

# Risicobeheersing bij strategievorming: een exploratief onderzoek

Jim Emanuels, Gérard Brockhoff

Received 29 December 2022 | Accepted 6 March 2023 | Published 6 July 2023

## Samenvatting

Een onvoldoende rationeel strategisch besluitvormingsproces kan leiden tot onlogische strategische keuzes. Risicobeheersingskaders als het COSO-raamwerk geven geen expliciet inzicht in de risico's bij strategievorming. Op basis van de literatuur werken wij 2 typen risico's uit: (1) het gebruiken van beperkte of onjuiste informatie en (2) het onvoldoende zorgvuldig wegen van strategische opties. Deze risico's valideren wij in een exploratief onderzoek onder bestuurders. Wij concluderen dat de door hen genoemde risico's gedeeltelijk corresponderen met de risico's uit de literatuur. De bestuurders zien echter ook risico's die samenhangen met onvoldoende pragmatisme in strategievorming en signaleren niet expliciet de in de literatuur naar voren gebrachte risico's van een suboptimale groepsdynamica en dominant strategisch discours.

## Relevantie voor de praktijk

Wanneer organisaties meer inzicht hebben in de risico's bij strategievorming kunnen zij betere waarborgen inbouwen om de kwaliteit van het strategisch besluitvormingsproces te verbeteren. Daarmee verkleinen zij de kans op onlogische strategische beslissingen. Dit artikel biedt aanknopingspunten om bij strategische besluitvorming vanuit verschillende invalshoeken mogelijke risico's beter te beheersen.

## Trefwoorden

Strategische besluitvorming, strategisch risicomanagement, strategievorming

## 1. Inleiding

Een strategie kan worden gezien als het geheel van fundamentele keuzes over de scope van de activiteiten en de koers van een organisatie (Janczak 2005; Whittington et al. 2020). Voorbeelden zijn de keuze voor een nieuwe markt, een andere technologie of een af te splitsen organisatieonderdeel. Het is voor risicobeheersing belangrijk om meer inzicht te verkrijgen in hoe deze strategische keuzes tot stand komen en in welke mate versturende factoren, zoals bias en groepeffecten, doorwerken (Bromiley et al. 2015; Bood and Postma 2018). Deze factoren kunnen immers een negatief effect hebben op een rationeel, reflectief besluitvormingsproces en daarmee op de kwaliteit van besluitvorming (Janczak 2005; Battaglio et al. 2018), vooral wanneer de complexiteit toeneemt (Kahneman et al. 2019; Acciarini et al. 2021). Risicobeheersingskaders zoals COSO Enterprise Risk

Management (COSO 2017) bieden weinig houvast, omdat deze impliciet veronderstellen dat risico's op logische wijze integraal en in samenhang worden geïnventariseerd en gewogen (Bromiley et al. 2015). Als gevolg van die veronderstelling wordt niet ingegaan op het expliciet signaleren en beheersen van besluitvormingsrisico's.

Het belang van het strategisch besluitvormingsproces blijkt uit verschillende strategische keuzes die organisaties in dezelfde markt maken, terwijl zij over dezelfde informatie kunnen beschikken. Een illustratie daarvan is de ondergang van Kodak; het bedrijf hield in de jaren '80 vast aan de traditionele, winstgevende fotorollen voor camera's, terwijl Fujifilm onder dezelfde marktomstandigheden juist besloot om digitale camera's te ontwikkelen (Bood and Postma 2018; Ho and Chen 2018). Dat was bijzonder, want marktleider Kodak had de digitale camera

zelf al in 1975 uitgevonden. Belangrijk in de strategische keuzes was dat Fujifilm, als meer technologiegedreven uitdager in de markt, de impact van de digitalisering op fotografie beter kon inschatten dan Kodak en meer bereid was om te investeren in de nieuwe technologie.

Het doel van ons onderzoek is om een beter beeld te krijgen van risico's in het strategisch besluitvormingsproces. Aan de hand van de literatuur inventariseren wij eerst welke risico's bij het maken van strategische keuzes door organisaties kunnen worden onderkend om de kwaliteit van de strategische besluitvorming te verbeteren.<sup>1</sup> Hoewel niet de focus van ons onderzoek, inventariseren wij tevens mitigerende maatregelen die in de literatuur naar voren komen. Vervolgens vragen wij een diverse groep bestuurders naar de risico's die zij in de praktijk onderkennen in het strategisch besluitvormingsproces. Deze risico's vergelijken wij met de resultaten van de literatuurverkenning.

## 2. Theoretisch kader

Een strategie komt in grote lijnen tot stand door het doorlopen van het volgende proces (Brockhoff and Van Rijn 2006; Whittington et al. 2020):<sup>2</sup>

- 1) Het analyseren van de strategische uitdagingen door het onderzoeken van de externe en interne omgeving.
- 2) Het formuleren van de strategische ambitie door het wegen van de strategische opties.
- 3) Het uitwerken van het strategisch plan door nadere concretisering van de strategische ambitie.
- 4) Het monitoren van de realisatie door het inrichten van beheersingsmaatregelen.

In dit strategieproces duiden wij de stappen 1 en 2 aan als de *strategievormingsfase* en de stappen 3 en 4 als de *strategieplanningsfase* (Figuur 1).<sup>3</sup> In dit artikel richten wij ons op de risico's in de strategievormingsfase.

In het COSO Enterprise Risk Management raamwerk (COSO 2017) is een belangrijke plaats ingeruimd voor 'Strategy and Objective-Setting', gericht op het bepalen van de strategie en doelstellingen van de organisatie, rekening houdend met interne en externe risico's. Externe risico's hebben betrekking op onder meer politieke, demografische en technologische ontwikkelingen; interne risico's op zaken als onvoldoende competenties van de

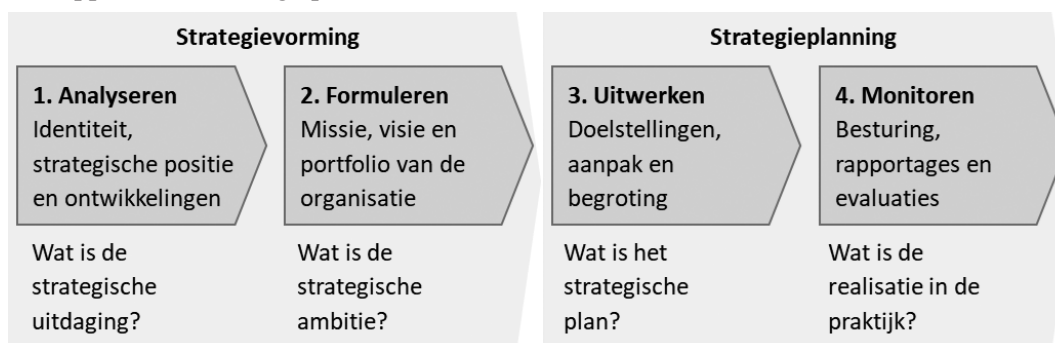
organisatie, 'legacy' processen en systemen en ontoereikend kapitaal om te kunnen investeren. Afhankelijk van de aard en omvang van de risico's die de organisatie bereid is te accepteren (risk appetite, ofwel risicobereidheid), worden verschillende strategische opties gewogen, strategische keuzes gemaakt en nader uitgewerkt.

Hoewel het COSO-raamwerk nadrukkelijk aandacht besteedt aan de strategievormingsfase, blijven de specifieke risico's in de *uitvoering* van het strategievormingsproces onbenoemd. De 'best practice' wordt beschreven als een rationeel proces waarin strategische afwegingen worden gemaakt, zonder dat handvatten worden aangereikt om procesrisico's te mitigeren en afwegingen zo goed mogelijk te kunnen maken. Dit is opvallend, omdat er, zoals wij in dit artikel zullen betogen, voldoende literatuur voorhanden is waaruit kan worden afgeleid dat het risico van niet volledig rationele besluitvorming bij strategievorming een reëel probleem is en kan leiden tot onlogische, inconsistente strategische besluiten.

## 3. Literatuurverkenning

Wij hebben op basis van relevante zoektermen<sup>4</sup> gericht gezocht naar literatuur op het gebied van strategische besluitvorming in online (open source) bronnen en in wetenschappelijke tijdschriften via de websites van uitgeverij. Relevante referenties vanuit de publicaties die in eerste aanleg zijn geselecteerd zijn eveneens geraadpleegd. Daarnaast hebben wij verschillende standaard strategieboeken geraadpleegd. Op basis van deze literatuurverkenning waarvan wij de resultaten in het vervolg bespreken, onderscheiden wij bij strategievorming 2 typen risico's: (1) *het gebruiken van beperkte of onjuiste informatie* en (2) *het onvoldoende zorgvuldig wegen van strategische opties*. Beide typen risico's kunnen worden geschaard onder het begrip 'bounded rationality', wat inhoudt dat mensen door ontoereikende informatie en een beperkt verwerkings- of beoordelingsvermogen in plaats van rationale of optimale keuzes, veeleer bevredigende of acceptabele keuzes maken (Simon 1955; Klaes and Sent 2005).<sup>5</sup> Hierna werken wij de 2 typen risico's verder uit in concretere onderliggende risico's en mitigerende maatregelen die wij uit de literatuur hebben gedestilleerd in lijn met onder anderen Bromiley et al. (2015), Kahneman et al. (2019) en Acciarini et al. (2021).

**Figuur 1.** Stappen in het strategieproces.



### 3.1. Beperkte of onjuiste informatie gebruiken

Het gebruik van beperkte of onjuiste informatie kan leiden tot een beperkt of vertekend beeld van de werkelijkheid. Met informatie bedoelen wij alle kennis die wordt toegevoegd door het verzamelen, ordenen en interpreteren van externe en interne gegevens.

Kahneman et al. (2016) wijzen op het risico van ruis in inschattingen ('noise') en bias in informatie. Ruis in inschattingen is de natuurlijke, normale variatie in individuele expertmatige inschattingen van een bepaalde situatie. Ruis wordt bias wanneer zich systematische (denk)fouten voordoen bij het verzamelen, ordenen en interpreteren van gegevens (Kahneman et al. 2016; Acciarini et al. 2021). Van bias is bijvoorbeeld sprake bij tunnelvisie ('confirmation bias'), risico-aversie ('loss aversion') en beeldvorming ('framing').

Ook komt in de literatuur het risico naar voren van onbekende toekomstige disrupties, de zogenoemde 'zwarte zwanen' of 'unknown unknowns' (Taleb 2010; Ehrig and Foss 2022). Deze 'kleine kans, grote impact'-gebeurtenissen zijn ontwrichtende veranderingen, die de ene organisatie niet voorziet en een andere organisatie (mogelijk) wel. Het gebrek aan informatie over deze potentiële gebeurtenissen wordt niet gedreven door variatie in inschattingen of denkfouten, maar door een beperkt bewustzijn of voorstellingsvermogen. Voorbeelden van onbekendheden zijn de ontwikkeling van internet in de jaren '90, de terreuraanslagen van 9/11, de kredietcrisis die begon in 2007, de disruptieve opkomst van nieuwkomers als Airbnb, Ryanair, Spotify en Tesla, en meer recentelijk de coronapandemie en de gevolgen van de oorlog tussen Rusland en Oekraïne.

In de literatuur worden, om de kwaliteit van de informatie te waarborgen, verschillende mitigerende maatregelen onderscheiden. Doz and Kosonen (2010) wijzen op het belang van een oriëntatie op de externe omgeving. Heracleous (2019) pleit voor het bevragen van de stakeholders. Kahneman et al. (2011) noemen het inzetten van instrumenten zoals checklists, die een logische redenering afdwingen en Kahneman et al. (2016) propageren het vergroten van het bewustzijn van mogelijke ruis in inschattingen en bias in informatie en het evalueren van verschillen tussen inschattingen. Ook kan een gestructureerd, gedisciplineerd besluitvormingsproces helpen om beter onderbouwde of geïnformeerde beslissingen te nemen (Baba and HakemZadeh 2012; Kahneman et al. 2019).

Taleb et al. (2009) stellen dat de toekomstige onbekendheden inzichtelijker worden door meer oog te hebben voor de *impact* in plaats van de (lastig in te schatten) kans op een mogelijke gebeurtenis en door vaker negatieve of kritische adviezen en 'worst-case scenario's' mee te nemen. Ten slotte kan volgens Taleb (2014) het risico van onbekendheden worden verminderd door middels experimenteren bewust en gecontroleerd risicovolle, onzekere activiteiten op te zoeken en hiervan te leren.<sup>6</sup>

### 3.2. Onvoldoende zorgvuldig wegen van strategische opties

Het risico van een onvoldoende zorgvuldige afweging van strategische opties kan bij strategievorming zorgen

voor een eenzijdige of gekleurde besluitvorming. In de literatuur wordt het risico genoemd dat de betrokkenen onvoldoende competenties (deskundigheid en vaardigheid) hebben om opties goed te kunnen overzien en wegen, waarbij gebrek aan persoonlijke ervaring met eerdere, vergelijkbare situaties en de mogelijkheid om daarvan te hebben geleerd een grote rol spelen (Kahneman and Klein 2009; Okoli and Watt 2018).

Daarnaast komt het probleem van een onevenwichtig of verstoord groepsproces naar voren. Groepsdynamica (de interactie tussen personen binnen groepen) kan strategische keuzes beïnvloeden. Een voorbeeld van disfunctioneel groepsgedrag is wanneer groepsleden te veel vasthouden aan hun eigen, tegenstrijdige overtuigingen over opties, of juist wanneer gelegitimeerde en mogelijk tegenstrijdige persoonlijke overtuigingen ondergeschikt raken aan machtsverhoudingen en het streven naar conflictvermijding en consensus (Mint and Wayne 2016; Valine 2018).

Ten slotte kunnen organisaties opties wegen vanuit verschillende strategische discoursen of perspectieven, die in het strategieproces elk een andere invalshoek benadrukken, zoals een analytische, een visionaire, een collectieve, een lerende of een politieke zienswijze op strategievorming (Mintzberg et al. 1998; Van der Steen and Van Twist 2018). Elk perspectief kan op basis van dezelfde informatie leiden tot een verschillende weging van strategische opties. In bijvoorbeeld een organisatie met overwegend een politiek discours kan het belang van bepaalde stakeholders of organisatieonderdelen relatief zwaar worden gewogen, of kan mogelijk een compromis tot stand komen dat misschien niet de beste (meest rationele) strategische keuze weerspiegelt.

Een organisatie kan het risico van het onvoldoende zorgvuldig wegen van opties verkleinen door het meer betrekken van mensen met relevante competenties en ervaring (Kahneman and Klein 2009; Okoli and Watt 2018). Taleb (2014) stelt dat weloverwogen beslissingen worden bevorderd door de betrokkenen persoonlijk te laten delen in het risico dat samenhangt met de uitkomst van hun keuzes, zoals door het hanteren van een resultaatafhankelijke incentive als beloning of promotie.

Doz and Kosonen (2010) en Garbuio et al. (2015) wijzen op het stimuleren van een open en kritische strategische dialoog over de aannames, de alternatieve denkrichtingen en de consistentie in de strategische besluitvorming. Mint and Wayne (2016) en Valine (2017) benadrukken het belang van een open, kritische cultuur vanuit een goede balans tussen uiteenlopende en gelijklopende overtuigingen. Mesmer-Magnus and DeChurch (2009) benadrukken dat het transparant delen van informatie en kennis de besluitvorming in groepen inhoudelijk kan verbeteren. Oaksford and Chater (2020) bepleiten het meer gezamenlijk nadenken over de waarschijnlijkheid van redeneringen en overtuigingen vanuit het bewustzijn van de onzekerheden. Shephard et al. (2020) benadrukken het gericht werven van samenwerkende en apolitieke bestuurders en het houden van strategiedagen met kleinere groepen buiten de dagelijkse werkomgeving, om de onderlinge relaties te versterken.

Ten slotte kan bij het wegen van opties het beter begrijpen en evenwichtig combineren van de verschillende strategische discoursen of perspectieven op strategievorming bijdragen aan een bredere en zorgvuldigere afweging van strategische keuzes, zeker wanneer de mate van onzekerheid groot is (Mintzberg et al. 1998; Van der Steen and Van Twist 2018). Dit sluit aan bij het pleidooi van Mintzberg et al. (1998) om oog te houden voor de diverse zienswijzen op strategie, omdat “...to comprehend the whole we also need to understand the parts.”

In Tabel 1 zijn de resultaten uit de literatuurverkenning naar de risico's en maatregelen in de strategievormingsfase samengevat.

## 4. Exploratief onderzoek

### 4.1. Opzet

De risico's bij strategievorming die door ons zijn afgeleid uit de literatuur, hebben wij gevalideerd in een exploratief

onderzoek. Dit onderzoek bestond uit semigestructureerde, een-op-een-interviews met ervaren bestuurders van verschillende private en semipublieke organisaties, waarbij elke geïnterviewde als bestuurder ervaring had met minimaal 3 strategietrajecten. Wij hebben 17 bestuurders benaderd, waarvan 13 van hen zijn geïnterviewd (5 door de ene auteur en 8 door de andere auteur). Een overzicht van de geïnterviewde bestuurders is weergegeven in Tabel 2, samen met het type organisatie en het strategietraject waarop zij reflecteerden. De interviews waren gericht op het begrijpen van de risico's die door de bestuurders in de praktijk bij strategievorming werden ervaren.

Wij hebben ons geconcentreerd op bestuurders, omdat zij eindverantwoordelijk zijn voor het strategieproces en het beheersen van de risico's. De bestuurders zijn uit ons eigen netwerk geselecteerd. Deze selectiewijze waarborgt dat de geïnterviewden relevante ervaring hebben en dat is voor onze exploratieve doelstelling belangrijk. De interviews zijn deels online en deels 'live' afgenomen en duurden 30 tot 45 minuten. Wij hebben iedere bestuurder gevraagd om

**Tabel 1.** Overzicht risico's en mitigerende maatregelen uit de literatuur.

Type risico	Risico	Mitigerende maatregel
1. Beperkte of onjuiste informatie	<b>Ruis in inschattingen</b> <i>De natuurlijke variatie in individuele expertmatige observaties die het beeld van de werkelijke situatie kan verstoren</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oriënteren op externe ontwikkelingen</li> <li>• Consulteren van stakeholders</li> <li>• Hanteren van standaard checklists</li> <li>• Stimuleren van bewustzijn van ruis en bias</li> <li>• Evalueren van verschillen tussen inschattingen</li> <li>• Structureren van besluitvormingsproces</li> <li>• Richten op de impact van gebeurtenissen</li> <li>• Betrekken van negatief advies of 'worst case'-scenario's</li> <li>• Leren van (gecontroleerde) risicovolle activiteiten</li> </ul>
	<b>Bias in informatie</b> <i>Terugkerende, structurele (denk)fouten in de analyse die tot beelden kunnen leiden die afwijken van de werkelijkheid</i>	
	<b>Onbekendheden in toekomst</b> <i>Ontwikkelingen of gebeurtenissen die buiten het vizier van een organisatie vallen en waarmee geen rekening wordt gehouden</i>	
2. Beperkt oordeelsvermogen	<b>Ontoereikende competenties</b> <i>Onvoldoende deskundigheid, vaardigheid en ervaring om strategische opties te overzien en te beoordelen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergroten van deskundigheid en vaardigheid</li> <li>• Delen van risico's in de uitkomst</li> <li>• Voeren van open, kritische strategische dialoog</li> <li>• Delen van informatie en kennis</li> <li>• Nadenken over waarschijnlijkheid van redenties</li> <li>• Werven van samenwerkende, apolitieke bestuurders</li> <li>• Houden van kleine 'off-campus' strategiesessies</li> <li>• Combineren van perspectieven op strategievorming</li> </ul>
	<b>Suboptimale groepsdynamica</b> <i>Een verstoord groepsproces dat de effectiviteit van het besluitvormingsproces beïnvloedt</i>	
	<b>Dominant strategisch discours</b> <i>Een eenzijdig intern perspectief op strategievorming, dat wordt gevolgd om voor een organisatie opties te wegen</i>	

**Tabel 2.** Overzicht geïnterviewde bestuurders.

Nr	Bestuurder		Laatste strategietraject	Aantal uitspraken	% van totaal
	Organisatie	# FTE's (schatting)			
1	Technische dienstverlening	36	2022	10	7,9%
2	Logistieke dienstverlening	35	2020	14	11,1%
3	Semipubliek onderzoek (zorg)*	-	2021–2022	6	4,8%
4	Semipubliek productiebedrijf	48	2021	10	7,9%
5	Semipubliek welzijn	400	2021–2022	11	8,7%
6	Semipubliek dienstverlening	700	2020	12	9,5%
7	Productiebedrijf	225	2014	14	11,1%
8	Logistieke/zakelijke dienstverlening	800	2022	6	4,8%
9	Semipubliek gehandicaptenzorg	1.050	2020	10	7,9%
10	Zakelijke dienstverlening	2.400	2020	9	7,1%
11	Zakelijke dienstverlening	385	2022	8	6,3%
12	Semipubliek GGZ	1.620	2019	9	7,1%
13	Semipubliek ouderenzorg	2.000	2021	7	5,6%
<b>Totaal</b>				<b>126</b>	<b>100,0%</b>

\*) Dit betreft een koepelorganisatie die alleen gebruikmaakt van inzet op basis van inhuur van en uitbesteding aan leden van deelnemende organisaties.

te reflecteren op het laatste (grotere) strategietraject waar hij/zij als bestuurder bij betrokken was. Dat kan vanuit de huidige of vorige werkomgeving zijn geweest.

In de interviews hebben wij eerst gevraagd naar de factoren in stap 1 (analyseren) en stap 2 (formuleren) van de strategievormingsfase, die in het beeld van de bestuurder bijdroegen aan het succes. Vervolgens hebben wij dezelfde vraag omgekeerd gesteld in termen van de verbeterpunten in het proces. Ten slotte hebben wij gevraagd of in het besluitvormingsproces nog specifieke maatregelen of acties zijn genomen. De antwoorden zijn in elk interview vastgelegd en direct na het gesprek uitgeschreven, om zo dicht mogelijk bij de letterlijke uitspraken van de bestuurder te blijven.

## 4.2. Analyse

In totaal zijn uit de interviews 126 uitspraken genoteerd (Tabel 2). De letterlijke uitspraken hebben wij gecategoriseerd. Hiertoe hebben wij eerst de succesfactoren vertaald in risico's door de inverse van de uitspraak te bepalen. Bijvoorbeeld: de genoemde succesfactor 'Wij hebben gebruik gemaakt van experts met veel kennis' hebben wij geformuleerd als het risico 'Er wordt onvoldoende kennis/expertise in het proces ingebracht'. Daarnaast hebben wij de genoemde verbeterpunten als risico toegevoegd. Dit leidde samen tot 22 risico's, die wij vervolgens op basis van de gelijksoortige betekenis inductief hebben geclusterd in 10 unieke risico's. Zo hebben wij de risico's 'diepgang (analyse) onvoldoende' en 'onderbouwing onvoldoende' gegroepeerd als 'robuustheid analyse niet afdoende'. Deze clustering is door beide auteurs afzonderlijk uitgevoerd en vervolgens in 2 rondes gezamenlijk vergeleken en gefinaliseerd. In gevallen waar discussie over de clustering bestond, is voor de betekenis teruggevallen op de context in de gespreksverslagen, inclusief de

genoemde beheersingsmaatregelen.<sup>7</sup> In Tabel 3 staan de 10 geclusterde risico's met het percentage van de uitspraken die wij aan elk risico konden koppelen.

Bij de clustering hebben wij ervoor gekozen om een deel van de uitspraken buiten beschouwing te laten. Deze uitspraken hadden geen betrekking op de kwaliteit van de inhoudelijke strategische besluitvorming, maar meer op risico's die te maken hadden met de acceptatie en communicatie van de uitkomsten en vooral met het creëren van draagvlak bij de uitwerking en uitvoering van de strategie in het proces na strategievorming. Dit is zeker niet onbelangrijk, maar was niet de focus van ons onderzoek.

## 4.3. Resultaten

Als grootste risico bij strategievorming zien de bestuurders het risico van een onvoldoende robuuste analyse, waar bijna 31% van de uitspraken betrekking op heeft. Hieronder vallen onvoldoende diepgang, systematiek en onderbouwing van de analyse, wat ervoor zorgt dat de strategische analyse te hoog over, te eenzijdig of te subjectief is. Met andere woorden: dit risico raakt de validiteit en betrouwbaarheid van de analyse. Met 14,8% volgt op ruime afstand onvoldoende betrokkenheid van externe en interne deskundigen, met het risico dat de analyse onvoldoende (breed) is gevalideerd. Ten slotte is 13,6% gerelateerd aan het risico dat het proces van strategievorming te weinig is gestructureerd, waaronder ook rolambigüiteit van de betrokkenen is begrepen (onduidelijkheid over wie vanuit welke rol waarvoor verantwoordelijk is). Samen komen de 3 voornaamste risico's overeen met 59% van de uitspraken.

Wij hebben de risico's die uit de interviews naar voren zijn gekomen, vergeleken met de risico's die bleken uit de literatuurstudie. Onze interpretatie is dat 4 van de 10 door de geïnterviewden benoemde risico's in meerdere

**Tabel 3.** Overzicht risico's uit het exploratieve onderzoek.

Risico	Omschrijving	%	Literatuur
1 Robuustheid analyse niet afdoende	De analyse is inhoudelijk onvoldoende diepgaand, methodisch en onderbouwd met het risico dat de analyse 'high-level', eenzijdig en subjectief is	30,7	Ruis en/of bias
2 Expertise onvoldoende	In de analyse is te weinig externe en interne deskundigheid betrokken, met het risico dat de analyse onvoldoende (breed) is gevalideerd	14,8	Ruis, bias en/of competenties
3 Structuur van proces ontoereikend	De strategievorming is niet goed gestructureerd met het risico dat het proces ad-hoc is en er onduidelijkheid bestaat over rollen van de betrokkenen	13,6	Niet onderkend in literatuur
4 Focus in de analyse schiet tekort	De aanpak van de analyse heeft onvoldoende focus met het risico dat in de analyse geen hoofdlijn wordt gevolgd en betrokkenen zich in details verliezen	9,1	Niet onderkend in de literatuur
5 Reflectie in de analyse inadequa	In de analyse is als dialoog niet afdoende stilgestaan bij de uitkomsten met het risico dat in het proces te weinig (kritisch) is doorgevraagd en geëvalueerd	8,0	Ruis en/of bias
6 Prioriteit in het proces te laag	Het proces heeft intern niet genoeg prioriteit of urgentie met het risico dat het proces te lang duurt en de formele besluit- en planvorming wordt vertraagd	8,0	Niet onderkend in de literatuur
7 Creativiteit ontbreekt	In het proces is de creativiteit ontoereikend, met het risico dat 'oude' denkpatronen niet worden doorbroken en inspiratie en een open blik ontbreken	5,7	Ruis, bias en/of onbekendheden
8 Interne context niet meegenomen	De analyse neemt de lopende ontwikkelingen binnen de organisatie te weinig mee, met het risico dat de strategie geen rekening houdt met de bestaande interne veranderingen	4,5	Niet onderkend in de literatuur
9 Pragmatiek in de analyse ontoereikend	In de analyse is te weinig pragmatiek of 'gutfeeling', met het risico dat de analyse te ingewikkeld of complex en onvoldoende praktisch is	3,4	Niet onderkend in de literatuur
10 Uitwerking onvoldoende concreet	De strategische keuzes zijn onvolledig concreet uitgewerkt, met het risico dat details niet goed zijn doordacht of er geen plan voor realisatie is	2,3	Niet onderkend in de literatuur
<b>Totaal</b>		<b>100</b>	

of mindere mate samenvallen met de in de literatuur genoemde risico's. Uit Tabel 3 blijkt dat het gaat om de risico's van onvoldoende robuuste analyse, expertise, reflectie en creativiteit. Deze kunnen wij alle koppelen aan de uit de literatuur gedestilleerde risico's van ruis in inschattingen en bias in informatie. Daarnaast kan het risico van onvoldoende expertise (uiteraard) gekoppeld worden aan ontoereikende competenties en zien wij, met een iets minder eenduidige interpretatie, ook een koppeling tussen het door de geïnterviewden gesignaleerde risico van ontbrekende creativiteit en het in de literatuur benoemde probleem van onbekende gebeurtenissen. Uit de context van de interviews blijkt namelijk dat de noodzaak voor creativiteit niet alleen wordt betrokken op mogelijke oplossingen voor uitdagingen, maar ook op een brede analyse van externe ontwikkelingen, die buiten het normale blikveld van de betrokkenen kunnen liggen.

Het is opvallend dat de bestuurders 6 risico's signaleren die niet nadrukkelijk in de literatuur terugkomen. Dit betreft onvoldoende structuur in het proces, focus in de analyse, prioriteit voor de strategievorming, weging van de interne context, pragmatiek in de analyse en concreetheid van de uitwerking. Een mogelijke verklaring is dat deze risico's alle minder de *inhoudelijke* kant van strategievorming benadrukken, maar vooral betrekking hebben op onvoldoende pragmatisme in de *werkwijze* in het proces van strategievorming. Een bestuurder is immers zowel verantwoordelijk voor een inhoudelijk zo rationeel mogelijke strategie als voor een uitvoerbaar proces, dat binnen een aanvaardbare tijd leidt tot een concreet resultaat.

Omgekeerd noemen de bestuurders geen risico's die expliciet betrekking hebben op de risico's van een suboptimale groepsdynamica en dominant strategisch discours. In de gesprekken vonden wij bij het herlezen van de interviews hiervoor wel aanknopingspunten in uitspraken als: "Iedereen bij elkaar houden", "Alle input meenemen", "Zonder deze stakeholders hadden we wellicht andere keuzes gemaakt" en "De toezichthouder (...) vindt gewoon dat wij iets moeten doen". Niettemin bestaat de indruk dat deze uitspraken overwegend een meer pragmatische achtergrond hadden en niet zozeer voortkwamen uit het besef dat het verbeteren van het groepsproces en het combineren van strategische perspectieven op strategievorming daadwerkelijk kunnen leiden tot betere besluiten.

## 5. Conclusies en discussie

De resultaten geven aan dat de bestuurders in het strategisch besluitvormingsproces de risico's signaleren die betrekking hebben op ruis in inschattingen en bias in informatie en ook (maar in mindere mate) de risico's die betrekking hebben op toekomstige onbekendheden en ontoereikende competenties. Behalve ontoereikende competenties vallen deze risico's onder het door ons onderkende overkoepelende risicotype van 'beperkte of

onjuiste informatie'. Een verklaring voor deze behoorlijke mate van congruentie kan zijn dat, zowel in het publieke debat als in de populaire wetenschappelijke literatuur (door vooral het werk en de Nobelprijs van Kahneman), de risico's van ruis en vooral bias in besluitvorming vanaf het begin van deze eeuw veel aandacht hebben gekregen en dat ook in de strategische managementliteratuur traditioneel sterk de nadruk wordt gelegd op de kwaliteit van de externe en interne analyse. Het is dus aannemelijk dat de noodzaak om dit type risico's te onderkennen ook de praktijk – en daarmee de bestuurders – heeft bereikt.

Daarnaast noemen de bestuurders risico's die samenhangen met onvoldoende pragmatisme in het proces van strategievorming, die niet terugkomen in de literatuur. Het beheersen van deze risico's komt veelal wel aan bod in de managementliteratuur (zie bijvoorbeeld Whittington et al. 2020; De Wit 2020) en sluit ook aan bij managementconcepten als 'agile' en 'lean'. Mogelijk is er in de wetenschappelijke literatuur minder oog voor deze invalshoek, juist omdat onderzoek naar de wijze waarop organisaties het strategievormingsproces inrichten en uitvoeren meer affiniteit met de praktijk vereist. Dit sluit aan bij de oproep van Rouleau and Cloutier (2022) om praktijkonderzoek meer in te bedden in de 'social practice'-theorie teneinde meer en diepgaandere kennis te verkrijgen "...of what goes on when organizational actors strategize."

Suboptimale groepsdynamica en dominant strategisch discours worden niet als risico's genoemd. Het valt niet uit te sluiten dat de bestuurders deze risico's impliciet onderkennen of onvoldoende in beeld hebben. Daarbij kan meespelen dat deze risico's weinig terugkomen in de populaire managementliteratuur over strategievorming. Mogelijk zien de bestuurders suboptimale groepsdynamica niet als een specifiek probleem voor strategievorming, omdat dit risico ook geldt binnen andere terreinen van besturing en besluitvorming en disfunctioneel groepsgedrag vooral is bestudeerd vanuit de sociologie en psychologie. Daarnaast is het door ons onderscheiden risico van een strategisch discours geïdentificeerd vanuit het bestuderen van verschillende theoretische stromingen binnen strategievorming, die in de literatuur nadien beperkt in samenhang zijn uitgewerkt en empirisch zijn getoetst.

De resultaten van ons onderzoek lijken een aanwijzing voor het belang van het in de praktijk zoeken en vinden van een balans tussen zorgvuldigheid en grondigheid enerzijds en pragmatisme en daadkracht anderzijds in het strategische besluitvormingsproces. Uiteraard is dit primair de taak van de bestuurders, maar ook toezichthouders en externe adviseurs kunnen een belangrijke rol spelen bij het ondersteunen en coachen van de bestuurders in het bewaren van dit evenwicht. Daarnaast kan het zinvol zijn om mogelijk disfunctionele macht en invloed van betrokkenen en overtuigingen over het gewenste strategische perspectief (discours) van de analyse vooraf te expliciteren en waar nodig te neutraliseren in het belang van een zo rationeel, reflectief mogelijk strategisch besluitvormingsproces.

Ons onderzoek kent beperkingen. In de eerste plaats hebben wij een beperkt aantal bestuurders geïnterviewd. Dit is passend voor de exploratieve doelstelling van het onderzoek, maar leidt logischerwijs tot niet-generaliseerbare conclusies. Een mogelijke bias in de selectie van de geïnterviewden valt niet uit te sluiten, omdat een deel van de bestuurders (5 van de 13) in een of meer strategietrajecten gebruik heeft gemaakt van de expertise van een van de auteurs en deze geïnterviewden wellicht zijn

beïnvloed in hun risicoschattingen. Ten slotte merken wij op dat een zekere mate van subjectiviteit inherent is aan de door ons gevolgde methode bij de interpretatie van de uitspraken van de bestuurders, wat de conclusies over de mate waarin bestuurders risico's wel of niet signaleren beïnvloed kan hebben. Door de werkwijze van het onafhankelijk rubriceren van de uitspraken en het vergelijken en bespreken van de verschillen hebben wij getracht deze bias zoveel mogelijk uit te sluiten.

- 
- **Prof. dr. J.A. Emanuels – Jim** is partner van Tacstone en hoogleraar bestuurlijke informatieverzorging aan de Rijksuniversiteit Groningen.
  - **G.C. Brockhoff – Gérard** is strategieadviseur en partner bij Adstrat en gastdocent bij Governance University.
- 

## Noten

1. In dit artikel concentreren wij ons op de risico's die de doelstelling bedreigen van een rationeel of optimaal besluitvormingsproces, gericht op het maken van inhoudelijk logische strategische keuzes. Bij strategievorming kunnen ook andere doelstellingen een rol spelen, zoals de acceptatie van stakeholders en de praktische uitvoerbaarheid van strategische keuzes.
2. Ofschoon weergegeven als opeenvolgende stappen kan het strategieproces in plaats van lineair veeleer als iteratief worden gezien. Mintzberg et al. (1998) benadrukken dat een strategie zich in de praktijk gaandeweg ontwikkelt door een continue wisselwerking tussen de bedoelde strategie ('intended strategy') en de uitgevoerde strategie ('realized strategy'), waarbij een organisatie op basis van voortschrijdend inzicht steeds opnieuw (deels) de strategievormingsfase doorloopt.
3. Deze definitie van het strategieproces gaat uit van het concept van 'corporate strategy' dat zich richt op de (overkoepelende) strategie op organisatie- of groepsniveau en verschilt van de benadering van een 'business strategy', die zich richt op een bedrijfs onderdeel, zoals een business unit of een entiteit binnen een concern.
4. Trefwoorden die wij in ons literatuuronderzoek hebben gehanteerd waren onder andere: bounded rationality, strategy formation, strategic planning- en decision-making (gespecificeerd in rational decision-making, strategic decision-making, risks decision-making, process decision-making, bias decision-making).
5. Het begrip 'bounded rationality' (Simon 1955) veronderstelt dat mensen weliswaar overwegend rationeel (willen) handelen, maar door beperkingen (zoals door beperkte tijd en hoge kosten) in het verzamelen van informatie en het oplossen van complexe vraagstukken keuzes niet goed kunnen doorgronden en wegen, waardoor zij niet altijd volledig rationele of optimale beslissingen nemen.
6. Organisaties kunnen bijvoorbeeld experimenteren en leren door het lanceren van een nieuw product in een kleine, perifere markt of door het houden van grootschalige rampoefeningen om een beter inzicht te krijgen in de kans en impact van mogelijke onbekendheden.
7. Ons onderzoek beperkt zich tot de gesignaleerde risico's in het strategische besluitvormingsproces. Om die reden hebben we de in de interviews genoemde beheersingsmaatregelen wel gebruikt om de risicoclassificatie en clustering te valideren, maar hebben wij deze overigens niet in onze analyse betrokken.

## Literatuur

- Acciarini C, Brunetta F, Boccadelli P (2021) Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: A systematic literature review. *Management Decision* 59(3): 638–652. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2019-1006>
- Baba V, HakemZadeh F (2012) Toward a theory of evidence based decision making. *Management Decision* 50(5): 832–867. <https://doi.org/10.1108/00251741211227546>
- Battaglio Jr R, Belardinelli B, Bellé N, Cantarelli P (2018) Behavioral public administration ad fontes: A synthesis of research on bounded rationality, cognitive biases, and nudging in public organizations. *Public Administration Review* 79(3): 304–320. <https://doi.org/10.1111/puar.12994>
- Bood R, Postma T (2018) Beheersen van externe risico's. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 92(5/6): 177–186. <https://doi.org/10.5117/mab.92.25761>
- Brockhoff G, Rijn R van (2006) *Strategie vanuit visie: Groei en herstructurering van organisaties*. Kluwer, Deventer.
- Bromiley P, McShane M, Nair A, Rustambekov A (2015) Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning* 48: 265–276. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>
- COSO [Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission] (2017) *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.

- De Wit B (2020) *Strategy: An international perspective* (7<sup>th</sup> ed.). Cengage Learning, Andover, Engeland.
- Doz Y, Kosonen M (2010) Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning* 43: 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Ehrig T, Foss N (2022) Unknown unknowns and the treatment of firm-level adaptation in strategic management research. *Strategic Management Review* 3(1): 1–24. <https://doi.org/10.1561/111.00000035>
- Garbuio M, Lovallo D, Sibony O (2015) Evidence doesn't argue for itself: The value of disinterested dialogue in strategic decision-making. *Long Range Planning* 48: 361–380. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.09.002>
- Heracleous L (2019) A dialogic perspective on open strategy. In: Seidl D (Ed.) *Cambridge handbook of open strategy*. Cambridge University Press, Cambridge, 259–271. <https://doi.org/10.1017/9781108347921.016>
- Ho J, Chen H (2018) Managing the disruptive and sustaining the disrupted: The case of Kodak and Fujifilm in the face of digital disruption. *Review of Policy Research* 35(3): 352–37. <https://doi.org/10.1111/ropr.12278>
- Janczak S (2005) The strategic decision-making process in organizations. *Problems and Perspectives in Management* 3(3): 58–70. <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-8/the-strategic-decision-making-process-in-organizations>
- Kahneman D, Klein G (2009) Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist* 64(6): 515–526. <https://doi.org/10.1037/a0016755>
- Kahneman D, Lovallo D, Sibony O (2011) Before you make that big decision. *Harvard Business Review* 89(6): 50–60. <https://hbr.org/2011/06/the-big-idea-before-you-make-that-big-decision>
- Kahneman D, Rosenfield A, Gandhi L, Blaser T (2016) Noise: How to overcome the high, hidden cost of inconsistent decision making. *Harvard Business Review* 94(12): 36–43. <https://hbr.org/2016/10/noise>
- Kahneman D, Lovallo D, Sibony O (2019) A structured approach to strategic decisions. *MIT Sloan Management Review* 60(3): 66–73. <https://sloanreview.mit.edu/article/a-structured-approach-to-strategic-decisions/>
- Klaes M, Sent E (2005) A conceptual history of the emergence of bounded rationality. *History of Political Economy* 37(1): 27–59. <https://doi.org/10.1215/00182702-37-1-27>
- Mesmer-Magnus J, DeChurch L (2009) Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 94(2): 535–546. <https://doi.org/10.1037/a0013773>
- Mintz A, Wayne C (2016) The polythink syndrome and elite group decision-making. *Advances in Political Psychology* 37(1): 3–21. <https://doi.org/10.1111/pops.12319>
- Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J (1998) *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Financial Times Prentice Hall, New Jersey, VS.
- Oaksford M, Charter N (2020) New paradigms in the psychology of reasoning. *Annual Review of Psychology* 71: 305–330. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-051132>
- Okoli J, Watt J (2018) Crisis decision-making: The overlap between intuitive and analytical strategies. *Management Decision* 56(5): 1122–1134. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0333>
- Rouleau L, Cloutier C (2022) It's strategy. But is it practice? Desperately seeking social practice in strategy-as-practice research. *Strategic Organization* 20(4): 722–733. <https://doi.org/10.1177/14761270221118334>
- Shephard N, Hodgkinson G, Mooi E, Elbanna S, Rudd J (2020) Political behavior does not (always) undermine strategic decision-making: Theory and evidence. *Long Range Planning* 53(5): 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101943>
- Simon H (1955) A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics* 69(1): 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Taleb N, Goldstein D, Spitznagel M (2009) The six mistakes executives make in risk management. *Harvard Business Review* 87(10): 123–123. <https://hbr.org/2009/10/the-six-mistakes-executives-make-in-risk-management>
- Taleb N (2010) *The black swan: The impact of the highly improbable*. Random House, New York, VS.
- Taleb N (2014) *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House, New York, VS.
- Valine Y (2018) Why cultures fail: The power and risk of groupthink. *Journal of Risk Management in Financial Institutions* 11(4): 301–307. <https://hstalks.com/article/3588/why-cultures-fail-the-power-and-risk-of-groupthink/>
- Van der Steen M, Van Twist M (2018) Strategies for robustness: Five perspectives on how policy design is done. *Policy and Society* 37(4): 491–513. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1520782>
- Whittington R, Regnér R, Angwin D, Johnson G, Scholes K (2020) *Exploring strategy: Text and cases* (12<sup>th</sup> ed.). Pearson, Harlow, Engeland.