

De evolutie van strategisch denken

Wat is de beste strategie en hoe ontwikkel je een passende strategie? Die vraag lijkt makkelijker dan 'het' antwoord. In 'strategieland' huizen namelijk vele opvattingen en inzichten die sterk afhankelijk zijn van het referentiekader en de 'wetenschappelijk-etnische' afkomst van de bewoner in kwestie. Laten we een poging wagen.

Allereerst: wat is strategie?

De literatuur over strategie is niet eenduidig, er zijn meerdere definities en interpretaties naast elkaar in omloop. Om de belangrijkste te noemen: strategie is de uitvoering van een belangrijke activiteit (uitvoering); het richtingbepalende denkpatroon; een lange-termijn plan; een spontane opkomende richtingbepalende gedachte; de strategische intentie, de wijze waarop de kloof tussen het huidige prestatieniveau en het wenselijke toekomstbeeld middels leerprocessen wordt overbrugd (het ambitieniveau of het leerproces); de produkt-marktcombinatie (de positie); of het business concept van de onderneming (het perspectief).

Door het formuleren van een strategie beoogt een organisatie op een weloverwogen manier essentiële relaties met haar omgeving aan te gaan. Daardoor kan ze haar bedrijfseconomische en maatschappelijke doelen bereiken. Strategie kan zich op meerdere organisatieniveaus afspelen: Op maatschappelijk vlak (macro); op bedrijfstakniveau (meso) en op ondernemingsniveau (micro). Units en stafafdelingen kunnen binnen een en dezelfde onderneming afzonderlijke strategieën ontwikkelen; zelfs individuen beoefenen strategie.

De brede range aan definities kan het beste worden begrepen aan de hand van de ontwikkeling van het denken over strategie in de loop van de tijd.

De geschiedenis van het denken over strategie.

Het denken over strategie is ruwweg in een viertal fases weer te geven

1. Situationele strategiebepaling. Van 1900 tot 1950 wordt voor elke individuele onderneming een specifieke strategie ontwikkeld. Deze situationele benadering stelt veel vragen, maar genereert weinig algemene concepten.
2. Strategische planning. Van 1950 tot 1970, ligt de aandacht op planning en het planningsproces, in de vorm van abstracte concepten, uit de koker van grote, centrale, stafafdelingen. Invloedrijk is de Harvard Business School met cursussen in 'business policy'.
3. Analytische instrumenten. Van 1970 tot ongeveer 1980 ontstaat meer behoefte aan concrete technieken en analytische instrumenten. Er komen onderzoeken naar de planningspraktijk, naar hulpmiddelen als geïntegreerde simulatiemodellen voor de strategische planning en naar modellen als de strategische productgroep, de ervaringscurve en scenario's. Het door instanties als de Boston Consultants Group (BCG), McKinsey, Little en Shell ontwikkelde instrumentarium is echter te generalistisch.
4. Afhankelijkheidsmodellen. Vanaf 1980 ontstaan afhankelijkheidsmodellen. Conceptuele modellen, tussen situationele en generalistische benaderingen, aangepast aan de specifieke kenmerken van de branche en de omgeving. De keuze voor theorie of model blijkt sterk afhankelijk van de plek in de maatschappij, de omgeving, de kennis, de concurrentie of de branche.
 - a. Binnen de afhankelijkheidsmodellen ontwikkelt zich een nieuw concept Strategisch Management. Naast centrale planning is er ook aandacht voor uitvoering en implementatie. Veranderingen worden niet gezien als probleem maar als uitdaging of kans. Het management is voortdurend creatief initiërend,

en innovierend bezig en planning is ook geen staf- maar een managementactiviteit.

- b. Integrale strategieontwikkeling. De modellen worden completer en het integrerende karakter steeds duidelijker. Niet alleen economische ontwikkelingen in de omgeving en de economische doelstellingen van de onderneming staan centraal, ook andere aspecten zoals de maatschappelijke functie van het ondernemen, politieke factoren, productietechnologie, bedrijfscultuur, de wijze van plannen en de nieuwe informatie-technologie worden geïntegreerd in strategische beleidsvorming. Concurrentieanalyse en de daaruit af te leiden concurrentiestrategie houden hun centrale rol.

Hoe de strategie ook tot stand komt, de effectiviteit en efficiëntie van de route zou altijd de bepalende factor moeten zijn, niet de manier waarop de strategie is ontstaan."

Stijlen van strategieontwikkeling.

Idenburg beschrijft 4 stijlen van strategieontwikkeling. Hij doet dat door te kijken naar de mate van doeloriëntatie (het WAT) en de mate van procesoriëntatie (het Hoe). Hij onderscheidt dan 'Rational Planning', 'Logical Incrementalism', 'Emergent Strategy' en 'Guided Learning'

Rational Planning kent een sterke doel-(Idenburg) en een zwakke procesoriëntatie. De kern van deze traditionele school wordt gevormd door de strategische fit: Een onderneming zal te allen tijde in haar doelstellingen rekening moeten houden met, enerzijds, de '*Strategic Fit*' tussen haar middelen en sterkten en zwakten en anderzijds met de kansen en bedreigingen die zich in haar omgeving voordoen. Iedere onderneming en bedrijfstak wordt als uniek gezien. Porter bouwt hierop voort met zijn 'Theory of the firm', waarbij hij in 1980 met het 5 concurrentiekrachtenmodel technieken aanreikt om de concurrentie en de bedrijfstak te analyseren. Volgens Porter heeft een onderneming een beperkt aantal strategische opties ter beschikking; zij moet zich in haar strategie richten op òf kostenleiderschap òf differentiatie. Met de introductie van de 'Value Chain' in 1985 en de 'Diamant van nationaal concurrentievoordeel' in 1990 geeft Porter aan dat de bronnen van een superieur concurrentievoordeel gezocht moeten worden in de activiteiten van de onderneming en de geografische lokatie (thuisbasis) van haar activiteiten.

Op basis van rationele argumenten en analytische beschouwingen worden expliciet geformuleerde opties of optimale oplossingen voor gegeven problemen gegenereerd. Creativiteit, visie, hoop en intuïtie worden buitengesloten. Beleidsvorming (denken), en uitvoering (doen), zijn sterk gescheiden, implementatie vindt plaats door 'Management by Objectives'. Strategievorming is een systematisch en lineair proces van missieformulering, het kiezen van basisdoelen en alternatieve koersbepaling op basis van een sterke zwakte analyse (SWOT). Structurering en inrichting van de organisatie volgen op de strategieontwikkeling. Strategie wordt dan gezien als een planningsvraagstuk. Het onderliggend paradigma is 'de wereld is voorspelbaar en maakbaar', anders gezegd er is discontinuïteit in de verandering, zodat de toekomst in gekwantificeerde doelen is weer te geven. Het bijbehorend mensbeeld is dat mensen gestructureerd en rationeel reageren. Het is een mechanische benadering waar de machinemetafoor perfect opgaat. Rationele planning zou een geïnvolveerdheid van de top en een organisatieklimaat waarin planning gedijt vereisen.

Strategische planning is te vinden in veel grote organisaties met grote planningsstaven. Portfolio-analyse, PIMS en benchmarking zijn veelgenoemde en gebruikte instrumenten. Vertegenwoordigers van het strategisch planningsdenken zijn Ansoff en Porter.

Logical incrementalism

Elk succesvol strategieproces kent een doel en een procesoriëntatie. Het is een illusie te denken dat een geplande implementatie maar één strategische route kent. Er blijken altijd meerdere paden mogelijk. Het proces ontwikkelt zich in fasen, maar elke fase bouwt door op de vorige en kent haar eigen interne logica: 'Structure follows Strategy', maar andersom kan het ook, eerst analyse en dan actie. Strategie wordt hier gezien als een organisatievraagstuk. Spelers in het bedrijfsinterne strategiespel hebben eigen doelen maken ieder hun eigen leerproces door. Dit betekent dat macht, politiek, rationaliteit, onzekerheden, emoties, zorgen, intuïtie en stress een rol spelen in het strategieproces. Ambassadeurs van het logisch incrementalisme zijn James Brian Quin en Charles Handy.

Emergent strategy

Het 'Emergent Strategy' concept kent noch een doel, noch een proces oriëntatie. Een organisatie moet reageren op een flexibele, opportunistische en toevallige manier op nieuwe onvoorspelbare ontwikkelingen, zij moet gewoon 'doormodderen'. Het is toch niet mogelijk om perspectief op de toekomst te ontwikkelen en expliciete doelen te formuleren in een onvoorspelbare wereld. Strategie wordt gezien als een zingevingsvraagstuk achteraf. Een dergelijk retrospectieve zingeving lijkt niet realistisch in grote organisaties, die slechts succes behalen als de som van de individuele bijdragen in een meerwaarde resulteert.

Een belangrijk deel van de uiteindelijk gerealiseerde strategie bestaat uit deze flexibele strategie. Vaak worden bedrijven overvallen door ontwikkelingen, waardoor onmiddellijk gereageerd moet worden. Als het om een trendbreuk gaat moet de strategie worden bijgesteld. Voorgaande leerervaringen zijn wellicht niet relevant in nieuwe situaties en het leerproces kan niet worden geleid als onmiddellijke reactie vereist is. Alles lijkt mogelijk: "What business are we in this year?"

Guided learning

Strategie wordt hierbij gezien als een leervraagstuk; een reactief, geleid leerproces, gebaseerd op de aanname dat leerprocessen versneld en verbeterd kunnen worden. Het is moeilijk of onmogelijk de toekomstige externe en interne omgeving te voorspellen. Organisaties merken dat de tijdsfactor belangrijk is in de concurrentiestrijd; zij moeten snel kunnen leren. Het formuleren van een strategisch plan biedt onvoldoende garantie voor gedragsverandering van managers omdat de referentiekaders van het management niet automatisch in overeenstemming zijn met de complexiteit van de wereld om hen heen. Percepties van de werkelijkheid verschillen van persoon tot persoon. Het is dus nodig deze mentale processen te bespreken, wil een gemeenschappelijk inzicht tot stand komen. Een gedeelde visie en commitment is dus net zo belangrijk als de definitie van exacte doelen voor de gewenste toekomst. Strategieontwikkeling wordt gezien als een 'never-ending' proces van continue verbetering. Vaak worden er toekomstscenario's ontwikkeld, die niet zijn bedoeld als voorspellende kwaliteit of doeloriëntatie, maar om het bewustzijn te beïnvloeden en om een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen. Ook hier zijn denken en doen gescheiden: het gaat om mentale leerprocessen, niet om actie. Strategievorming en implementatie voltrekken zich gelijktijdig. Belangrijke auteurs zijn Argyris, Wack, de Geus en Senge.

Kritiek op 'Strategische Planning'

'Strategische (rationele) Planning' ('Strategic Planning') is tot op de dag van vandaag dominant aanwezig in het strategisch denken. In diverse artikelen en boeken beschrijft Mintzberg de opkomst en het verval van dit strategisch planningsconcept. Hij stelt dat de externe omgeving van de organisatie continue in verandering is. De door strategische planners aangeropen turbulentie in de omgeving heeft altijd bestaan, ook al noemen planners het verleden stabiel en

de toekomst turbulent. Strategische planning is juist opgekomen in een periode van relatieve stabiliteit! Er is volgens hem ook nooit het echte bewijs geleverd dat strategische planning succesvol was.

De titel 'Strategische Planning' bevat onverenigbare tegenstellingen in zich. Planning heeft alles te maken met analyse terwijl strategieontwikkeling juist een creatief, synthetisch proces omvat. De naam 'Strategische Programmering' zou beter passen.

Strategische planning is een te geformaliseerde procedure. Doordat het gescheiden wordt van het management - het is immers een zware taak - ontstaat een eenzijdige oriëntatie op planning. Dit vermindert de betrokkenheid van het management bij strategie en het werkelijke strategieontwikkelingsproces (denken en handelen) (de 'Commitment Pitfall'). En dat, terwijl het juist voor het management bedoeld was! Strategische planning is nooit gepresenteerd als hulpmiddel voor strategisch denken, noch als steun voor natuurlijke managementprocessen (inclusief intuïtie), wel ter vervanging van het management en als de strategie (de unieke, beste manier). De geformaliseerde planning is niet in staat gebleken discontinuïteit te voorspellen, noch om programmering te voorzien in creativiteit en ook niet om 'harde data' de 'softe informatie' te laten vervangen. De synthese is verloren gegaan in de analyse, tussen de harde data aan de linkerkant en de zachte beelden van het management aan de rechterzijde (de 'Fallacy of Formalization').

Vertrouwen op planning betekent extrapolatie van het bestaande naar de toekomst. Door korte termijn bevoorkeuring, vaak eenzijdig gekoppeld aan cashflow denken, wordt een rationele, analytische route naar de toekomst geschetst waarvan niet meer kan worden afgeweken. Waar het plan flexibel reageren op veranderingen in de omgeving beoogt, belemmert het juist flexibiliteit. Planning is analytisch van aard en verandering is juist een creatief proces (de 'Change Pit-fall'). Planning bevoorkeurt rationaliteit, objectiviteit en kwantificeerbare doelen (kosten). Mensen zijn echter niet louter rationeel. Ook bij rationeel geanalyseerde problemen zijn meerdere interpretaties en dus meerdere oplossingen mogelijk.

Visies, mentale modellen, implementaties van plannen en waarden zijn moeilijk binnen analytische modellen te plaatsen. Planning is politiek gekleurd (lijn-staf, centraal-decentraal) omdat belangentegenstellingen onderdeel uitmaken van het dagelijks leven (de 'Politics Pitfall').

Strategische planning is zelfs onverenigbaar met strategieontwikkeling. Planning veronderstelt een stabiele omgeving waarin je de planningshorizon en de voorspelbaarheid vooraf kunt bepalen. Strategie-maken vindt plaats in een bewegende wereld. Het voorspellen van discontinuïteit is echter onmogelijk. Je kunt je slechts voorbereiden om snel te kunnen reageren op een discontinuïteit. Visie en intuïtie kunnen daarbij helpen. Strategieën kunnen zomaar, overall, ineens ontstaan, vaak via processen van informeel leren (de 'Fallacy of Predetermination'). Echte strategen durven vuile handen te maken om aan ideeën te komen die ze vervolgens abstraheren naar strategische boodschappen. Het verschil tussen strategie en tactiek weet je vaak pas achteraf. Ook 'softe' informatie is van belang voor effectieve strategische informatie. Een groot schilderij bestaat immers uit vele kleine penseelstreken. Effectieve strategieontwikkeling verbindt actie met denken, implementatie met formulering. We denken om te handelen, om zeker te zijn, maar we handelen ook om na te denken. We proberen dingen, en als iets werkt, convergeren we onze experimenten langzaam in variabele patronen die tot strategie worden. Dit is het strategisch leerproces, waarbij strategen visionair denken combineren met implementerend handelen. Falen van implementatie valt dus altijd samen met het falen van het formuleringsproces (de 'Fallacy of Detachment').

Mintzberg levert dus felle kritiek op de 'designschool'. Ansoff geeft, in reactie hierop, toe dat het originele strategisch planningsconcept niet meer adequaat is. Mintzberg blijft echter focussen op de jaren '60 waardoor hij ontkent dat moderne ontwikkelingen van het

planningsconcept wel effectief zijn gebleken.

Flexibele planningsmethoden bestaan wel degelijk. Ook Porter heeft toegegeven dat strategische planning niet heeft bijgedragen aan strategisch denken terwijl de behoefte daaraan nog nimmer zo groot is geweest. Alhoewel rationele planningsprocessen vaak te simplistisch worden weergegeven, waardoor niet helder is wat er werkelijk gebeurt, gaat het niet om rationele planning weg te denken. Analyse kan immers aan synthese voorafgaan waarbij geanalyseerde onderdelen kunnen worden gecombineerd tot zinvolle gehelen. Analyse kan synthese volgen en verwerking voortbrengen door het ontleden en formaliseren van de consequenties. Planners mogen opgelucht ademhalen, ook Mintzberg ziet duidelijke toekomstige rollen voor planners en plannen. Mintzberg steekt veel energie in het bekritisieren van het 'Strategische Planningsconcept', maar stelt daar, behoudens enige nieuwe rollen voor plannen en planners, relatief weinig tegenover. De nadruk in zijn werk ligt op de 'Emergent Strategy', terwijl er interessante nieuwe ontwikkelingen waar te nemen zijn.

Terwijl Porter persisteert in het concept van strategische planning, en Mintzberg toch vooral blijft steken in kritiek hierop middels de 'Emergent Strategy', is Ansoff opgeschoven naar 'Strategisch Management'. Strategisch management is echter niet nauw omschreven; het omvat volgens ons een gedeelte van 'Guided Learning' en in meerdere mate elementen van het 'Logisch Incrementalisme'.

Veel van de voornoemde concepten en stijlen komen ook nu nog voor. Met uitzondering van het prescriptieve 'Strategische Planning' zijn de genoemde stromingen echter vooral descriptief van aard, waardoor in totaliteit bezien, mede door de uitvoerige kritiek op de enige instrumentele onder hen (strategische planning), weinig methodische houvast aanwezig is voor strategiebepaling.

Hoopvolle nieuwe concepten en instrumenten

Vanaf 1989 is er echter een nieuwe loot aan de strategieboom waarneembaar, die zowel conceptueel als instrumenteel nieuwe perspectieven voor de ontwikkeling van het strategisch denken en handelen biedt: Het 'Entrepreneurial Framework' van Prahalad en Hamel.

Net als Mintzberg wijzen zij de 'Strategische Fit' als uitgangspunt voor strategiebepaling van de hand. Zij betogen dat succesvolle bedrijven als Honda, Sony, British Airways en Canon strategie vanuit een wezenlijk ander perspectief benaderden.

De start van het 'Entrepreneurial Framework' is het vaststellen van de strategische intentie. Topmanagers moeten een obsessie koesteren en ontwikkelen om op lange termijn (over 10 jaar) een absolute koppositie in te nemen. Van groot belang is daarbij dat de top een strategische structuur op de grens van het haalbare creëert, die er voor zorgt dat deze visie door de gehele onderneming gedragen wordt. De visie wordt een bron van inspiratie en een leidraad voor een ieders gedrag. Tegelijkertijd creëert een strategische intentie een gat tussen de huidige middelen van de onderneming en haar toekomstige aspiraties. Dit wordt tot uitdrukking gebracht door 'strategy as stretch and leverage'. Strategie als stretch dwingt de onderneming tot competitieve innovatie en tot het uiterste benutten van de middelen, door ze meervoudig in te zetten. Het doel van strategie is daarmee niet meer het vinden van een niche binnen de bestaande ruimte in de bedrijfstak, maar het scheppen van nieuwe concurrentieruimte: een ruimte die niet op de kaart staat. Het gat tussen aspiraties en de middelen wordt gedicht door systematisch steeds nieuwe 'lagen van concurrentievoordeel' te bouwen, waarbij de nadruk even sterk rust op kosten als op snelheid.

De essentie van strategie is het ontwikkelen van kerncompetenties ('Core-competences'): Het vermogen van de onderneming om bestaande productievaardigheden te verbeteren en nieuwe

aan te leren en om diverse fundamentele technologieën samen te brengen in baanbrekende productconcepten is volgens de auteurs de enige verdedigbare vorm van concurrentievoorsprong. Niet product-markt combinaties maar kerncompetenties vormen de bouwstenen. Prahalad en Hamel bouwen hier voort op een recentelijk opgekomen school in strategie, die resource-based view wordt genoemd. Kerncompetenties zijn unieke ondernemingsgebonden kenmerken die potentieel toegang verschaffen tot een grote verscheidenheid van markten. Ze moeten significant bijdragen tot de door de klant waargenomen voordelen van het eindproduct. Bovendien moeten kerncompetenties moeilijk te kopiëren zijn. Een rivaal kan wel de technologieën verwerven maar zal meer moeite hebben met het dupliceren van interne coördinatie en kennispatronen.

Stalk, Evans en Shulman van de BCG verbreden het begrip kerncompetenties tot kernbekwaamheden ('Core-capabilities'), waarbij kernbekwaamheden ook vaardigheden uit andere functionele gebieden als bijvoorbeeld dealermanagement kunnen zijn. Omdat kernbekwaamheden breder zijn en gehele bedrijfsprocessen omvatten zijn ze ook beter zichtbaar vanuit de markt en worden ze gemakkelijker waargenomen als concurrentievoordeel. Om het potentieel dat kerncompetenties scheppen vervolgens te realiseren, moet de onderneming beschikken over een inbeeldingsvermogen van markten die thans nog niet bestaan ('Corporate Imagination') en over de bekwaamheid deze markten te ontwikkelen, sneller dan de concurrentie ('Expeditionary Marketing'). 'Strategy as stretch and leverage' onderscheidt zich zo duidelijk van het strategische planningsconcept dat er sprake is van een paradigmaverschuiving. Porter beschouwt het begrip kerncompetenties als waardevol, zij het, dat hij het slechts als aanvulling op de activiteiten in de 'Value Chain' van de onderneming beschouwt.

Hiervoor hebben we aangetoond dat het positiedenken strategic change het denken over strategie heeft gedomineerd. Daartegenover staat het 'Entrepreneurial Framework' ('strategy as stretch and leverage'), een logisch en consistent framework dat een inspirerende verklaring biedt voor het succes van een organisatie. De top van de organisatie gaat weer strategisch denken en handelen, waarbij naast analyse ook creatief denken en intuïtie worden aangemoedigd. Het framework gaat op zoek naar de kansen van morgen door ondernemerschap te creëren of te stimuleren waarbij cruciale soft-system bouwstenen worden meegewogen in de strategie. Het biedt een tegenwicht tegen het risico-mijdend gedrag en sub-optimalisatie van de resultaten door sterke mate van decentralisatie en autonomie van het strategische business unit-concept (produkt-marktstrategieën). Het devies is 'lean and mean everything', in tegenstelling tot de positionering als kostenleider of productdifferentiator. Strategische antwoorden worden niet als reactie op de omgeving, klanten of concurrenten gezocht; wel door te anticiperen vanuit het geloof in de eigen kracht en de investering in de vorm van kerncompetenties, kernbekwaamheden en menselijk kapitaal.

Het 'Entrepreneurial Framework' heeft qua doel- en procesgerichtheid een duidelijke verwantschap met logisch incrementalisme en guided learning. Een belangrijk onderscheid is de dimensie tijd doordat het 'Entrepreneurial Framework' de toekomst als vertrekpunt van strategiebepaling neemt. Vanuit een lange termijn ambitie formuleert de onderneming haar strategische intentie, met andere woorden zij benoemt wat zij wil worden of zijn. Dit doel wordt voor ogen gehouden op de leerroute naar succes in de toekomst, die wordt ingezet door kortetermijn- 'Corporate Challenges' te formuleren en door te durven experimenteren en te innoveren. Door meer en sneller te leren tegen lage kosten kan de onderneming er in slagen om de concurrentieruimte te vergroten. Deze stroming in het strategisch denken zouden we Intentioneel Leren ('Intentional Learning') willen noemen. Strategie wordt gezien als een planmatig-maar-wel-flexibel leerproces naar een wenselijke toekomst.

Uit de literatuur zijn voldoende instrumenten bekend die bruikbaar zijn binnen het concept van het 'Entrepreneurial Framework'. Voorbeelden zijn de methodiek van toekomst-scenariotontwikkeling" en toekomstbeeldvorming ('Future State Positioning').

Het 'Entrepreneurial Framework' biedt met de concepten van Strategische Intentie en het Intentioneel Leren weer hoopvolle en inspirerende nieuwe ingangen voor de strategieontwikkeling van ondernemingen. De strategische intentie creëert een visie op de plaats, de vorm en de inhoud van de toekomstige organisatie. 'Intentioneel Leren' rekt daarbij de doelen op en veroorzaakt een hefboomeffect door middelen eenvoudig in te zetten. Er is een concentratie op leiderschap en organiseren en er ontstaat een attitude gericht op leren en kennisverwerking.

Communicatie, volharding en betrokkenheid zijn voor iedereen sleutelwoorden. Het gaat om strategisch denken op en voor alle niveaus van de organisatie.

Tot slot: van strategisch denken naar de lerende organisatie

Het formuleren van de strategische intentie is een waardevol startpunt om een onderneming in beweging te brengen. Peter Senge begint zijn boek over de lerende organisatie met "Geef me een hefboom die lang genoeg is en ik kan met één hand de hele wereld in beweging brengen". Hij doelt hier niet op inspanningen op grote schaal, maar op kleine, goed gerichte acties. Daarbij is een geïnspireerde gemeenschappelijke visie en persoonlijk meesterschap essentieel. Een visie kweekt immers een gemeenschappelijke omgeving waarin men risico's neemt en experimenteert. Visie hebben is dus een absolute voorwaarde om te kunnen streven naar lange termijn oplossingen. Prahalad en Hamel noemen dit "strategic intent sets a target that deserves personal effort and commitment".

Het lijkt erop dat 'Visualisatie' en 'Intentioneel Leren' zeer bruikbaar zijn in het totstandkomingsproces van gewenste toekomstsituaties. Het gaat om een creatieve, proactieve manier van strategisch denken. En strategisch denken kan betrekking hebben op concurrentie, maar ook op interne condities als human resources, cultuur en gedrag. Intentioneel Leren hoeft zich zeker niet te beperken tot production-resources als kerncompetenties en kernbekwaamheden. Ook andersoortige vaardigheden kunnen worden uitgedaagd. Op deze manier gebruikt, kan het concept 'Intentioneel Leren' een brug slaan tussen 'Strategisch Denken' en het concept van de 'Lerende Organisatie'.

© Paul Peeters, 1994