

Strategisch beslissingen maken in onzekere tijden

Het navigeren door de uitdagingen van 2020 was moeilijk voor elke organisatie, en de planning voor 2021 blijkt net zo moeilijk te zijn. Het stellen van doelen en het nemen van strategische beslissingen te midden van onzekerheid en dubbelzinnigheid is moeilijk voor elke leider. Sommige industrieën hebben een ongekend snelle groei doorgemaakt als gevolg van de wereldwijde pandemie, en andere zijn tot stilstand gekomen. Doordachte organisatiestrategie en besluitvorming zijn de sleutel tot overleven en bloeien in een snel veranderend economisch landschap. Hoe kunnen leiders de besluitvorming benaderen om het komende jaar succes te boeken? Leer hoe het denken als een futurist en het hanteren van een flexibele aanpak van de planning elke leider kan helpen om zijn strategie vorm te geven, zelfs in onzekere tijden.

Denk als een futurist

Mensen verschillen van andere soorten omwille van hun vermogen om de toekomst te visualiseren. In onzekere tijden kan het denken als een futurist de besluitvorming en de organisatiestrategie verbeteren. Een futurist is iemand die de kansen voor de toekomst empirisch bestudeert en onderzoekt. Hij voorspelt, verbeeldt en creëert de toekomst met behulp van een combinatie van informatie zoeken, intuïtie, overleg en planning. Om beslissingen te nemen voor de komende 12 maanden en daarna, kunnen leiders dezelfde technieken gebruiken.

Data verzamelen

Nu is het moment om zoveel mogelijk informatie te verzamelen uit zoveel mogelijk bronnen. Leiders moeten partners, klanten, onderzoekers en zelfs concurrenten



bereiken wanneer dat nodig is. Praat regelmatig met uw team en krijg hun feedback en ideeën. [Futurist Paul Higgins](#) raadt leiders aan om "zo veel mogelijk perspectieven te krijgen op wat er zou kunnen gebeuren". Met inbegrip van een diversiteit aan geslacht, culturele achtergrond, leeftijd, opleiding, enz. We hebben allemaal onze eigen cognitieve blinde vlekken en de beste manier om die te vermijden is om de perspectieven van andere mensen te krijgen". Wees je bewust van de blinde vlekken van je organisatie en creëer processen om onbewuste vooroordelen uit te dagen.

Neem tijd om mogelijkheden te onderzoeken

CEO's en managers zijn vaak mensen van de actie. Futuristen raden echter aan om de tijd te nemen om zich alle mogelijkheden voor te stellen. Voorkom dat u in actie komt zodra een idee naar voren komt. Onmiddellijke actie sluit verder onderzoek van ideeën en mogelijkheden uit en vermijdt vaak dat er wordt nagedacht over de gevolgen ervan. Einstein zei ooit: "Verbeelding is belangrijker dan kennis. Kennis is beperkt."

Strategische planning vereist inzicht in de mogelijkheden voor de toekomst en het vermogen om zich nieuwe dingen voor te stellen. Mensen visualiseren de toekomst vaak vanuit het verleden, wat niet altijd nuttig is bij snelle veranderingen en onzekerheid. Het is niet ongewoon dat leiders zich vooral bezig houden met het analyseren van bewijsmateriaal en gegevens, zonder dat ze de tijd nemen om zich onvoorziene gebeurtenissen voor te stellen.



Futuristen zijn getraind om zich een toekomst voor te stellen die anderen misschien onwaarschijnlijk vinden. Ze nemen de tijd om na te denken over mogelijke ontwikkelingen en uitkomsten. Dit vereist creatief denken en openheid voor ideeën die radicaal of absurd lijken. Verbeelding en creativiteit zijn als een spier die regelmatig moet getraind worden, vooral wanneer leiders op zoek zijn naar ideeën en oplossingen voor nieuwe of complexe problemen. Om het creatieve denken aan te wakkeren, raadt Kathi Vian, een collega van het Instituut voor de Toekomst in Palo Alto, CA, aan om vragen te stellen om een verhaal over de verre toekomst te creëren. Hoe ziet "een dag in het leven" er op dit punt in de toekomst uit?

Welke structuren en concepten zijn er nodig om deze toekomst te ondersteunen? Wat zou deze scenario's al dan niet duurzaam maken? Hoe kunnen deze scenario's worden omgedraaid - als dit een perfecte toekomst is, wat zou die dan kunnen verpesten? Als het een negatieve toekomst is, wat kan die dan verbeteren? Deze mentale oefeningen kunnen het vermogen verbeteren om de toekomst te visualiseren en te voorspellen, maar ook om oplossingen te bedenken voor urgente problemen. Onderwerps-deskundige bij Crestcom en futurist [Thomas Frey](#) gelooft dat "eureka-momenten de mens net zo interessant maken, waardoor we vooruit gaan en nieuwe richtingen ingaan".

Gebruik geen tijdslijn, maar een "tijdskegel"

Leiderschapsteams pakken vaak risico's op lange termijn aan met kortetermijnoplossingen. Bij het plannen in tijden van onzekerheid zijn echter diepere vragen nodig. In plaats van zich te richten op tactische reacties op willekeurige tijdstippen in een rechte lijn, moet men proberen om tegelijkertijd te denken aan zowel de korte als de lange termijn.

Leiderschapsteams pakken vaak risico's op lange termijn aan met kortetermijnoplossingen

Kwantitatief Futurist Amy Webb gebruikt een tijdkegel in plaats van een tijdlijn. Voor haar vooruitziende projecten bouwt ze "een kegel met vier verschillende categorieën": (1) tactiek, (2) strategie, (3) visie, en (4) evolutie op systeemniveau." Ze beveelt aan om zeer waarschijnlijke gebeurtenissen te identificeren die worden ondersteund door bewijsmateriaal en dan naar buiten toe te werken. Een rand van de kegel wordt gemaakt door de lineaire tijdlijn, die brokken tijd van 12 maanden tot 10 of meer jaar meet. De andere rand van de kegel vertegenwoordigt gegevens en bewijsmateriaal, waarvan er minder zekerheid zal zijn naarmate de kegel zich uitbreidt naar de toekomst toe.

Vervolgens verdeelt ze de kegel in vier delen. Elke sectie is een strategische benadering die de vorige sectie omvat tot het systeemniveau bereikt wordt. Het eerste deel van de kegel kijkt naar tactische reacties, die onmiddellijke acties zijn op basis van de huidige informatie in de nabije toekomst. Deze tactieken moeten echter wel in de tweede sectie worden ingevoerd, dat is de strategie. Het strategische deel zal minder zekerheid hebben omdat het verder in de toekomst kijkt. Die strategie bouwt dan op naar het derde deel van de kegel, dat is de visie. De organisatievisie zal voortdurend worden bijgesteld omdat ze nog verder in de toekomst duikt, waar er minder zekerheid is over de gegevens en de resultaten. De visie moet echter passen in de laatste categorie, die de evolutie op systeemniveau is. In dit deel van de kegel wordt gekeken naar mogelijke trendverstoringen in de industrie, veranderingen in de markt en de ontwikkeling van de technologie. Dit deel beslaat het grootste deel van de tijd, omdat het moeilijk is om de waarschijnlijkheid en het tijdstip van deze veranderingen te voorspellen.

Bij het plannen in tijden van onzekerheid zijn diepere vragen een noodzaak.

In tegenstelling tot de standaard lineaire tijdlijnmethode die rigide deadlines en een vaste begin- en einddatum bevat, beweegt de kegel continu door de tijd. Terwijl u informatie en bewijs verzamelt en vooruitgang boekt op het gebied van acties en doelen, wordt het begin van de 'kegel' altijd ingesteld op de huidige tijd. Dit stelt de organisatie in staat om continu flexibel in te spelen op externe en interne ontwikkelingen. Het gebruik van de tijdkegel vergemakkelijkt het exponentieel denken en het plannen van lopende incrementele acties om de toekomst vorm te geven.



Source: Amy Webb, Future Today Institute

Gebruik scenarioplanning

Een ander nuttig instrument voor strategische besluitvorming is scenarioplanning. Het is ideaal om te gebruiken in onstabiele omgevingen, vol met kritische onzekerheden zoals die waar bedrijven tijdens COVID-19 mee te maken hebben. Het proces van scenarioplanning zet leiders ertoe aan om verder te denken dan wat normaal gesproken wordt overwogen. Scenarioplanning combineert creatief en analytisch denken om strategieën te creëren voor meerdere mogelijke uitkomsten door potentiële uitdagingen te identificeren en antwoorden en oplossingen te ontwikkelen.

Hier zijn tien eenvoudige stappen om de scenarioplanning in elke organisatie te implementeren.

- 1. Identificeer de uitdaging of vraag die u wilt aanpakken.** Misschien moet het bedrijf beslissen of ze een grote som zal betalen om zich in te schrijven voor een beurs die eind 2021 wordt gehouden.
- 2. Schakel een heterogene groep mensen in om te helpen bij de scenarioplanning.** Leaders kunnen zowel C-suite als eerstelijnsmedewerkers betrekken. Afhankelijk van de vraag kunnen bedrijven ook klantgerichte groepen vormen.
- 3. Brainstormen van interne en externe factoren die beslissingen met betrekking tot het onderwerp in kwestie kunnen beïnvloeden.** Aan de hand van het vorig voorbeeld overweegt een team het komende jaar een beurs te bezoeken. In dit geval zijn er sommige factoren om te overwegen, zoals blijvende reisbeperkingen door COVID-19, klanten en medewerkers die terughoudend zijn in het bijwonen van fysieke bijeenkomsten, een strikt annuleringsbeleid zonder mogelijkheid tot terugbetaling. Denk in deze fase aan zoveel mogelijk factoren, zonder te denken aan de kans dat ze zich voordoen.
- 4. Verdeel deze factoren in categorieën** en elimineer eventuele dubbele ideeën. In het voorbeeld van de beurs, kunnen deze krachten worden gecategoriseerd in overheidsbeperkingen, zorgen van de betrokkenen en zorgen over inkomsten.
- 5. Als u eenmaal uw categorieën hebt bepaald, analyseer ze dan voor alle scenario's die vooraf bepaalde resultaten hebben.** Stel dat de overheid bijvoorbeeld beperkingen oplegt aan zakenreizen. In dat geval is het vooraf bepaald dat de reisplannen en de deelname aan een beurs worden geannuleerd, wat kan leiden tot boetes. Voor de scenarioplanning moet de focus liggen

op de krachten die geen vooraf bepaalde uitkomsten hebben, waardoor die categorie niet meer in aanmerking komt voor verdere analyse.

- 6. Analyseer vervolgens de impact van de deze factoren in relatie tot de kans dat die situatie zich voordoet.** Verwelkom afwijkende meningen over hoe elke potentiële kracht en de invloed ervan op het bedrijf kan worden gecategoriseerd, en stimuleer de discussie totdat er een consensus is bereikt.
- 7. Creëer vervolgens een volledig scenario rond elke externe factor.** Maak het verhaal, maar houd het logisch, plausibel en relevant voor het onderwerp in kwestie.
- 8. Bespreek vervolgens welke acties de beste zouden zijn voor elk scenario.** Als sommige klanten bang waren om naar de beurs te reizen, zou het bedrijf dan een simultane virtuele aanwezigheid kunnen aanbieden? Zo ja, hoe zou dat er dan uitzien?
- 9. Ga door met het identificeren van degelijke strategieën** die grote slaagkansen hebben en vergelijk deze met de strategieën die minder waarschijnlijk iets zullen verbeteren.
- 10. Gebruik deze mogelijke scenario's om een geïnformeerde en strategische beslissing te nemen.**



Gemeenschappelijke belemmeringen voor de besluitvorming

Ongeacht de aanpak is het noodzakelijk dat men zich bewust is van enkele belemmeringen om ze te kunnen overwinnen.

Cognitieve vooringenomenheid

Besluitvorming is een cognitieve activiteit. Als individuen nadenken over problemen en oplossingen, zullen hun individuele vooringenomenheid hun ideeën en hun vermogen om de mening van anderen te accepteren, beïnvloeden. Hier zijn vier veel voorkomende soorten:

1. **Neiging tot bevestiging:** Dit komt voor wanneer besluitvormers alleen maar op zoek gaan naar bewijs dat hun huidige overtuigingen bevestigt. Hierdoor zullen ze bepaald bewijsmateriaal dat andere meningen ondersteunt, over het hoofd zien of niet willen bekijken.
2. **Verankering:** Er is een menselijke neiging om het oordeel te baseren op de eerst aangeboden gegevens. Dit kan het perspectief en de mogelijke oplossingen beperken.
3. **Halo Effect:** is de neiging om een positieve indruk van een persoon, bedrijf of merk op een bepaald gebied toe te laten om meningen op andere gebieden te beïnvloeden. Onderzoek toont bvb. aan dat op basis van de eerste indruk fysiek aantrekkelijke mensen eerder als goed of eerlijk worden ervaren, terwijl onaantrekkelijke mensen als stiekem of onbetrouwbaar worden gezien.
4. **Overmoed:** deze op het ego gebaseerde vooringenomenheid, laat leiders geloven dat ze zeker zullen slagen vanwege hun capaciteiten of hun uitstekend beoordelingsvermogen, waardoor ze nalaten op zoek te gaan naar meningen van anderen en dus mogelijke negatieve uitkomsten niet opvangen.



Groepsdynamieken

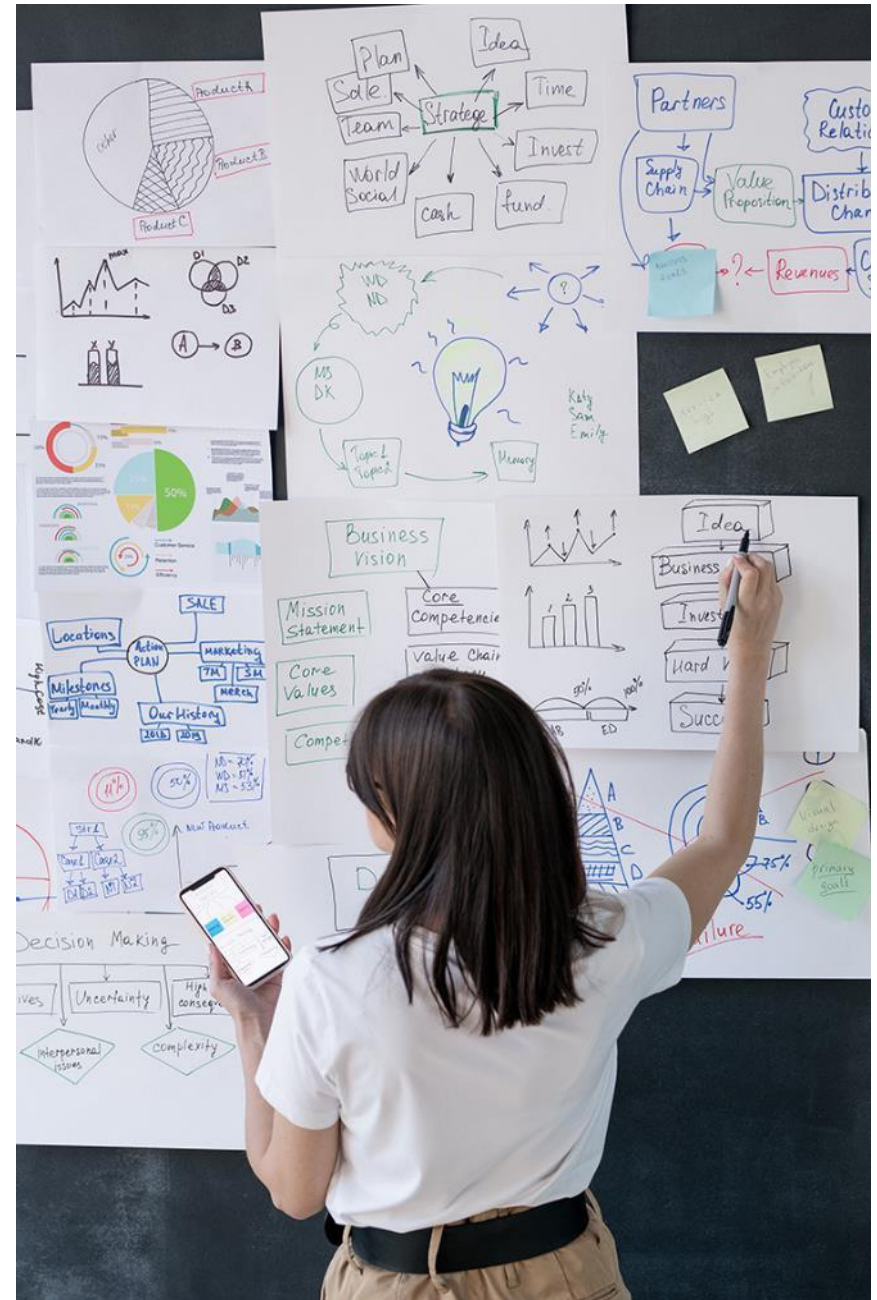
Interpersoonlijke dynamiek op een besluitvormingsteam kan een strategie maken of kraken. Bij het nemen van strategische beslissingen en het oplossen van complexe problemen is het van vitaal belang om informatie uit meerdere bronnen te halen en uiteenlopende meningen te vragen. Groepsbeslissingen zijn echter niet zonder uitdagingen. Leiders moeten zich bewust zijn van twee gemeenschappelijke problemen bij het nemen van beslissingen in een groep.

1. **Conflict:** Hoewel tegenstrijdige ideeën en opvattingen gezond zijn in strategiesessies, kan het soms de voortgang belemmeren als het te ver wordt doorgezet. Als een dominant groepslid de discussies overneemt of te argumentatief is, kunnen andere groepsleden terugdeinzen voor het leveren van een bijdrage aan het debat. Als de groep subgroepen heeft gedefinieerd, kan er soms een gevoel van concurrentie zijn in plaats van samenhang. Houd groepen gericht op het uiteindelijke doel en stimuleer te allen tijde respectvolle discussies.

2. Groepsdenken: Dit is één van de meest voorkomende problemen bij groepsbeslissingen. Wanneer groepen gedurende lange periodes samenwerken, is het gebruikelijk dat individuen vergelijkbare meningen delen op basis van homogene informatie. Na verloop van tijd creëert dit groepsconformiteit die verschillende meningen en benaderingen in de kiem smoort. Naarmate deze conformiteit sterker wordt, wordt het minder waarschijnlijk dat individuen een tegengestelde mening uiten uit angst de groep te verstoren. Leiders moeten op hun hoede zijn voor unanieme overeenstemming en onbetwiste oplossingen. Een manier om dit te overwinnen is het toewijzen van een "advocaat van de duivel" om ideeën in twijfel te trekken en het team uit te dagen. Een andere manier is het onafhankelijk verzamelen van meningen, zoals het anoniem laten indienen van ideeën door de groepsleden.

Ga voor continu leren

Het pad dat voor ons ligt, is voor geen enkele organisatie in steen gebeiteld. Aangezien leiders hun beste opties bepalen voor het navigeren door de uitdagingen van een onzekere toekomst, zijn er vele manieren om strategische beslissingen te nemen. Geen enkele organisatie kan het zich veroorloven om aan te nemen dat wat vorig jaar werkte, ook in het volgende jaar zal werken. Succesvolle leiders zullen begrijpen dat dit de tijd is voor continu leren en verhoogde flexibiliteit. Organisaties die lessen trekken uit deze tijd en op zoek gaan naar nieuwe informatie zullen beter gepositioneerd zijn om te slagen.



References

- Buehring, J., & Bishop, P. C. (2020, September 29). Foresight and Design: New Support for Strategic Decision Making. Retrieved November 25, 2020, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405872620300423>
- HBS Working Knowledge. (2020, September 03). It's Time To Reset Decision-Making In Your Organization. Retrieved November 25, 2020, from <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2020/09/04/its-time-to-reset-decision-making-in-your-organization/?sh=2d27ad1e277b>
- Hiemstra, G. (2013, April 02). How do you define a Futurist? Retrieved November 25, 2020, from <https://www.futurist.com/articles-archive/define-a-futurist/>
- Higgins, P. (2020, March 11). Bringing Future Thinking into Strategy. Retrieved November 25, 2020, from <https://medium.com/@futuristpaul/bringing-future-thinking-into-strategy-2c567f867175>
- Kall, C. G. (2017, April 28). Leading in a VUCA Environment: U is for Uncertainty. Retrieved November 25, 2020, from <https://hbr.org/2010/11/leading-in-a-vuca-environment-1>
- Keeney, L., Hammond, J. S., & Raiffa, H. (2020, February 07). The Hidden Traps in Decision Making. Retrieved November 25, 2020, from https://hbr.org/2006/01/the-hidden-traps-in-decision-making?utm_medium=email
- McGonigal, J., & Frauenfelder, M. (2018, June 07). Futurist Imagination Retreat Report. Retrieved November 25, 2020, from <https://www.imagination-institute.org/2018/06/07/futurist-imagination-retreat/>
- Nelson, R. (2020, April 14). Scenario Planning Made Easy: COVID-19 Strategic Decision Making. Retrieved November 25, 2020, from https://www.nscstrategies.com/strategic_problem_solving/scenario-planning-made-easy-covid-19-strategic-decision-making/
- Webb, A. (2019, December 09). How to Do Strategic Planning Like a Futurist. Retrieved November 25, 2020, from <https://hbr.org/2019/07/how-to-do-strategic-planning-like-a-futurist>