

Recensie

N.a.v. **Strategie safari**

Uw complete gids door de jungle van strategisch management

Door Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand en Joseph Lampel

Amsterdam, Pearson Education Benelux, 1998, 2009 (tweede editie)

ISBN: 978-90-430-1770-1. Prijs: € 39,95

Een boek voor het hoofd



‘Strategie kan verschrikkelijk saai zijn’, vinden Mintzberg, Ahlstrand en Lampel. Zeker als consultants, academici en strategische planners ermee aan de slag gaan. ‘Ze zijn allemaal zo dodelijk serieus! Als dat ons betere strategieën zou opleveren was er niets aan de hand, maar het tegendeel is vaak het geval – de strategieën zijn standaard, weinig specifiek en inspireren niet. Strategie moet niet alleen positioneren, maar ook inspireren. Een strategie die niet inspireert is dus eigenlijk helemaal geen strategie.’ Aan het woord zijn Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand en

Joseph Lampel in hun boek *Strategie slaat terug* (Mintzberg e.a., 2005, 1).

Het typeert Mintzberg, Ahlstrand en Lampel, al moet gezegd worden dat zij in het te recenseren boek *Strategie safari* minder uitgesproken te werk gaan. Dat past natuurlijk ook bij een lijvig handboek dat – volgens de ondertitel – ‘uw complete gids door de jungle van strategisch management’ wil zijn. Het boek wil een gids zijn met relevantie voor zowel managers en consultants als studenten en docenten, schrijven de auteurs in hun voorwoord. ‘We wilden een goed toegankelijk boek over het fascinerende terrein van strategisch management schrijven.’ We zullen bezien in hoeverre de auteurs, in onze optiek, hierin geslaagd zijn.

Wat is strategie? Hierover zijn inmiddels enkele duizenden publicaties verschenen en de definiëring van dit begrip loopt nogal uiteen. De auteurs weten dit als geen ander en benoemen strategie als ‘het meest verwarrende element van organisatiekunde’. In het boek wordt geen eenduidige definitie gegeven. ‘Volgens ons omvat strategie meerdere definities’, zo lezen we op pagina 22. De auteurs komen tot vijf definities. Strategie kan gezien worden als een *plan*, een *patroon*, een *positionering*, een *perspectief* of een *plot*, een manoeuvre om een tegenstander te slim af te zijn. Op de achterzijde van het boek schrijven de auteurs dat ze in deze uitgave ‘een pad willen banen door de ondoordringbare wildernis van strategie.’ Het verklaart ook de titel van dit boek. Strategie(vorming) wordt door Mintzberg c.s. aangeduid met een metafoer, namelijk een olifant. De lezer is de blinde – naar de fabel van John Godfrey Saxe (1816-1887) - en strategievorming is de olifant. Geen van de blinden kwam op het idee om de hele olifant te betasten. Allen beperkten ze zich tot een bepaald gedeelte van het lichaam van de olifant. Een olifant, zo willen de auteurs zeggen, is meer dan de som

der delen. Maar: om het geheel te kunnen beoordelen, moeten we de verschillende elementen wel goed begrijpen.

De hoogleraren Mintzberg, Ahlstrand en Lampel, respectievelijk verbonden aan de universiteiten van Montréal, Ontario en Londen, gaan de uitdaging aan de lezer tien elementen van het 'strategie-managementbeest' te laten zien. Elk element bevat een bepaalde denkschool, die in verschillende fasen in de ontwikkeling van strategisch management komt bovendrijven. Elke denkschool heeft zijn beperkingen, maar biedt tegelijk ook interessante nieuwe inzichten. Het kenmerkt het boek: het zoekt naar synthese tussen verschillende denkscholen. Die verschillende invalshoeken dragen bij aan een beter begrip van strategisch management en biedt de lezer een blik op de gehele olifant, zo geven de auteurs aan. We weten hoe het dier eruit ziet, maar het wordt in dit boek beschreven aan de hand van verschillende lichaamsdelen.

Het hoofdbestanddeel van het boek bevat een beschrijving van tien scholen. De auteurs hebben ervoor gekozen de scholen eerst te beschrijven en vervolgens een aantal sterke en zwakke punten van iedere denkschool te benoemen. De eerste drie scholen die in het boek aan de orde komen, zijn normatief van aard. De *ontwerpschool*, de *planningsschool* en de *positioneringsschool* gaan vooral in op de wijze waarop strategieën geformuleerd moeten worden en veel minder op de wijze waarop ze daadwerkelijk worden gevormd. Deze drie scholen kennen nogal wat overeenkomsten: de omgeving is voorspelbaar, de strateeg kan de strategie weloverwogen ontwerpen en gebruikt hierbij de zogenaamde SWOT-analyse. Ook zijn denken en doen vaak gescheiden grootheden. Met name in de positioneringsschool ligt het accent op de inhoudelijke strategie. Op grond van analyses, zo meent bijvoorbeeld Michael Porter, kunnen analisten een strategie berekenen, die vervolgens geïmplementeerd wordt.

De volgende zes scholen die de auteurs beschrijven, behandelen bepaalde aspecten van strategievorming. Deze descriptieve scholen schrijven geen ideaal strategisch gedrag voor, maar beschrijven hoe strategieën ontstaan. Vaak is deze beschrijving gebaseerd op onderzoek naar strategievorming in de praktijk. In de *ondernemingsschool* is strategie vooral iets wat tot stand komt in het hoofd van de CEO of leider van het bedrijf. Op grond van zijn ervaring en intuïtie zoekt hij naar nieuwe mogelijkheden. De *cognitieve school* probeert te begrijpen wat er in het hoofd van de strateeg gebeurt. De volgende vier scholen trekken het proces van strategievorming breder. Volgens de *leerschool* is de omgeving veel te complex om tot duidelijk afgebakende plannen te komen. Strategisch management is een zaak van iedereen in de organisatie en ontstaat geleidelijk. De *politieke school* lijkt hier op maar vergelijkt strategievorming met een proces van onderhandeling, tussen collega's onderling of in interactie met de omgeving. De *culturele school* ziet strategievorming als geworteld in de cultuur van de organisatie. De collectieve cognitie staat centraal en deze heeft zijn weerslag op de mogelijkheden voor de toekomst. De *omgevingsschool* gaat ervan uit dat de organisatie vooral reactief is op de omgeving en zich continue aanpast aan de omgeving door externe druk.

De auteurs komen ten slotte tot de *configuratieschool*. Een school die gezien kan worden als een combinatie van de eerder beschreven scholen. Alle strategiescholen hebben goede, nuttige kanten en daarom is het goed om gebruik te maken van de krachten van alle benaderingen, aldus Mintzberg, Ahlstrand en Lampel. Zij betrekken hierbij ook de fase waarin een onderneming verkeert. Als een

organisatie zich in een stabiele fase bevindt, zal er weinig verandering van strategie plaatsvinden. In turbulente perioden kan het zijn dat de organisatie overgaat van de ene configuratie naar de andere en is er sprake van transformatie. Deze school is daarom conjunctuurgevoelig te noemen en biedt flexibiliteit om de strategie aan te passen aan interne en externe ontwikkelingen.

Met deze uiterst summiere beschrijving van de tien denkscholen van Mintzberg c.s. hebben we een flink aantal inzichten op het gebied van strategie in beeld en verschijnt de hele strategieolifant langzaam op uw netvlies.

De vraag dringt zich op of Mintzberg, Ahlstrand en Lampel de doelstellingen die ze zichzelf hebben gesteld, hebben bereikt. Laten we enkele criteria die we aan het begin van de recensie genoemd hebben even langs lopen. Het boek wil **compleet** zijn, zo geven de auteurs aan. Een ambitieuze doelstelling! Maar ook een illusie, ondanks het feit dat honderden publicaties worden besproken. De indeling in tien denkscholen komt de overzichtelijkheid ten goede, al moet gezegd worden dat de scholen wat betreft invloed en omvang nogal verschillen. Ik denk hierbij bijvoorbeeld aan de positioneringsschool van Porter versus de cognitieve school, waarvan ook de auteurs zeggen dat hier eigenlijk geen sprake is van een echte school. De inhoud van de scholen is soms wat geforceerd. Scenario-ontwikkeling lijkt enigszins willekeurig ondergebracht bij de planningsschool.

Het boek wint aan waarde als de auteurs in een toekomstige derde editie scholen toevoegen die zijn geworteld in de chaostheorie (Van Eijnatten e.a., 2002), het systeemdenken, het complexiteitsdenken en op dat wat er in de praktijk in organisaties gebeurt. Stacey (Joldersma c.s., 2008) heeft hiertoe een aanzet gegeven. Hij vraagt terecht aandacht voor de wijze waarop interactie in organisaties verloopt en hoe transformaties zich ontwikkelen, er van uitgaande dat de omgeving van de organisatie altijd complex is en transformatie altijd aan de orde is. Juist deze (praktische) invalshoek zal veel lezers interesseren.

Het boek wil ook **uitdagen**, zo schrijven de auteurs in hun voorwoord. ‘Provocatief’, is zelfs één van de kwalificaties die het boek zich toedicht, volgens de tekst op de achterzijde. De auteurs zijn hier op bepaalde plaatsen in het boek goed in geslaagd. Zoals we van Mintzberg gewend zijn, steekt hij zijn aversie tegen met name de normatieve scholen niet onder stoelen of banken. In soms pakkende oneliners stelt hij met name Porter en de MBA-opleidingen ter discussie. ‘Methoden maken geen strategieën; mensen maken strategieën’, zo schrijft Mintzberg (2009, 118). En enkele pagina’s verder lezen we: ‘De boodschap van de positioneringsschool is niet om de wijde wereld in te stappen en te leren, maar om thuis te blijven en te gaan rekenen’ (2009, 121). Tegelijkertijd moeten de auteurs erkennen dat – al was het maar om de metafoor van de olifant niet te ondergraven – de positioneringsschool ook een aanzienlijke bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkelingen op het gebied van strategisch management omdat de school een groot onderzoeksveld heeft blootgelegd.

De reisleiders hebben op geen enkele wijze geprobeerd een objectieve “gids” te schrijven. Als dit al mogelijk was geweest na eerdere publicaties. Desondanks had het boek aan kracht gewonnen als de auteurs minder vooringenomen de uitdaging waren aangegaan het terrein van strategisch management in kaart te brengen en de eigen overtuigingen hadden bewaard voor het afsluitende, resumerende hoofdstuk. De gids voor de safari door de jungle zou hierdoor minder gekleurd en vooringenomen zijn geweest.

Hier staat tegenover dat de lezer vanaf de eerste pagina’s duidelijk wordt wat strategisch management niet is, namelijk strategische planning. Al wisten we dit natuurlijk al lang. De drie basale

denkfouten van de strategische planning die we in Mintzbergs werken tegenkomen, ontmoeten we ook in dit boek: de toekomst is niet te voorspellen, het is onzinnig denken en doen te scheiden en strategiebepaling is geen formeel proces.

Met *Strategie safari* nemen de auteurs nadrukkelijk afstand van vele handboeken voor strategisch management die in omloop zijn en waarvan de ingrediënten – als de SWOT-analyse, de hoofdrol voor de planner of de analist en management by spreadsheets – ook in 2010 gretig aftrek vinden. Er is meer, zo willen de auteurs duidelijk maken. Strategische planning is maar een onderdeel(tje) van de olifant. Het boek geeft de lezer een scala aan instrumenten mee die nuttig kunnen zijn voor de persoonlijke gereedschapskoffer van de strategisch manager. Dat is de kracht van dit boek. Tegelijkertijd kent het boek ook een grote zwakte. De auteurs wekken de indruk dat de werkelijkheid te vangen is in analysemodellen en technieken. De schema's op de pagina's 352-355 zijn hiervan het sprekende bewijs. De auteurs menen op grond van literatuurstudie te kunnen aangeven welk strategievormingsproces in welke fase van de organisatie en bij welke context het meest geschikt is. Deze sterk theoretische benadering is niet alleen een onterechte versimpeling van de werkelijkheid, maar elimineert ook het interne proces van bezinning. Deze benaderingswijze - expliciet per organisatietype een strategieontwikkeling beschrijven - komen we nog explicieter tegen in een andere uitgave van Mintzberg (2004). Het ondergraaft in mijn optiek de metafoor van de olifant.

Het lijvige boek, dat maar liefst 414 pagina's telt, leest niet altijd even prettig vanwege de vele uitstapjes die de auteurs maken, al verschilt dit nogal per denkschool. De lijn van het verhaal wordt hierdoor nogal eens onderbroken. Anderzijds maakt het de materie wel levendiger en concreter.

We begonnen deze recensie met een citaat uit *Strategie slaat terug* en we sluiten er ook mee af. De auteurs "recenseren" hun eigen boek als volgt: 'We hebben gedrieën al eerder de handen ineen geslagen en een serieus boek over strategie geschreven, al droeg dat de weinig serieuze titel *Strategie Safari*. (...) We hebben ons goed van die taak gekweten en bevelen u het boek aan. Het was een boek voor het hoofd – dit boek is voor het hart bedoeld' (Mintzberg e.a., 2005, 1).

Strategie Safari is blijkbaar toch iets serieuzer uitgevallen dan de auteurs vooraf voornemens waren. De lezers zullen het herkennen. Het is een boek voor het hoofd en de praktische vertaalslag naar de praktijk van alledag moet de lezer zelf maken. Een exercitie die overigens zeer de moeite waard is!

Naar aanleiding van: **Strategie safari, uw complete gids door de jungle van strategisch management**

Door Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand en Joseph Lampel

Amsterdam, Pearson Education Benelux, 1998, 2009 (tweede editie)

ISBN: 978-90-430-1770-1. Prijs: € 39,95

Dick Both is manager van Driestar Managementadvies (www.driestar-managementadvies) en schreef deze recensie in het kader van de masteropleiding 'Strategisch management in de non-profit-sector' van de Universiteit Utrecht.