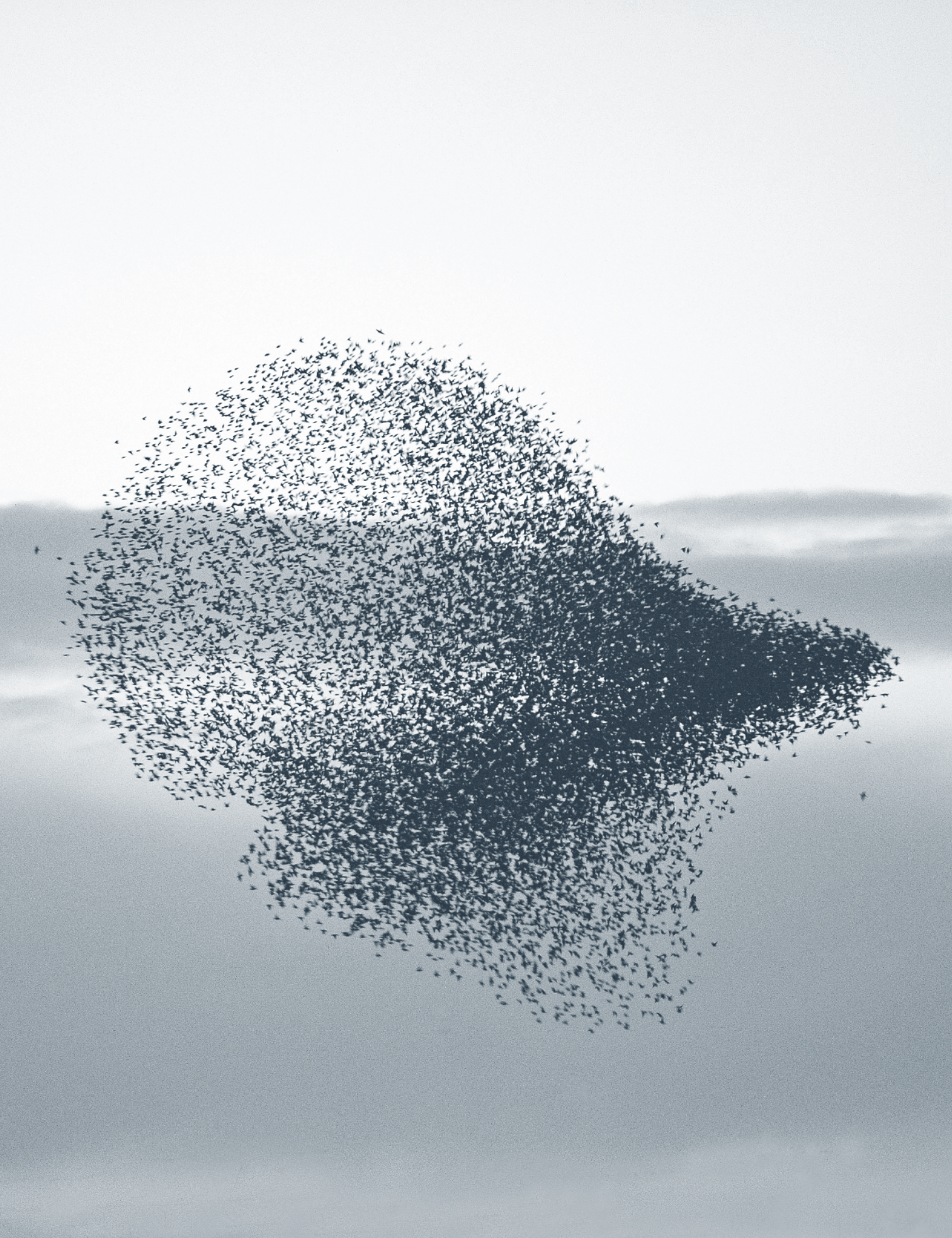




DE ESSENTIE VAN STRATEGISCHE WENDBAARHEID

Sjors van Leeuwen

STRATEGIE

Naast klantgerichtheid is wendbaar ondernemen dé succesfactor voor de komende jaren. Om te kunnen overleven moeten organisaties zich sneller kunnen aanpassen, verbeteren en vernieuwen. Het draait om ‘strategische wendbaarheid’ (*strategic agility*), en dat begint aan de top.

We leven niet in een tijdperk van verandering maar in een verandering van tijdperk, wordt wel eens gezegd. Gebeurtenissen zijn steeds moeilijker te voorspellen. We hebben te maken met een nieuwe economie, een nieuwe industriële revolutie, en een enorme digitale transformatie waarvan het verloop en de uitkomsten ongewis zijn. De concurrentie is in veel sectoren moordend. De klant is kritischer en mobieler geworden, en is dag en nacht actief op internet en sociale media. De arbeidsmarkt piept en kraakt en de nieuwe generatie werknemers heeft haar eigen wensen en dromen. Aan de ene kant zien we een groeiende groep mensen die moeite heeft om aan te haken, en aan de andere kant een grote groep medewerkers, klanten en stakeholders die aanbeland zijn in de top van Maslow’s behoeftepiramide en op zoek zijn naar zelfontplooiing en zingeving. Nieuwe technologieën als kunstmatige intelligentie, 3D-printen, blockchain en virtual reality kloppen op de deur. Om te kunnen overleven moeten organisaties zich sneller kunnen aanpassen, verbeteren en vernieuwen. Hoe pak je dat aan?

Voor KLM is meer snelheid één van de topprioriteiten. Sneller meegaan met alle veranderingen en inspelen op de voordelen van technologische ontwikkelingen. Terwijl eerst schaalgrootte de belangrijkste kostendrijver was, beweegt KLM nu naar een nieuw tijdperk waarin wendbaarheid de belangrijkste drijver is.’

– Pieter Elbers, president-directeur van de KLM

TRADITIONEEL ORGANISEREN PAST NIET MEER

Veel ondernemingen zijn nog steeds traditioneel georganiseerd: met een ‘hark’ bestaande uit veel lagen en hokjes. Nog steeds heerst er vaak een grote afstand tussen de top en de werkvloer. Denken en doen zijn sterk gescheiden. Er zijn bazen en ondergeschikten. De organisatie is sterk hiërarchisch ingedeeld en werkt bureaucratisch. Deze manier van organiseren dateert

echter uit de industriële begintijd, al weer meer dan honderd jaar geleden. Bedrijfsomgevingen waren stabiel, het massaproductiewerk was eenvoudig en arbeidsintensief, en medewerkers waren niet of nauwelijks opgeleid. Vooral in onze westerse wereld is daar al lang geen sprake meer van als we kijken naar de vierde industriële revolutie die op uitbreken staat. De klassieke organisatie is failliet. De vele lagen, hokjes, functies en bureaucratische regels beperken de flexibiliteit en snelheid veel te veel. Ook worden kennis, kunde en creativiteit van de nieuwe generatie hoger opgeleide medewerkers weinig benut. Oplossingen in de vorm van project- en matrixstructuren bieden niet de flexibiliteit die nodig is. Het roer moet om, de traditionele manier van organiseren heeft zijn langste tijd gehad.

REORGANISEREN IS NIET HET JUISTE ANTWOORD

Tot nu toe zijn we de vele veranderingen te lijf gegaan door van reorganisatie naar reorganisatie te hollen – in de stille hoop dat de situatie daarna weer een tijdje stabiel is. Dat heeft steeds minder zin, want rustig wordt het niet meer en het traditionele veranderen slaat steeds minder aan. Medewerkers zijn in groten getale niet betrokken en haken gedemotiveerd af. Uit de Nationale Benchmark Organisatie Veranderingsvermogen 2018 (BusinessFitscan, 2018) blijkt dat de Nederlandse werknemer maar weinig vertrouwen heeft in het veranderingsvermogen van zijn organisatie. Meer dan een derde van de werknemers vindt dat de eigen organisatie onvoldoende in staat is om te veranderen. En bijna de helft van de werknemers is van mening dat er te weinig beroep wordt gedaan op de kennis, inzichten en vaardigheden van de eigen medewerkers. Ook is er een grote kloof tussen werkvloer en topmanagement over het beeld dat men heeft van het veranderingsvermogen van de organisatie. Met opleidingen, trainingen, coaching en flexwerken proberen we dat wel te verbeteren, maar veel zoden aan de dijk zet dat niet. De manier waarop organisaties de huidige problemen aanpakken, maakt de situatie vaak alleen maar erger. Op de oude veranderweg door blijven gaan heeft niet veel zin.

WENDBAARHEID IS VAN ALLE TIJDEN

Nieuw is de boodschap van snel en wendbaar ondernemen niet. Die is eigenlijk al zo oud als de weg naar Rome. Julius Caesar boekte grote militaire successen doordat hij zijn troepen snel wist te verplaatsen. Tijdens de Koude Oorlog was de vraag wie de slag in de lucht ging winnen, de Amerikanen of de Russen. Terwijl de Russen met hun MIG kozen voor snelheid en vuurkracht, ontwikkelden de Amerikanen hun F15- en F16-gevechtsvliegtuigen, die in de lucht superieur waren door hun wendbaarheid. In het bedrijfsleven stelde de Amerikaanse econoom Theodore Levitt al in 1960 in zijn klassieke artikel 'Marketing Myopia' in de *Harvard Business Review* (Levitt, 1960) dat 'als ondernemingen niet succesvol zijn, dat meestal komt door het gebrek aan vermogen om hun producten en diensten aan te passen aan de veranderende omgeving'. In de jaren tachtig van de vorige eeuw schreef Rosabeth Moss Kanter van de Harvard Business School al boeken als *The Change Master* (Moss Kanter, 1985) en *When Giants Learn to Dance* (Moss Kanter, 1990). In het laatstgenoemde boek schreef ze dertig jaar geleden al: 'The new model organization is lean, flat and athletic, rather than tall and authoritarian.' Om te overleven moesten organisaties volgens Kanter 'fast, focused, flexible, friendly and fun' zijn. Het begrip 'agility' werd voor het eerst officieel geïntroduceerd in 1991, in het rapport *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy* van het Iacocca Institute. Door het fabricageproces meer 'agile' te maken, probeerden westerse producenten prijsgegeven terrein terug te winnen op de 'Aziatische tijgers' (Zuid-Korea, Taiwan, Hongkong en Singapore).

VOLGENDE FASE VAN WENDBAARHEID

Eind jaren negentig werd agile softwareontwikkeling in de ICT-industrie geïntroduceerd als tegenhanger van de traditionele watervalmethode. Dit resulteerde in 2001 in het *Manifesto for Agile Software Development* (Beck e.a., 2001) met een set van principes gebaseerd op samenwerking en zelforganisatie. In de periode daarna werd duidelijk dat niet alleen de ontwikkeling

en productie maar ook de organisatie daarom heen wendbaarder moest worden. Vooral in Amerika en Engeland groeide de aandacht voor organisatie-agility en hoe je die moest vormgeven. Tegenwoordig is ook dit echter niet langer voldoende. Steeds vaker hebben organisaties te maken met marktturbulentie, de intensiteit van de turbulentie neemt toe, en de turbulentie houdt langer aan dan in het verleden. Naast een flexibele organisatiestructuur met flexibele bedrijfsprocessen, draait het nu ook om een wendbare strategie met een wendbaar strategie-proces. Na product-, productie-, proces- en organisatie-agility zijn we aanbeland bij de volgende fase van wendbaarheid, namelijk strategische wendbaarheid, of in het Engels 'strategic agility'. Daarbij gaat het om een geheel andere manier van kijken, denken en doen dan we tot nu toe gewend zijn.

WERKVLOER EN TOPMANAGEMENT HEBBEN HEEL VERSCHILLENDE BEELDEN VAN HET VERANDERVERMOGEN VAN DE ORGANISATIE

'Wendbaarheid, slagvaardigheid en veerkracht zijn essentieel om relevant te blijven voor de klant én om in te kunnen spelen op de snel veranderende omstandigheden in de markt en maatschappij. Maar ook om een bedrijf te zijn waar mensen graag voor willen werken.'

– Directie KPN

STRATEGISCHE WENDBAARHEID HEEFT DE TOEKOMST

De toekomst is aan de strategisch wendbare organisatie. Dit is een organisatie die ogenschijnlijk als vanzelf snel en goed weet in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en kansen. Het is een organisatie die optimaal gebruik maakt van de kracht van medewerkers (menselijk kapitaal) en de vele digitale mogelijkheden die er zijn. Bovendien is het een organisatie die de onzekerheid, die alle dynamiek met zich meebrengt, niet krampachtig probeert te beheersen maar juist omarmt. Maar wat is strategische wendbaarheid? In

mijn definitie van het begrip strategische wendbaarheid (*strategic agility*), of kortweg wendbaarheid, sluit ik aan bij Doz & Kosonen (2008):

Een bedrijf is strategisch wendbaar als het in staat is om zijn strategische koers snel en effectief te veranderen, anticiperend of reagerend op kansen en bedreigingen in zijn omgeving. Snelheid en wendbaarheid zijn daarbij relatieve begrippen en moeten altijd vanuit de eigen context bekeken worden.

Strategische wendbaarheid houdt dus in dat de organisatie haar strategie – de manier waarop ze haar ambitie en doelen voor de lange

termijn nastreeft – snel en goed kan aanpassen en uitvoeren. Dat snel en goed kunnen aanpassen van strategie en uitvoering heeft in meer of mindere mate invloed op de hele organisatie. Snelheid gaat vervolgens over de tijd die nodig is, in weken, maanden of jaren, om als organisatie het gewenste resultaat te bereiken. Dus ook tijdigheid: ben je op tijd? Wendbaarheid gaat over het gemak en de efficiency waarmee je de aanpassingen weet door te voeren. Kun je snelheid en wendbaarheid combineren, dan heb je de beste uitgangspositie. Vergelijk het met topvoetballers als Leonard Messi en Cristiano Ronaldo, die als geen ander snelheid met wendbaarheid weten te combineren. Door de omslag naar meer wendbaarheid lijken organisaties steeds meer op natuurlijke ecosystemen. De bekende uitspraak van Charles Darwin gaat in het moderne leven steeds meer op: 'Niet de sterkste of intelligentste soort overleeft, maar de soort die zich het beste kan aanpassen aan verandering.'

Meer dan agile en scrum

Als mensen het hebben over 'wendbaarheid', bedoelen ze vaak het invoeren van agile werken op een afdeling, meer zelforganisatie voor teams, of 'scrummen' in projecten. Dit zijn echter maar een paar stukjes van de puzzel. Wil je als organisatie écht wendbaar worden, dan komt er veel meer bij kijken. Je moet dan ook kijken naar aspecten als het kompas van de organisatie,

de scope van de wendbaarheidstransformatie, verbindend leiderschap, externe gerichtheid, rolling strategy, permanente innovatie, modulaair businessmodel, flexibele werkorganisatie, digitale transformatie en een beweeglijke merk-klantrelatie.

Flexibiliteit en veerkracht

Daarnaast blijkt uit onderzoek dat strategische wendbaarheid uit twee elementen bestaat die elkaar versterken (McCann & Selsky, 2009). Aan de ene kant moet een organisatie de flexibiliteit en snelheid (agility) hebben om offensief de kansen te benutten die zich aandienen door veranderingen in de markt. Aan de andere kant zijn veerkracht en robuustheid (resiliency) nodig om de gevolgen van vaak grote en onvoorziene veranderingen op te vangen, zonder dat de prestaties van de organisatie daaronder leiden. Agility en resiliency zijn dus twee kanten van dezelfde medaille.

Organisaties kunnen hun agility versterken door aanpassingen door te voeren in structuur, processen en systemen. Resiliency wordt vooral versterkt door een sterke organisatie-identiteit, gezamenlijke waarden, sterke partnerships en voldoende financiële buffers.

Wendbaarheidscanvas

Zetten we alle literatuur, onderzoeken en praktijkervaringen met strategische wendbaarheid op een rij, dan komt er groot aantal aspecten naar voren die een rol spelen. De belangrijkste aspecten worden beschreven in het boek *Wendbare strategie op één A4* (Leeuwen, 2018). De basis van dit boek wordt gevormd door het 'wendbaarheidscanvas' (zie figuur 1). Het wendbaarheidscanvas bestaat uit 11 bouwstenen met 43 onderwerpen. Samen zijn ze sterk bepalend voor de mate van wendbaarheid van een organisatie. Binnen al die bouwstenen kun je op verschillende gebieden kiezen

FIGUUR 1. WENDBAARHEIDSCANVAS

VOOR:	DOOR:	DATUM:	VERSIE:
KOMPAS Kijk op de toekomst Uitdagende ambitie Sprekende waarden Wat is jouw verhaal?	EXTERNE GERICHTHEID Strategische alertheid Signaleren ontwikkelingen/trends Analyseren kansen/bedreigingen Strategische speerpunten	BUSINESSMODEL Netwerkstructuur Modulaire processen Continu verbeteren Business in control	MERK Merkidentiteit Merkpositionering Merkbelofte Merksdesign Merknabijheid
SCOPE Organisatie-wendbaarheid Portfolio-wendbaarheid Operationele wendbaarheid	ROLLING STRATEGY Cyclisch strategieproces Strategische agenda Slagvaardige besluitvorming ELOA-uitvoering	WERKORGANISATIE Bevlogen medewerkers Agile werken Zelforganiserende teams Optimale teamsamenstelling Kennismanagement	 KLANT Klantbeleving Klantbetrokkenheid Klantgemak
LEIDERSCHAP Verbindend leiderschap Resultaatgericht management Strategisch topteam	INNOVATIE Open Innovatie Klantgedreven innovatie Verbeteren en vernieuwen First mover of fast follower	TECHNOLOGIE Enterprise-architectuur Businessapplicaties Plug-and-play infrastructuur Digitale transformatie	

maken die invloed hebben op de wendbaarheid van de organisatie.

De kracht van het wendbaarheidscanvas is dat het organisatiebreed overzicht en inzicht biedt in de belangrijkste aandachtsgebieden die ertoe doen. Het wendbaarheidscanvas kun je gebruiken bij het vormgeven van je eigen ideeën, voor interne discussie en voor het maken van een strategisch wendbaarheidsplan. Zo gebruikt zorgorganisatie Altra het wendbaarheidscanvas om haar strategische koers voor de komende jaren uit te stippelen. Het canvas kan ook worden gebruikt voor een kritische en gestructureerde zelfreflectie. Hoe wendbaar zijn we, waar staan we in het transformatieproces, en welke mogelijkheden laten we onbenut? Bouwbedrijf Heembouw heeft zich vooral gefocust op de bouwsteen *rolling strategy* om daarmee het strategieproces meer dynamisch en kortcyclisch in te richten. Dat was nodig om sneller, flexibeler en innovatiever te kunnen schakelen op alle veranderingen en kansen in de bouwmarkt. Revalidatiecentrum Reade kiest op zijn beurt voor het concept van ‘de wendbare kliniek’ en investeert daarvoor in bouwstenen als externe gerichtheid, merk en klant, innovatie, businessmodel en werkorganisatie (zie kader ‘Visie op een wendbare organisatie in de zorg’). Het wendbaarheidscanvas is geen doel op zich, maar vooral een hulpmiddel, denkmodel en ‘praatplaat’. Het is een bewustwordingstool om het begrip wendbaarheid handen en voeten te geven en om helder te maken wat strategische wendbaarheid precies inhoudt en welke aspecten daarbij een rol (kunnen) spelen.

VISIE OP EEN WENDBARE ORGANISATIE IN DE ZORG

Revalidatie- en reumaspecialist Reade brengt ‘de wendbare kliniek’ met veel vaart in de praktijk. In het huismagazine geeft de bestuursvoorzitter onder de noemer ‘Aanpassingsvermogen is een menselijke kracht’ tekst en uitleg over wat een wendbare organisatie nu eigenlijk is en waarom dat belangrijk is: ‘In ons Strategisch beleidsplan 2016-2018 staat

het volgende: “Een hogere mate van flexibiliteit en wendbaarheid is nodig om ons steeds succesvol aan te kunnen passen aan de externe omstandigheden.” Een wendbare organisatie. Wat is dat eigenlijk? En waarom is het belangrijk? In ieder geval een organisatie die marktgericht is, en waar de klant en de klantbeleving centraal staan. Continu inzicht hebben in het proces van de klant is daarin essentieel: welke reis legt de klant af en welke emoties spelen hierbij een rol? Met die kennis kun je de klantervaring optimaliseren en innovatieve dienstverlening ontwikkelen. Een functioneel ingerichte organisatie met eilandjes, met eigen prestatie-indicatoren, voldoet niet aan de eisen van wendbaarheid. Daarnaast dient de “wendbare bekwaamheid” van de organisatie ontwikkeld en gestimuleerd te worden:

het vermogen om nieuwe producten of diensten te ontwikkelen, talent aan te trekken, interne competenties te benutten en samenwerking aan te gaan, zowel in- als extern. Daarbij wil ik ook nog een kanttekening plaatsen. We hebben

het weliswaar over een “wendbare organisatie”, maar in feite kan die niet bestaan zonder wendbare medewerkers die zich dag in, dag uit, inspannen en aanpassen om onze strategische doelen te verwzenlijken. In het belang van de beste zorg voor onze cliënten.’

Reade paste ook de organisatiestructuur aan om wendbaarder en flexibeler te kunnen werken. Men ging van acht teams terug naar drie interdisciplinair werkende teams, waardoor kennis en ervaring als vanzelf gemengd en sneller gedeeld worden. Ook is de knip tussen polikliniek en kliniek er uitgehaald. Cliënten stellen dat enorm op prijs. Want ze houden hun hele behandelperiode hetzelfde behandelteam, ook als de cliënt overgaat van klinische naar poliklinische zorg. Reade is met zijn ‘wendbare kliniek’ aardig op weg om future proof te worden.

Bron: Wendbare strategie op één A4

‘Een hogere mate van flexibiliteit en wendbaarheid is nodig om ons steeds succesvol aan te kunnen

passen aan de externe omstandigheden. Een organisatie die marktgericht is, en waar de klant en de klantbeleving centraal staan.’

– Jos Buijs, voorzitter Raad van Bestuur
revalidatiecentrum Reade

WENDBAAR WINNEN

De baten van strategische wendbaarheid kunnen enorm zijn. Het zorgt er allereerst voor dat je veranderingen eerder ziet aankomen en dat je daar sneller op kunt anticiperen en reageren. De overlevingskansen stijgen daardoor aanzienlijk. Wendbaarheid als het ultieme concurrentiewapen. In dit kader is het interessant wat de onderzoekers Doz & Kosonen (2008) schrijven in hun boek *Fast Strategy*: ‘Wanneer de ernst van een crisis eenmaal blijkt uit de cijfers, is het te laat om nog doeltreffend strategisch te kunnen handelen. IBM boekte zijn allergrootste winst twee jaar voordat de klap kwam, in 1991. Nokia boekte schitterende resultaten tot 2007, toen het doek viel.’ Bij de verkoop van de smartphone-divisie van Nokia aan Microsoft in 2013 sprak CEO Stephen Elop van Nokia de volgende dramatische woorden: ‘We hebben niets fout gedaan maar op de een of andere manier het pleit verloren.’ De ooit zo succesvolle marktleider in mobiele telefoons had de slag op de smartphone-markt compleet verloren.

De wendbare organisatie kan ook beter omgaan met de vele strategische paradoxen waarmee we tegenwoordig te maken hebben. De klant wil niet alleen een lage prijs, maar ook kwaliteit, gemak en service. Processen moeten efficiënt zijn, maar ook snel kunnen worden aangepast aan de wisselende vraag uit de markt. Verbetering en innovatie zijn allebei nodig, maar ze vragen elk een eigen aanpak om succesvol te kunnen zijn. Medewerkers willen meer vrijheid en verantwoordelijkheid, maar dat werkt alleen als doel en kaders duidelijk zijn. Bedrijven moeten sneller reageren, maar lopen daardoor meer risico. Om als organisatie in de toekomst succesvol te kunnen zijn, is het niet ‘of-of’, maar ‘en-en’. Dus zowel lage kosten als hoge kwaliteit, efficiëntie én klantgerichtheid, stan-

daardisatie én maatwerk enzovoort. De strategisch wendbare organisatie kan dat als de beste.

Last but not least blijkt uit diverse onderzoeken dat bedrijven met een hoger niveau van wendbaarheid en veerkracht meer concurrerend, meer klantgericht, meer efficiënt en meer winstgevend zijn, juist wanneer ze in een meer turbulente omgeving opereren. Anders gezegd: hoe groter de marktturbulentie en hoe groter de strategische wendbaarheid van een organisatie, des te groter het concurrentievoordeel en des te beter de financiële prestaties. Alle reden om het vraagstuk van wendbaarheid serieus aan te pakken.

‘Strategisch wendbaar zijn vraagt om een flexibel en continu strategieproces. Dit noemen wij de *rolling strategy*. Ons strategieproces hebben we zo ingericht dat we kort-cyclisch kunnen sturen en wendbaar kunnen zijn als het nodig is.’

– Directie Heembouw

VAN STRATEGIE NAAR UITVOERING

De praktijk laat zien dat de overgang naar een strategisch wendbare organisatie geen gemakkelijke klus is. Zo blijkt uit onderzoek van adviesbureau McKinsey (2017) dat wendbaarheid bij 75 procent van de topmanagers in de prioriteiten-top-3 staat, maar ook dat de ‘agile transformation’ bij zes van de tien bedrijven nog in de kinderschoenen staat. Er is geen standaard blauwdrukoplossing en geen uniforme aanpak. Iedere organisatie zal al doende en lerende haar eigen aanpak moeten ontwikkelen.

Wel is er een groot aantal aandachtspunten, succesfactoren en praktijkervaringen waarmee je rekening kunt houden. Te groot optimisme en een te eenzijdige blik op het thema wendbaarheid zijn daarbij belangrijke valkuilen. Het aloude spreekwoord ‘bezint eer ge begint’ is hier zeker op zijn plaats.

Bij de transformatie naar een strategisch wendbare organisatie draait het, kort samengevat, om drie succesfactoren om als organisatie aan de top te komen én te blijven:

1. *Voortdurende alertheid* – Tijdig belangrijke ontwikkelingen, trends, kansen en bedreigingen zien aankomen en deze beoordelen en vertalen in bruikbare inzichten, ideeën en voorstellen. Het kompas is duidelijk en de externe gerichtheid is groot. Er wordt nauw samengewerkt met de buitenwereld. Managers en medewerkers zijn de ‘ogen en oren’ van de organisatie. Opgedane inzichten worden breed gedeeld binnen de organisatie, en er wordt rekening gehouden met verschillende toekomstscenario’s.
2. *Strategische doortastendheid* – Je strategie snel en goed aanpassen op deze ontwikkelingen met het *rolling strategy*-proces. De strategische agenda wordt daarbij door een strategisch topteam voortdurend aangepast aan de veranderende situatie. Het team stelt steeds vast welke nieuwe strategische speerpunten worden gestart en welke bestaande speerpunten worden gewijzigd of tijdelijk of vroegtijdig worden gestopt. Dit vraagt om een slagvaardig besluitvormingsproces, verbindend leiderschap, goede interne communicatie en naadloze afstemming met de reguliere bedrijfsvoering.
3. *Operationele slagkracht* – De bijgestelde strategische agenda (de nieuwe strategie) succesvol uitvoeren met een wendbare werkorganisatie, flexibel businessmodel en een plug-and-play technische infrastructuur. Mensen, middelen en budgetten worden snel en gemakkelijk verschoven tussen organisatieonderdelen, markten, klantgroepen, afdelingen en teams. Speerpuntprojecten worden uitgevoerd aan de hand van de ELOA-aanpak: experimenteren, leren, optimaliseren (of stoppen) en accelereren. De organisatie durft te falen en wil leren van fouten.

VISIE, VOLHARDING EN NOOIT AF!

Snel scoren is er niet bij en een ‘one size fits all’-aanpak bestaat niet. Je moet dus op zoek naar een aanpak die voor jouw organisatie het beste is, en ook daarin moet je wendbaar zijn. Investeren in strategische wendbaarheid loont in veel gevallen. Het heeft wel gevolgen voor de hele organisatie. Het vraagt visie én volharding. Denk eerder in jaren dan in maanden, weet dat de aanhouder wint en dat een wendbare organisatie

nooit ‘af’ is. Gedurende die ontdekkingstocht bereik je vanzelf het punt waarop de kosten van nog meer wendbaarheid niet langer worden gerechtvaardigd door de extra baten. Dat kantelpunt zal voor iedere organisatie anders zijn. De positieve afsluiter komt van de middeleeuwse monnik Franciscus van Assisi. Zijn welgemeend advies luidt: ‘Doe om te beginnen wat nodig is. Doe vervolgens wat mogelijk is. En dan doe je opeens het onmogelijke.’ Zo is het met wendbaar ondernemen ook. Succes!

Over de auteur

S. van Leeuwen (Indora Managementadvies) is zelfstandig adviseur op het gebied van klantgericht ondernemen (CRM), strategie en marketing. Hij is tevens initiatiefnemer van het Zorgmarketingplatform. Van Leeuwen publiceerde onder meer succesvolle boeken als *Wendbare strategie op één A4*, *Hoe agile is jouw strategie?* CRM in de praktijk, *Zorgmarketing in de praktijk*, *Innovatieblunders* en *Klant in de driver’s seat*.



Literatuur

- Beck, K., M. Beedle c.s. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. BusinessFitscan. (2018). *Nationale Benchmark Organisatie Verandervermogen 2018*. BusinessFitscan.
- Doz, Y. & M. Kosonen (2008). *Fast Strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Wharton Business School.
- McCann, J., J. Selsky & J. Lee (2009). Building Agility, Resilience and Performance in Turbulent Environments. *People & Strategy*, 32/3.
- McKinsey (2017). *How to create an agile organization*. McKinsey & Company.
- Leeuwen, S. van (2016). *Hoe agile is jouw strategie? – Zo kun je snel en wendbaar ondernemen*. Van Duuren Management.
- Leeuwen, S. van (2018). *Wendbare strategie op één A4*. Van Duuren Management.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38/4, pp. 45-56.
- Moss Kanter, R. (1985). *The Change Master*. Free Press.
- Moss Kanter, R. (1990). *When Giants Learn To Dance*. Free Press.