



The Long and Winding Road

Roept strategisch management bij u ook wel eens de associatie op met *The Long and Winding Road* van de Beatles? In een interview in 1994 typeerde Paul McCartney de tekst van de door hem geschreven song als volgt: "It's rather a sad song. (...) It's a sad song because it's all about the unattainable; the door you never quite reach. This is the road that you never get to the end of." De tekstgedeelten over wind en regen roepen gevoelens op van eenzaamheid, verlatenheid en mistroostige omstandigheden. Een enkel onderdeel als '..... leading to your door', bevat ook een teken van hoop. Vergelijk dit met de beginwoorden van de bijdrage van Lovallo en Sibony aan dit nummer: 'Companies are vulnerable to misconceptions, biases, and plain old lies. But not hopelessly vulnerable.' Of met de strekking van de onderzoeksuitkomsten die Ten Ham, De Caluwé en Van Nistelrooij presenteren: topmanagers blijven een eenzijdige (ontwerpgerichte) veranderaanpak hanteren, maar... achteraf blijkt vaak dat zij eigenlijk wel meer aandacht hadden willen besteden aan zaken als reflectie, feedback en aanpassingsvermogen. Met andere woorden, eigenlijk kunnen/willen managers wel beter. Maar gaan ze het ook echt anders doen in het vervolg?

Er is nog een parallel te trekken tussen strategievorming zoals we die vaak zien en *The Long and Winding Road*, in het bijzonder de structuur ervan: 'The song structure is equally sophisticated: while the opening theme is repeated throughout, the song lacks a traditional chorus, and the melody and lyrics are considerably ambiguous about the opening stanza's position in the song; it is unclear whether the song has just begun, is in the verse, or even is in the bridge.' (Wikipedia)

Dat managers overigens vaak geheel onnodig zelf ervoor kiezen om een lange en moeilijk begaanbare weg vol risico's te volgen, laten Kaplan en Norton in hun bijdrage aan dit nummer zien. Zij wijzen daarin de weg naar een nieuwe strategie waarbij pijnlijke reorganisaties kunnen worden vermeden.

Het proces van het opnemen en produceren van de genoemde song was overigens ook het meest moeizame van al de keren dat de Beatles samen iets opnamen. Het was de laatste song die zij samen op single uitbrachten, waarna ieder zijns weegs ging. Nieuwe uitdagingen tegemoet... Dat soms nieuwe wegen ingeslagen moeten worden, ook waar het organisatievormen betreft, laat Strikwerda in zijn bijdrage over modularisatie zien. Zonder meer nieuw is het licht dat Fraher in haar door Van Reekum besproken boek laat schijnen op leiderschap en gezag onder risicovolle omstandigheden.

Miller en Le Breton-Miller ten slotte betogen in hun bijdrage, gebaseerd op hun boek *Managing for the Long Run*, dat strategievorming van familiebedrijven gekenmerkt wordt door een viertal cruciale factoren die bepalend zijn voor het antwoord op de vraag of de *Long Road* die zij vaak gaan *Winding of Sunny* is.

Peter Schramade