

# De uil in strategie: scherp kijken, niet blijven turen

Jeroen Toet | Jester Strategy



Waar de struisvogel zijn kop in het zand steekt, de zwarte zwaan ons verrast en de kanarie ons vroeg waarschuwt, staat de uil voor iets anders: wijsheid. Reflectie. Analyse. Ervaring. Het vermogen om niet meteen mee te rennen met de waan van de dag, maar eerst goed te kijken, te luisteren en te begrijpen. De uil is al eeuwenlang een symbool van wijsheid. In de Griekse mythologie was de uil verbonden aan Athena, godin van wijsheid, strategie en oorlogskunst. Niet de brute kracht van de havik dus, of het uiterlijk vertoon van de pauw, maar het scherpe zicht in het donker. De uil ziet wat anderen missen. Hij wacht. Observeert. En slaat pas toe als het moment daar is. Een nuttige vogel in de board room. Want goede strategie vraagt niet alleen snelheid, daadkracht en ondernemerschap. Het vraagt soms ook om eerst even afstand nemen, om reflectie. Patronen herkennen. De juiste vragen stellen. Niet alleen kijken naar wat er vandaag en morgen op het dashboard staat, maar ook naar wat daaronder aan het verschuiven is. De strategische uil stelt vragen als: begrijpen we dit probleem wel echt? Welke aannames liggen hieronder? Hebben we alles in beeld, zien we dingen over het hoofd? En wat leren we eigenlijk van eerdere keuzes?

## Reflectie moet je blijven(d) organiseren

In veel organisaties is reflectie iets wat iedereen belangrijk vindt, maar bijna niemand echt organiseert. De agenda van menig manager en bestuurder zit vol met kwartaalcijfers, projecten, risico's, budgettrondes, investeringsvoorstellen en operationele issues. Er wordt veel besloten, veel afgestemd en veel gemonitord. Maar echt samen nadenken, vooral wat betreft de langere termijn, gebeurt vaak te weinig. En als het al gebeurt, dan vaak in de vorm van een grote strategieronde eens in de paar jaar. Dan moet er ineens een nieuwe visie, meerjarenstrategie of stip op de horizon komen. Iedereen gaat twee dagen de hei op, er verschijnen post-its, men spreekt over ambities en kernwaarden, trends, maakt een visie en zet de grove lijnen uit voor de komende jaren. Maar al snel neemt de dagelijkse werkelijkheid het weer over. Zonde. Juist vandaag de dag, in tijden van onzekerheid, is het belangrijk om vaker stil te staan bij de vraag of de koers nog klopt en vooral de aannames eronder. Welke signalen worden sterker? Welke keuzes blijken beter of slechter uit te pakken dan gedacht? Welke ongemakkelijke waarheid vermijden we misschien?

## Kijk vooruit, niet alleen terug

Veel reflectie in organisaties is achteruitkijken. Wat ging goed? Wat ging mis? Hebben we onze targets gehaald? Welke projecten lopen achter? Zeker nuttig, maar strategische reflectie vraagt meer. De echte uil kijkt niet



alleen naar de verse sporen op de grond, maar ook naar beweging in de verte. Ze zijn namelijk in hoge mate verziend. Strategische reflectie gaat dus ook over vooruitkijken. Welke ontwikkelingen kunnen ons speelveld veranderen? Welke klantbehoeften ontstaan onder de oppervlakte? Welke technologie lijkt nu nog marginaal, maar kan voor disruptie, of juist grote kansen, zorgen? Welke maatschappelijke of geopolitieke verschuivingen vragen om andere keuzes?

Daarvoor moet je gesprekken organiseren buiten de reguliere rapportagelijijn. Met de board, maar ook met managementlagen daaronder, mensen uit de operatie, klanten, toezichthouders, aandeelhouders, partners en soms juist buitenstaanders uit andere sectoren. Niet om iedereen overal over mee te laten beslissen, maar om het blikveld te vergroten. Want hoe hoger je in de organisatie komt, hoe groter het risico dat de werkelijkheid door meerdere lagen gefilterd binnenkomt. Slecht nieuws wordt netter verpakt. Twijfel wordt omgezet in zeker klinkende slides. Complexiteit wordt samengevat in drie bullets. En signalen van de werkvloer bereiken de board room vaak pas als ze al een probleem zijn geworden. Een wijze uil vertrouwt dus niet alleen op het uitzicht vanaf de hoogste tak. Hij zorgt dat hij ook hoort wat er beneden in het bos gebeurt.

## **Ervaring is waardevol, maar niet heilig**

De uil staat ook voor ervaring. Ervaring helpt om patronen te herkennen, hype van substantie te onderscheiden en niet bij elke trend in paniek te raken. In een board room is dat ongelooflijk waardevol. Zeker als de buitenwereld onrustig is en iedereen roept dat alles anders moet. Maar ervaring is niet per se hetzelfde als wijsheid. Ervaring kan ook lui maken. Of defensief. Of te zeker van zichzelf. Wie lang in een sector of een bedrijf werkt, heeft legio voorbeelden paraat van dingen die eerder niet werkten. "Dat hebben we tien jaar geleden al geprobeerd." "Onze klanten willen dat niet." "Deze markt verandert niet zo snel." "Interessante technologie, maar niet zo relevant voor ons." Soms klopt dat en behoedt die deskundigheid een organisatie voor dure dwaalwegen.

Maar soms is het ook de manier waarop het verleden de toekomst gijzelt. Daarom heeft zo'n uil soms tegenkracht nodig. Frisse blikken. Mensen die andere vragen stellen, andere signalen horen of zien. Jongere collega's die andere klantverwachtingen normaal vinden. Mensen uit andere sectoren die vergelijkbare patronen eerder hebben gezien. Of dwarsdenkers die niet onder de indruk zijn van hoe het altijd is gegaan. De kunst is om ervaring niet weg te gooien, maar ook niet heilig te verklaren.

## **Pas op voor 'paralysis by analysis'**

De grootste valkuil van de strategische uil is dat hij blijft zitten. Nog één analyse. Nog één benchmark. Nog één scenario. Nog één gevoeligheidsberekening. Voor je het weet is zorgvuldigheid veranderd in uitstelgedrag en diepgang in besluiteloosheid. Dat noemen we paralysis by analysis. Dat gebeurt niet omdat mensen laf zijn of niets willen. Integendeel. Het ontstaat juist in serieuze organisaties, met slimme mensen, complexe belangen en een oprechte wens om het goed te doen. Niemand wil een dom besluit nemen. Niemand wil te vroeg springen. Niemand wil achteraf horen dat er onvoldoende over risico's is gedacht.

Echter, strategisch gezien bestaat er zelden een moment waarop alle informatie compleet is. Zeker niet bij grote keuzes. Wachten op volledige zekerheid is dan eigenlijk hetzelfde als niet kiezen. En zoals bij de struisvogel gold: niet kiezen is ook kiezen. Alleen noem je het dan analyse. Vraag de uil dus niet: weten we alles zeker? Maar vraag: weten we genoeg om een volgende verstandige stap te zetten?



## Balanceer denkers met doeners

Elke board room heeft denkers nodig. 'Uilen' die doorvragen, structureren, afstand kunnen nemen, historisch besef meebrengen en niet meteen in actie schieten. Maar als er alleen uilen aan tafel zitten, wordt strategie al snel een intellectuele exercitie. Daarom heb je ook voldoende doeners nodig. Mensen die ongemakkelijk op hun stoel schommelen en vragen: wat gaan we dan concreet anders doen? Wat is de eerste stap en wie pakt dit op? Wat stoppen we? Welk budget verschuift?

Klinkt misschien minder verheven dan reflectie, maar is net zo essentieel. Strategie zonder aandacht voor uitvoering is een gedachte-experiment. En uitvoering zonder reflectie is vaak ongerichte drukte. De combinatie is dus goud waard. Een goed strategisch proces heeft daarom ritme nodig. Tijd om te vertragen én momenten om te besluiten en door te gaan. Ruimte voor analyse én praktische beslisriteria. Je wilt niet dat de haviken te vroeg of ondoordacht toeslaan, maar ook niet dat die uilen eindeloos blijven turen.

## Maak reflectie praktisch

Reflectie hoeft niet zwaar, traag of academisch te zijn. Het kan juist heel praktisch worden georganiseerd. Plan bijvoorbeeld vaste strategische reflectiemomenten tussen de grote strategierondes door. Bespreek elk kwartaal niet alleen de performance, maar ook de belangrijkste aannames onder de strategie. Laat bij grote besluiten expliciet vastleggen welke aannames cruciaal zijn, zodat je later kunt toetsen of ze nog kloppen. Koppel reflectie dus altijd aan concrete keuzes en de aannames daaronder. Niet eindigen met "interessante inzichten", maar met: wat betekent dit voor onze prioriteiten, opties, risico's, investeringen of experimenten? Zo voorkom je dat reflectie een (eindeloze) pauzeknop wordt.

## Zorg dus voor een uil, maar niet zo'n standbeeldje

De uil is misschien wel een van de meest sympathieke vogels in de strategische ornithologie. Hij staat voor iets waar elke board room meer van kan gebruiken: wijsheid, rust, diepgang en het vermogen om voorbij de waan van de dag te kijken. Maar wijsheid is pas waardevol als zij leidt tot betere keuzes. Reflectie moet niet eindigen in eindeloos uitstel. Analyse moet niet de plek innemen van verantwoordelijkheid of durf en ondernemerschap. En ervaring moet niet veranderen in een excuus om nieuwe signalen weg te redeneren.

Kortom: wees een uil. Neem tijd om te kijken. Organiseer reflectie. Gebruik ervaring, maar laat haar ook tegenspreken. Betrek mensen met andere perspectieven. En zorg vooral dat denken en doen elkaar in balans houden. Want een uil die scherp ziet maar nooit durft te vliegen, is strategisch gezien uiteindelijk ook maar gewoon een vogel op een tak.

---

## Over de auteur

**Jeroen Toet** is managing consultant bij Jester Strategy. Hij is mede-auteur van het boek [Scenarioplanning in de praktijk](#). Met foresight methoden als scenarioplanning helpt Jeroen organisaties, uiteenlopend van Fortune 500 bedrijven tot MKB, van (G4) gemeente tot woningcorporatie, om grip te krijgen op onzekerheid en het strategisch gesprek in bestuurskamers te structureren.



**Jester**  
strategy

