

# De wendbare organisatie

Agility based strategy in de praktijk

Leo A. F. M. Kerklaan

Vakmedianet

# Inhoud

	Voorwoord	9
	Inleiding	11
<b>1</b>	<b>Strategische positie</b>	23
	Strategielevenscyclus	25
	Strategie	28
	Strategic Positioning School	31
	Resource-based view	33
	Tastbare bedrijfsmiddelen	36
	Niet-tastbare bedrijfsmiddelen	37
	Competenties	39
	Classificatieschema van middelen en competenties	39
	Stellingen over strategieontwikkeling	40
<b>2</b>	<b>Strategische leercirkel</b>	43
	Strategische planning	45
	Scenario-ontwikkeling	46
	Voorgenomen versus gerealiseerde strategieën	49
	Strategische analyse als voorbereiding	50
	John Boyds OODA-loop	51
	Strategische leercirkel	53
	Verstoring door omgeving	54
	Tijd als dé strategische factor	55
	Het verdienen van de strategische positie	56
<b>3</b>	<b>Wendbare organisaties</b>	61
	Exploratie versus exploitatie	63
	De klassieke organisatie	65
	De wendbare organisatie	66
	Wendbaar word je niet vanzelf	68
	De wendbaarheidsscan	70

Uitdagingen

deel  
**1**

**Ontwerp**

**deel**

**2**

<b>4</b>	<b>Strategiehuis</b>	77
	Visualiseren = communiceren	79
	Het strategiehuis	80
	Vorbereiden van de strategiehuisworkshop	81
	Uitvoeren van de strategiehuisworkshop	85
	Resultaten van de strategiehuisworkshop	88
	Eigenaarschap van de strategie	92
	Kwaliteitsbeoordeling van het strategiehuis	92
<b>5</b>	<b>Strategiekaart</b>	99
	Vormvrij of recept?	101
	De strategiekaart van Kaplan en Norton	102
	Perspectieven en doelstellingen	104
	Vorbereiden van de strategiekaartworkshop	105
	Uitvoeren van de strategiekaartworkshop	106
	Resultaat van de strategiekaartworkshop	108
	Voordelen van een strategiekaart	112
	Kwaliteitsbeoordeling van de strategiekaart	115
<b>6</b>	<b>Strategiearchitectuur</b>	119
	Modelleren strategierealisatie	121
	Anticiperen met strategiearchitectuur	123
	Strategy Dynamics	124
	Drie typen bedrijfsmiddelen	124
	Recept van de strategiearchitectuur	126
	Voorbeeld Werkdruk	131
	Oprekken van de systeemgrens	133
	Stocks en flows	134
	Strategiearchitectuur en OODA-loop	137

<b>7</b>	<b>Prestatie-indicatoren</b>	143
	Prestatie-indicatoren	145
	Doelen concretiseren	146
	De tussenstap: de kritieke succesfactor	148
	Resultaat-KPI's en drijver-KPI's	151
	Van doelen naar indicatoren	152
	Opstellen van KPI's, een template	155
	KPI-definitietabel	159
	Vuistregels voor het opstellen van KPI's	161
<b>8</b>	<b>Managementdashboard</b>	163
	Overzicht is de crux	165
	Kenmerken van een managementdashboard	165
	Structuur van het managementdashboard	166
	Afstemming op verantwoordelijkheden	167
	Een spreadsheetdashboard	176
	Speciale performancesoftware	179
	Overzicht ontwerpprincipes	183
<b>9</b>	<b>Manoeuvreren met tastbare bedrijfsmiddelen</b>	185
	Tastbare bedrijfsmiddelen begrenzen	
	de prestaties	187
	Optie 1: Kwantitatief manoeuvreren	189
	Optie 2: Kwalitatief manoeuvreren	196
	Optie 3: Optimaliserend manoeuvreren	199
	Ten slotte	204
	Samengevat: Beter manoeuvreren met	
	bedrijfsmiddelen	204

**Implementatie**

**deel**

**3**

Realisatie

deel

4

<b>10</b>	<b>Coöperatief systeem</b>	209
	Samenwerken	211
	Forming, storming, norming, performing	213
	Coöperatief denken	215
	Het coöperatief systeem	218
	Kenmerken van een coöperatief systeem	220
	Bouwstenen van een coöperatief systeem	223
	Bouwsteen 1: Zelfsturing	223
	Bouwsteen 2: Leerstructuur	226
	Bouwsteen 3: Regie	227
	Bouwsteen 4: Statusinformatie	230
	Leidinggeven aan zelfsturing	232
	Communities of practice	233
	Ten slotte	238
<b>11</b>	<b>Kritieke competenties ontwikkelen</b>	241
	Algemene, functionele en sectorspecifieke competenties	244
	Investeren in competenties	246
	Strategisch vermogen	248
	Stap 1. Identificeren van kritieke competenties	250
	Stap 2. Versterken van kritieke competenties	254
	Stap 3. Meten van de status quo van kritieke competenties	260
	Samenvatting	262
<b>12</b>	<b>De PDCA-cirkel</b>	265
	Founding fathers	268
	PDCA-principes	270
	De stappen van de PDCA-cirkel	273
	PDCA-proces in de praktijk	275
	PDCA-valkuilen	278
	PDCA en lean – een gelukkig huwelijk	279
	PDCA en agility based strategy	282
	Afsluitend	285
	Trefwoordenregister	287