werkelijkheid van de individuele organisaties en instituties. Zij hebben zich te verantwoorden; ook over de koers en richting die zij voor ogen hebben. Zo is strategie ineens niet alleen meer een vraagstuk van elke organisatie afzonderlijk, of hooguit ten opzichte van elkaar, maar ook een collectief vraagstuk. Organisaties – en de mensen die hen vertegenwoordigen – moeten schakelen op meerdere strategische niveaus. Dat levert andere – deels nieuwe – uitdagingen en spelregels op, en als gevolg daarvan nieuw handelingsrepertoire.

### Schakelen op meerdere niveaus

Het werken in netwerken vraagt meer aandacht van management en bestuur van organisaties en instellingen. Steeds nadrukkelijker denken zij in netwerken. Zodanig dat het vragen oproept met betrekking tot de grenzen van de organisatie: beperkt deze zich tot het eigendom van de organisatie en de werknemers die op de loonlijst staan. Of strekken de

grenzen van organisaties verder en moeten we ook rekenen met de leden van het netwerk rondom de organisatie toe; die bij elkaar mede inhoud geven aan de zogenaamde extended enterprise.

Organisaties kunnen zich niet onttrekken aan deelname in netwerken. Daarmee raken zij automatisch ook betrokken in de strategievorming op het niveau van netwerken. Tegelijkertijd zijn er nog overzichtelijke strategische vragen waarin organisaties eigenstandig koers dienen te bepalen. Met gevolg dat er meer gelaagdheid zit in het strategisch oriënteren van organisaties. Organisaties zijn op meerdere schaalniveaus actief in strategievorming. Ze treden op als:

- zelfstandige organisatie met de verantwoordelijkheid om zelf positie te kiezen in het veld en de netwerken die daar actief zijn
- leider of deelnemer van een netwerk (extended enterprise) van samenwerkende organisaties met een gezamenlijke missie of opgave
- deelnemer aan netwerken rondom grotere collectieve opgaven.

### **Positie kiezen als zelfstandige organisatie**

Het is verleidelijk om te denken dat netwerken de nieuwe manier van werken is en dat deze vorm de andere vormen van organiseren verdringt. De zelfstandige organisatie, de organisatie als platform van productie en platform voor ontwikkeling van kennis heeft nog steeds functie en bestaansrecht. Er is niet zozeer sprake van verdringing maar eerder van aanvulling. Organisaties zijn er en doen ertoe en zullen zich moeten verhouden tot hun omgeving en daarvoor richting zoeken. Vanuit dat perspectief zijn twee observaties relevant:

- koers zoeken vindt plaats in een geheel andere omgeving
- koers zoeken op het schaalniveau van de organisatie kent haar begrenzingspunten.

Wanneer strategie wordt gezien vanuit het perspectief van de individuele organisatie is eenheid van optreden als organisatie van belang; deze bepaalt de effectiviteit en positionering van de organisatie. Dit betekent niet dat de organisatie blind is voor haar buitenwereld. Integendeel, een samenwerkingsstrategie kan een belangrijk onderdeel zijn van de overall strategie.

De samenwerkingsstrategie richt zich op de vraag tot welke netwerken de organisaties wil behoren en welke prioriteit zij geeft aan specifieke allianties en netwerken. Strategievorming richt zich daarom overwegend op overzichtelijke vraagstukken van effectiviteit en bedrijfsvoering.

Vanuit het perspectief van de individuele organisatie worden koers en strategie gezien als resultaat van een besluitvormingsproces binnen de organisatie en is ingegeven door de noodzaak om de goede keuzes te maken in een competitieve omgeving. Het gaat om onderscheidend vermogen en de juiste positionering. Voor publieke organisaties is de competitie niet zozeer letterlijk een ijkpunt, maar een goede markering van bestaansrecht en een heldere afbakening van taken is dat wel.

Met de opkomst van grote maatschappelijke opgaven en het appél dat wordt gedaan op organisaties om daar een verantwoordelijke bijdrage aan te leveren, komt de autonome organisatie echter in een ander vaarwater terecht. De eigen strategie kan niet los worden gezien van de koers op andere schaalniveaus.

Voor in grotere organisaties met een grote interne diversiteit is het overigens de vraag of, met de toegenomen externe oriëntatie, nog wel sprake kan zijn van één consistente strategie. Moet er niet meer gedacht worden aan een koers die gebaseerd is op een verbonden set van strategieën. Divisies, afdelingen en/of centra hebben immers mogelijk te maken met hele diversie externe omgevingen en ontwikkelen daarmee diverse strategieën. Met name voor de totstandkoming van de koers voor de hele organisatie biedt dit perspectief aanknopingspunten voor andere invullingen van het strategieproces.

### **Leider van een 'extended enterprise'**

Competentie vindt in steeds mindere mate plaats tussen individuele organisaties en in toenemende mate in groepen van samenwerkende bedrijven. De toegenomen macht van de consument heeft organisaties gedwongen om alle schakels in de keten van productie en kennis ontwikkeling op een hoger kwaliteitsniveau te brengen. Dat heeft specialisatie in de hand gewerkt en als gevolg daarvan samenwerking in groepen verbonden partners,

die een geïntegreerd product of dienst kunnen aanbieden aan burgers, consumenten en afnemers.

Extended enterprises met aansprekende bedrijven als Microsoft en Google in de rol van de leider gaan de concurrentie aan met andere extended enterprises. Voor individuele organisaties brengt dit ingewikkelde strategische keuzes met zich: hoe positioneer ik mij in een extended enterprise, verbind ik mij exclusief, en wat betekent dat voor mijn autonomie, etc?

Bij de extended enterprise is samenwerking in het netwerk voorwaarde om positie te kiezen in het veld. Strategie orming richt zich hier op gecompliceerde vraagstukken die het functioneren van het netwerk rondom de organisatie betreffen. Koers en strategie zijn resultaat van een netwerk aanpak op initiatief van een leidende organisatie, die met de uitnodiging van haar partners aan het strategieproces ook haar netwerk definieert.

Ook in het publieke domein zijn extended enterprises herkenbaar, al zijn ze niet zozeer ingegeven door concurrentie, maar eerder door overwegingen van effectiviteit, efficiëntie en impact. Extended enterprises hebben dan de gedaante van een centraal departement omringd door satellieten van uitvoeringsorganisaties, of decentrale overheden met verbonden partijen. De strategische opgave is verder zeer vergelijkbaar: als verzamelde organisaties gezamenlijk koers maken.

### **Deelnemer aan netwerken en ecosystemen**

Bij strategievorming op het niveau van het netwerk is samenwerking in het netwerk voorwaarde om maatschappelijke vraagstukken te adresseren en zich daarin te positioneren. De aard van de overwegend complexe vraagstukken waarop deze netwerken zich richten zijn van grote invloed op de koers en strategie van het netwerk. Ze zijn een uiting van de identiteit van het netwerk. De uitdaging in een paradigma van controle en beheersing is dat in dit soort netwerken geen vanzelfsprekende leider zichtbaar is, die op grond van formele positie het voortouw in een strategieproces kan nemen. We komen in een context terecht waarin sowieso een aantal aannames ter discussie moeten worden gesteld: het gaat niet zozeer om competitie als aanleiding van de noodzaak om koers te bepalen, maar eerder om een vorm van collectieve

verantwoordelijkheid. Mogelijk is de koers niet zozeer het ijkpunt voor handelen, maar meer de identiteit van het netwerk, die dan op zijn beurt weer ijkpunt is voor het ontwikkelen van coalities van leden in het netwerk.

### **Kortom**

Steeds meer organisaties zijn niet langer volledig zelfstandig opererende organisaties, meer zijn afhankelijk van het netwerk waar zij onderdeel van uitmaken. Ze zijn een extended enterprise: een organisatie dat voor een deel in open verbinding staat met andere organisaties. Dit heeft consequenties voor de koers die deze organisaties willen varen. Willen zij serieus deelnemen aan de netwerken dan zullen zij zich moeten verhouden tot het netwerk. Iedere organisatie die lid is van een netwerk heeft invloed op de koers van dat netwerk, maar andersom geldt het ook. Ieder netwerk waar een organisatie onderdeel van is, zal een deel van de koers van die organisatie beïnvloeden. Dit leidt tot een groot aantal vragen:

- wat is c.q. wordt de rol van toezicht in extended organisaties? De organisatie kan immers niet volledig autonoom functioneren, maar is mede afhankelijk van de koers die in een netwerk in gezamenlijkheid wordt opgesteld.
- hoe verhoudt de eigen koers zich tot de koers in een netwerk? Hoe kunnen beide koersen worden samengebracht? Er is slechts beperkt handelingsrepertoire om dit schakelen op meerdere niveaus op een goede manier vorm te geven.
- in hoeveel netwerken kan een organisatie deelnemen? Is er een grens aan het aantal netwerken waar een organisatie zich aan committeert? Er dreigt immers het gevaar dat netwerken tegenstrijdige koersen ontwikkelen en een organisatie zich te veel moet oprekken.