

# De Strategische Leider: Hoe je strategischer denkt, werkt en anderen beïnvloedt

Management consultant en auteur Peter Drucker verklaarde eens, "Strategisch management is geen doos met trucs of een bundel van technieken. Het is analytisch denken en het inzetten van middelen voor actie. Maar kwantificering alleen is geen planning. Sommige van de meest belangrijke kwesties in strategisch management kunnen helemaal niet worden gekwantificeerd." De strategisch leider van vandaag moet organisatorische prestaties verbinden met hoe het werk wordt gedaan en tegelijkertijd beide transformeren om te gedijen in een snel veranderende wereld. Sommige professionals hebben strategisch werk en planning de afgelopen jaren afgewezen omdat ze te veel plannen in duigen hebben zien vallen of omdat ze vinden dat het nuttiger is om zich te richten op de problemen van vandaag dan om te ver in de toekomst te kijken. Nochtans heeft elke organisatie een duidelijke visie op de toekomst nodig en een inzicht in de weg om die visie te realiseren. Strategische leiders anticiperen op verandering, zien een andere toekomst voor zich, scheppen duidelijkheid rond het uitvoeren van een plan, en beïnvloeden en motiveren anderen om doelen te bereiken.

"Strategie is een denkstijl, een bewust en weloverwogen proces, een intensief implementatiesysteem, de wetenschap om toekomstig succes te verzekeren."  
- Pete Johnson

## Strategisch Denken

De eerste stap om een meer strategisch leider te worden is het begrijpen van de elementen van strategisch denken en



ze in de praktijk te brengen. De volgende vijf elementen zijn vaardigheden die door leiders op alle niveaus van een organisatie kunnen worden geleerd en met oefening verbeterd.

### Intellectuele Nieuwsgierigheid

Één van de belangrijkste elementen van strategisch denken is intellectuele nieuwsgierigheid - de bereidheid van een leider om nieuwe dingen te leren en verder te kijken dan de oppervlakte van een probleem of vraag. Mike Parker, de voormalige CEO van Dow Chemical, legde ooit het belang van vragen uit: "Veel slecht leiderschap komt voort uit het onvermogen of de onwil om vragen te stellen. Ik heb getalenteerde mensen gezien - mensen met een veel hoger IQ dan het mijne - die faalden als leider. Ze kunnen briljant praten, met een grote breedte van kennis, maar ze zijn niet erg goed in het stellen van vragen. Dus terwijl ze veel weten op een hoog niveau, weten ze niet wat er gaande is lager in het systeem. Soms zijn ze bang om vragen te stellen, maar wat ze zich niet realiseren is dat de

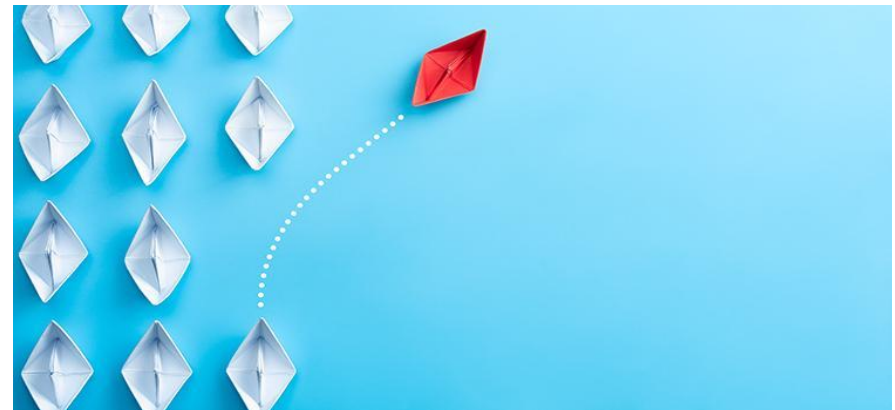
domste vragen heel krachtig kunnen zijn. Ze kunnen een gesprek op gang brengen." Strategische leiders stellen consequent vragen en streven naar kennis. Eenvoudige manieren om meer nieuwsgierigheid op te wekken zijn door te lezen over een grote verscheidenheid aan onderwerpen, nieuwe hobby's na te jagen, of zich in te schrijven voor een cursus of andere leermogelijkheid.

## Creativiteit

Het World Economic Forum omschrijft creativiteit als "het vermogen om met ongewone of slimme ideeën te komen over een bepaald onderwerp of een bepaalde situatie, of om creatieve manieren te ontwikkelen om een probleem op te lossen." Het element creativiteit is van vitaal belang voor strategisch denken, omdat het ons in staat stelt problemen op nieuwe manieren te bekijken en oplossingen te vinden waar niemand anders dacht te kijken. Veel mensen denken ten onrechte dat sommige mensen van nature creatief zijn, en dat alle anderen gewoon pech hebben. In werkelijkheid is creativiteit een vaardigheid die ontwikkeld en verbeterd kan worden. De bekende choreografe en auteur van *The Creative Habit*, Twyla Tharp, legt uit: "creativiteit is niet alleen voor kunstenaars. Het is voor zakenmensen die op zoek zijn naar een nieuwe manier om een verkoop te sluiten; het is voor ingenieurs die een probleem proberen op te lossen; het is voor ouders die willen dat hun kinderen de wereld op meer dan één manier zien." Een manier om creativiteit aan te wakkeren is het uitproberen van activiteiten die aannames in twijfel trekken of gebruikelijke routines verstoren. Probeer bijvoorbeeld eens met beide handen tegelijk te schrijven of ga een week lang elke dag op een andere manier naar je werk. Stimuleer creatief denken door een wandeling te maken en foto's te nemen van alles wat op een letter lijkt - een boomtak die op een E lijkt of een hek dat op een M lijkt. Deze activiteiten lijken misschien eenvoudig, maar ze zijn een goede warming-up voor complexer denken.

## Intuïtie

Intuïtie is het vermogen om iets te begrijpen zonder rationeel denken of bewust redeneren. Het stelt leiders in staat om moeilijke beslissingen te nemen, zelfs bij gebrek aan betrouwbare gegevens. Rick Snyder, auteur van *Decisive Intuition: Use Your Gut Instincts to Make Smart Business Decisions*, legt uit dat "intuïtie onze diepere intelligentie is die in staat is om de ruimte of de markt te lezen, beslissingen te nemen vanuit een wijzere bron, en gegevens sneller te extraheren dan het bewuste brein kan analyseren. We nemen betere beslissingen wanneer we intuïtie integreren met kritisch denken." Snyder verdeelt intuïtie in drie categorieën: directionele, sociale en informatieve. Hij beschrijft directionele intuïtie als een innerlijk kompas dat mensen helpt bij het navigeren in alledaagse situaties. Het is het gevoel dat het tijd is om met een project een nieuwe richting in te slaan of het gevoel dat het te vroeg is om een bepaald product te lanceren. Sociale intuïtie is een aspect van emotionele intelligentie, of het vermogen om "de kamer te lezen". Succesvolle verkopers zijn vaak sociaal intuïtief, in staat om in te haken op de behoeften van de klant of te anticiperen op het juiste moment om een verkoop te sluiten. Het derde type, informatieve intuïtie, beschrijft mensen die snel grote hoeveelheden gegevens kunnen verwerken en deze kunnen integreren en synthetiseren. Deze mensen zien patronen die anderen misschien niet zien en instinctief





weten wanneer er iets niet klopt. Hoewel mensen een natuurlijke aanleg kunnen hebben voor een of meer van deze dimensies van intuïtie, kan iedereen zijn intuïtieve vermogens ontwikkelen en verbeteren. Het aanboren van intuïtie vergt enige oefening, maar de meeste deskundigen zijn het erover eens dat mindfulness-technieken zoals meditatie kunnen helpen. Tijd nemen voor stille reflectie, leren om lichamelijke gewaarwordingen op te merken, en meer zelfbewust worden, kunnen elke leider helpen om zich af te stemmen op zijn intuïtie en betere beslissingen te nemen.

## Onderzoek en Analyse

Strategisch denken vereist ook onderzoek en analyse. Het creëren van effectieve organisatiestrategieën vereist het verzamelen van beschikbare informatie en het analyseren ervan om meer complexe ideeën te vormen. Analytisch denken is van vitaal belang voor het oplossen van problemen en strategische planning. Om met succes zinvolle conclusies en aanbevelingen te formuleren, kunnen leiders hun analytische vaardigheden verbeteren door drie dingen te oefenen. Ten eerste, overweeg tegengestelde standpunten om vooringenomenheid tegen te gaan. Een goede manier om dit te doen is door te oefenen met het argumenteren voor en tegen een nieuwe strategie. Deze oefening verbetert het vermogen om meerdere gezichtspunten in overweging te nemen, obstakels te voorspellen en potentiële problemen in elk plan. Vervolgens kan het spelen van spelletjes en hersenkrakers het vermogen versterken om relaties tussen

variabelen te visualiseren, situaties vanuit verschillende invalshoeken te bekijken en conclusies te trekken uit bekende gegevenspunten. Leuke activiteiten zoals kruiswoordpuzzels, strategische bordspellen, of zelfs het lezen van mysterieromans om het einde te raden, kunnen het analytisch denken verbeteren. Leiders kunnen deze activiteiten ook gebruiken voor teambuilding waar de hele organisatie baat bij heeft. Tot slot, ga aan de slag met gegevens! Zoek betere manieren om informatie te verzamelen en geef er toegang toe. Niemand kan gegevens analyseren die hij niet kan vinden, dus strategische leiders geven er prioriteit aan ervoor te zorgen dat hun teams beschikken over de informatie die ze nodig hebben over de afdelingen en locaties heen.

## Systeemdenken

Leren om systeemdenken toe te passen kan essentieel zijn bij het vormen van een strategie voor elke organisatie. Systeemdenken is een holistische benadering van het analyseren van een situatie die zich richt op hoe alle onderdelen op elkaar inwerken en elkaar beïnvloeden. In de praktijk verkent systeemdenken onderlinge relaties, perspectieven en grenzen. Het is nuttig voor het oplossen van complexe, voortdurende of terugkerende problemen met meer dan één mogelijke oplossing. Systeemdenken kan leiders helpen voorbij de wirwar van alledaagse activiteiten te kijken om patronen en structurele oorzaken te herkennen. Het kan ook helpen om oplossingen te scheiden van onderliggende problemen. Het is niet ongebruikelijk om een probleem te identificeren en te beschrijven in termen van zijn oplossingen. Bijvoorbeeld: "Het probleem is dat we niet genoeg middelen hebben." De verklaring heeft de reikwijdte van oplossingen beperkt tot ofwel het verkrijgen van meer middelen ofwel het gebruik van minder middelen. De systeemdenken-benadering zou echter zijn om vragen te stellen die de onderliggende structurele relaties of gedrag in de loop van de tijd aanpakken, zoals "wat zijn de onderliggende oorzaken van ons gebrek aan middelen?" Systeemdenken verruimt de kijk op het probleem en bekijkt het vanuit verschillende invalshoeken om de deur te openen naar innovatieve oplossingen.

## Strategische Actie

Voor strategisch leiderschap is natuurlijk meer nodig dan denken. Zodra de gegevens verzameld zijn en er tijd is geweest voor reflectie en planning, is het tijd voor actie. Strategische actie vereist daadkrachtig leiderschap dat consistent is met de richting van de organisatie. Strategische planning werkt alleen als de beslissingen en acties van mensen in lijn zijn met de strategische doelstellingen. Leaders moeten strategische actie vergemakkelijken door een evenwicht te vinden tussen de urgentie van dagelijkse taken en de focus op het succes van de organisatie op lange termijn.

Er zijn vijf essentiële stappen voor het creëren van een actieplan:

### 1. Creëer je plan

Creëer een geschreven strategisch actieplan dat korte- en langetermijndoelen bevat en de acties die nodig zijn om ze te bereiken.

### 2. Eigenaarschap toewijzen

Zodra de algemene acties zijn bepaald, wijst u ze toe aan het juiste teamlid en houdt u hen verantwoordelijk voor specifieke te leveren prestaties.

### 3. Stel realistische tijdschema's op

Stel deadlines voor elke deliverable, maar vergeet niet dat de begin- en eindtijden enige ingebouwde flexibiliteit moeten hebben om rekening te kunnen houden met onverwachte gebeurtenissen. Neem mini-doelen op in het tijdschema, omdat deze mijlpalen helpen de voortgang te meten en ervoor te zorgen dat het plan op schema ligt.

### 4. Allocatie van middelen

Een deel van elk strategisch plan omvat het uitzoeken wie en wat nodig is om het te verwezenlijken. Dat betekent dat de juiste mensen betrokken moeten worden en de juiste middelen moeten krijgen om succesvol te zijn.

Dit houdt ook in dat managers over de juiste vaardigheden moeten beschikken om de organisatiedoelstellingen op lange termijn te bereiken. Leer- en ontwikkelingsprogramma's kunnen een grote rol spelen bij het realiseren van de organisatiestrategie.

## 5. Actie ondernemen

Zodra het plan is opgesteld, de teamleden hun taken hebben, de tijdlijn is bepaald en de middelen zijn voorzien, is het tijd om aan de slag te gaan. Vergeet niet om onderweg check-ins en statusrapporten in te plannen om ervoor te zorgen dat alles vlot verloopt. Er bestaat niet zoiets als een perfect plan, dus periodieke aanpassingen kunnen nodig zijn. Het is de taak van de leider om ervoor te zorgen dat het team gefocust blijft op de algemene strategie, ondanks eventuele tegenslagen of wijzigingen in het plan.



## Strategisch beïnvloeden

Een ander sleutelaspect van strategisch leiderschap is het bouwen van consensus rond een visie en het motiveren van anderen om geëngageerd te blijven aan de strategische richting van een organisatie. Leaders moeten strategische beïnvloeders zijn die de visie van de organisatie duidelijk communiceren en anderen uitnodigen in het strategische proces om het te bereiken. Eén manier om dit te bereiken is door de kracht van storytelling.

Leiders moeten strategische beïnvloeders zijn die de visie van de organisatie duidelijk communiceren en anderen uitnodigen in het strategische proces om die visie te bereiken.

## Strategische Storytelling

Crestcom materiedeskundige Kelly Swanson legt uit waarom storytelling een essentiële leiderschapsvaardigheid is: "Hoe belangrijk is het dat je in staat bent om andere mensen te beïnvloeden, in welke branche dan ook? Hoe belangrijk is het dat u mensen laat doen wat u wilt dat ze doen? Bent u in een positie waarin u mensen wilt beïnvloeden, ze aan boord wilt krijgen, ze op andere gedachten wilt brengen om ze achter een visie te krijgen? Probeer je ooit mensen te overtuigen in het bedrijfsleven? En natuurlijk, is het antwoord ja. Ik bedoel, we zijn allemaal in het leven - het maakt niet uit wat onze sector - we zijn allemaal in het bedrijfsleven van overreding. Of het nu is om iemand een idee te laten omarmen, of om iemand ons te laten aannemen, of ons te promoten, of gewoon om ons kind zijn kamer te laten opruimen, we proberen allemaal invloed uit te oefenen. Verhalen vertellen is belangrijk omdat de gegevens, de informatie, of gewoon vertellen wat mensen moeten doen - op zichzelf - mensen niet kan overtuigen op een emotioneel niveau. Als leiders geven we om wat we doen, geven we om ons werk en geven we om het merk. We geven om de visie, en we willen dat andere mensen er ook om



geven. We willen dat ze zien dat deze verandering een groter doel dient. Hoe zorg ik ervoor dat ze erom geven? En gegevens kunnen dat niet. Strategische storytelling kan die mensen aan het denken zetten op dezelfde manier als jij dat als leider doet." In haar boek, *The Story Formula: The Art of Story Meets the Business of Persuasion*, benadrukt Swanson dat storytelling echt gaat over contact maken met anderen om informatie te delen, of in haar woorden: "feiten dwingen, maar verhalen verkopen."

Er zijn vier dingen die je moet onthouden als je een strategische verhalenverteller wilt worden:

### 1. Heb plezier

Gebruik humor als het kan, en zorg voor plezier, vooral als je met droge gegevens werkt.

### 2. Wees kwetsbaar

Niemand voelt zich verbonden met perfectie, maar ze kunnen zich wel verbinden met een leider die gebreken heeft en fouten maakt zoals iedereen.



## De Kracht van Strategisch Leiderschap

Uiteindelijk vereist strategisch leiderschap werk op zowel persoonlijk als organisatorisch niveau. Strategische leiders moeten voortdurend hun vaardigheden aanscherpen en zich tegelijkertijd richten op de visie van de organisatie. Strategie is echter niet beperkt tot een paar topmanagers, strategische leiders zijn nodig op elk niveau van een organisatie. Voortdurend leren is essentieel om ervoor te zorgen dat organisaties zich kunnen aanpassen, kunnen innoveren en in de toekomst succesvol kunnen zijn.

### 3. Wees zorgzaam

Laat zien hoeveel je ergens om geeft, niet hoeveel je weet. Verbinding is persoonlijk en vereist dat je dieper gaat dan alleen informatie.

### 4. Wees gepassioneerd.

Toon je enthousiasme voor je visie, zorg ervoor dat ze weten waarom je er zo gepassioneerd over bent.

# Referentie

## S

- Birsel, A. (2018, August 28). 23 more exercises to boost your creativity every day. Inc.com. Retrieved February 9, 2022, from <https://www.inc.com/ayse-birsel/23-easy-exercises-to-boost-your-creativity-every-day.html>
- Bowman, N. A., Carucci, R., & Sullivan, J. (2021, September 13). 4 ways to improve your strategic thinking skills. Harvard Business Review. Retrieved February 9, 2022, from <https://hbr.org/2016/12/4-ways-to-improve-your-strategic-thinking-skills>
- Colarelli Beatty, K. (2013, June 19). The three strengths of a true strategic leader. Forbes. Retrieved February 9, 2022, from <https://www.forbes.com/2010/10/27/three-strengths-strategy-leadership-managing-ccl.html?sh=af3624e5280e>
- Cote, C. (2021, January 7). How to improve your analytical skills: HBS Online. Business Insights Blog. Retrieved February 9, 2022, from <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-improve-analytical-skills>
- Dr. Marie Morganelli (2020, March 18). What is systems thinking? Southern New Hampshire University. Retrieved February 9, 2022, from <https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/business/what-is-systems-thinking>
- Snyder, R. (2019). Decisive intuition: Use your gut instincts to make smart business decisions. Career Press.
- Storytelling expert Kelly Swanson visits the Leadership Habit Podcast. Crestcom International. (2020, January 17). Retrieved February 9, 2022, from <https://crestcom.com/blog/2020/01/17/episode-18-the-power-of-storytelling-with-kelly-swanson/>
- Swanson, K. (2017). The Story Formula. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Tharp, T. (2006). The creative habit. Simon and Schuster.