Koersvast en wendbaar

Waarom organisaties in een dynamische omgeving pas goed kunnen bijsturen als hun richting vast ligt

De visie van Chris Jansen (senior consultant Jester Strategy) in een whitepaper

Het plan dat formeel nog geldt

In het voorjaar van 2024 stelt de directie haar strategie vast. Ze doorloopt een zorgvuldig traject, met marktanalyses, gesprekken met klanten en twee heidagen met het managementteam. De raad van commissarissen ontvangt het resultaat met instemming. Het meerjarenplan loopt tot en met 2028 en de directie plant de volgende strategieronde netjes in voor dat jaar.

Twee en een half jaar later staat het plan nog steeds op het intranet. Het is formeel de koers. Alleen kloppen een paar aannames niet meer. Nieuwe handelstarieven raken de exportmarkt die de groei moet dragen. De locatie die in 2027 open zou gaan, wacht op een netaansluiting die er voorlopig niet komt. En een concurrent kan de propositie die destijds als onderscheidend gold inmiddels met AI voor een fractie van de prijs nabootsen.

Iedereen in de directie weet het. De directie bespreekt het in de wandelgangen en aan het eind van overleggen, als de agenda eigenlijk al af is. Toch schrijft ze het jaarplan voor 2027 met verwijzingen naar het strategisch plan, omdat een ander kader ontbreekt. En niemand stelt voor om het plan open te breken. Dat betekent een nieuw traject van een half jaar, met alle tijdsinvesteringen die daarbij horen.

De reactie op zo'n situatie gaat meestal een van twee kanten op. De eerste is vasthouden. Een strategie heeft tijd nodig, de organisatie heeft rust nodig, en wie elke tegenvaller aangrijpt om de koers te wijzigen, verliest geloofwaardigheid. De tweede is loslaten. Het plan verdwijnt stilletjes naar de achtergrond en de directie beslist per kans, per investering, per signaal. Beide reacties zijn begrijpelijk, maar beide gaan mis. De eerste maakt de strategie een keurslijf, de tweede maakt haar overbodig.

Het is in mijn ogen te makkelijk om te roepen dat bestuurders te traag zijn of te makkelijk van koers wisselen. In de praktijk zie je dat de meeste directies het probleem scherp zien. Ze werken alleen met een strategie voor een wereld die trager verandert dan de huidige.

Wat een rolling strategy is

De gangbare gedachte is dat een wendbare strategie minder vastlegt. Minder een meerjarenplan, meer ruimte om in te spelen op wat zich aandient. Dat klinkt logisch, maar toch wringt het. Want wie vaker wil bijsturen, moet vaker kiezen. En wie snel wil kunnen kiezen, heeft iets nodig waaraan hij die keuze toetst.

Het helpt om het vraagstuk als een kwestie van tempo te zien. Er spelen drie snelheden: hoe snel de buitenwereld verandert, hoe snel de organisatie die verandering ziet en hoe snel ze erop handelt. Een strategie die eens per drie tot vijf jaar op tafel komt, loopt achter zodra de wereld sneller verandert dan de organisatie ziet en handelt. Voor veel organisaties is dat inmiddels het geval. Oorlog, handelstarieven, stikstof, netcongestie, gevallen kabinetten en de opkomst van AI zijn geen uitzonderingen meer, maar de omgeving waarin strategie moet werken.

Wij noemen het antwoord daarop een *rolling strategy*: een strategie waarvan de horizon elk jaar een jaar opschuift, terwijl de stip op de horizon blijft staan. De organisatie houdt zo altijd een volledig meerjarenperspectief, en stelt de route bij op vaste momenten en op basis van informatie. Een rolling strategy is daarmee geen planningstechniek, maar een besturingssysteem. Er draaien twee lussen in. De ene kijkt naar buiten: doen we de goede dingen? De andere kijkt naar binnen: doen we de dingen goed? Wat de organisatie in de uitvoering leert, voedt wat ze buiten ziet, en omgekeerd.

Dat systeem rust op drie elementen, elk met een eigen functie.

1. **Richting** is het inhoudelijke element. Een doel op de lange termijn en een handvol leidende principes die zeggen waar de organisatie naartoe wil en hoe ze kiest.
2. **Informatie en signalen** is de infrastructuur. Formele (en informele) informatiestromen, een vast ritme en een duidelijk besluitvormingsproces van signaal naar besluit.
3. **Leren door doen** is doelbewust experimenteren en leren. De strategische aannames toetsen in de praktijk en besluiten wat de organisatie aanscherpt of aanpast.

Het paradoxale is dat zo'n strategie meer vastlegt dan een klassiek meerjarenplan, niet minder. Alleen op een andere plek. Het klassieke plan legt vooral de route vast en laat de richting algemeen. Een rolling strategy doet het omgekeerde. Daarmee balanceert ze tussen twee risico's: star vasthouden aan een plan terwijl de wereld verschuift, en stuurloos bewegen met versnippering van middelen en focus als gevolg. Koersvast en wendbaar ontstaat als de richting vastligt en de route meebeweegt.

Daar zit ook een verschil in hoe je naar het vraagstuk zelf kijkt. Het klassieke planproces gaat uit van een probleem dat je met genoeg analyse kunt doorgronden: analyseren, kiezen, vastleggen, uitvoeren. Dat werkt voor de bouw van een energiecentrale. Het werkt veel

minder voor de vraag wat AI met je sector gaat doen. Daar weet je vooraf niet precies wat je moet bereiken en hoe. Dan is de betere volgorde: richting bepalen, handelen, waarnemen, leren en bijsturen. Een rolling strategy gaat over het tweede.

Hoe het zo gekomen is

Waarom blijven zoveel strategieën hangen tussen vasthouden en loslaten? Ik zie drie oorzaken. Ze komen alle drie voort uit één ontwerpkeuze: richting en route zitten in hetzelfde document.

1. **We overschatten hoeveel we vooraf kunnen weten**. Strategieontwikkeling is traditioneel ingericht rond het analyseren en voorspellen van de toekomst. Op basis daarvan maken we keuzes en bepalen we een route. Daarmee wekken we de suggestie dat we vooraf voldoende weten om die route voor meerdere jaren uit te stippelen. In een onzekere omgeving blijken belangrijke aannames echter voortdurend te veranderen.

2. Herzien betekent opnieuw beginnen. Omdat alles samenhangt, vraagt herzien om een groot traject: analyse, sessies, besluitvorming en communicatie. Dat doe je niet elk jaar. De omvang van het document bepaalt het ritme, niet het tempo van de buitenwereld.

3. **We sturen vooral op het realiseren van afspraken, te weinig op de geldigheid ervan**. De meeste organisaties hebben uitgebreide systemen om te bewaken of doelstellingen worden gehaald, budgetten worden gerespecteerd en projecten op schema liggen. Veel minder aandacht gaat uit naar de vraag of de aannames achter die afspraken nog kloppen. Een tegenvallend resultaat leidt dan vooral tot de vraag hoe we beter kunnen uitvoeren, terwijl de oorspronkelijke strategische keuze misschien niet meer juist is.

Deze drie oorzaken versterken elkaar. We stippelen een route uit voor meerdere jaren, terwijl de aannames waarop die route is gebaseerd voortdurend kunnen veranderen. Als de werkelijkheid anders blijkt, is de drempel om de strategie te herzien hoog. Ondertussen blijven we via onze reguliere sturing vooral gericht op het realiseren van de oorspronkelijke afspraken. Nieuwe inzichten leiden daardoor eerder tot aanpassingen in de uitvoering dan tot het heroverwegen van de strategische keuzes zelf.

Zo ontstaat de spanning tussen vasthouden en loslaten. Zolang het plan leidend blijft, dreigt de organisatie vast te houden aan keuzes die hun geldigheid verliezen. Zodra het plan zijn geloofwaardigheid verliest, ontstaat het risico dat de directie steeds meer per situatie beslist en de samenhang verdwijnt.

> *Wie de richting niet vastlegt, moet bij elke bijsturing opnieuw over de koers praten. Wie dat wel doet, hoeft alleen nog over de route te praten.*

De drie elementen in de praktijk

Wat betekent dit concreet? Per element laat ik zien wat het vraagt, en waar het in de organisaties waar we dit zien werken het verschil maakt.



Richting: een stip die concreet genoeg is om een kans aan te toetsen. De richting beantwoordt waarom de organisatie bestaat en waar ze over tien tot vijftien jaar wil staan. De missie beschrijft wat de organisatie doet en voor wie. Het verschil zit in de visie: een toekomstbeeld dat concreet genoeg is om er een investering of initiatief naast te leggen. 'De meest innovatieve speler zijn' geeft pas richting als er een herkenbaar beeld bij hoort van hoe die organisatie er dan uitziet.

Zo'n stip doet drie dingen. Ze zorgt voor consistentie, omdat strategische keuzes elkaar blijven versterken in positionering en onderscheidend vermogen. Ze zorgt voor focus, omdat ze voorkomt dat de organisatie in korte tijd te vaak radicaal van koers wisselt en middelen versnippert over steeds nieuwe prioriteiten. En ze maakt autonomie mogelijk. Dat laatste loopt via leidende principes: vuistregels die zeggen wat voorrang krijgt. 'Klantbelang boven kortetermijnwinst' is zo'n principe, net als 'we experimenteren, maar schalen alleen op als de data het bewijst'. Principes maken ook duidelijk wat de organisatie bewust niet doet. Daarmee kunnen teams zelf kiezen in situaties die vooraf niet zijn beschreven, en hoeft niet elke afweging naar de directietafel. Dat werkt alleen als het management zichtbaar naar die principes handelt. Waarden worden pas geloofwaardig als de leiding er consequent naar kiest, ook als het iets kost.

Dit klinkt eenvoudiger dan het is. Een concrete richting is ook een richting waarover je het oneens kunt zijn, en veel directies vermijden dat gesprek liever.

Informatie en signalen: een vaste route van signaal naar besluit. De meeste organisaties hebben informatie genoeg: marktanalyses, concurrentieanalyses, trendrapporten, scenario's en kwartaalrapportages. Wat ontbreekt, is de infrastructuur die die informatie op het juiste moment bij de besluiters brengt. Die infrastructuur heeft een formele en een informele kant. De formele kant zijn de strategische documenten. Een organisatie die wij begeleiden, heeft er twaalf benoemd: zes over de externe omgeving, zoals de marktanalyse en de scenario's, en zes over de eigen prestaties, zoals de sales- en klantenservicerapportages. Elk document heeft een eigenaar en een vaste frequentie. De informele kant is wat medewerkers horen in klantgesprekken, wat bestuurders oppikken in hun netwerk en wat in de uitvoering opvalt. Die signalen zijn vaak het vroegst, maar hebben zelden een vaste plek.

Het ritme maakt het verschil. Maandelijks legt de organisatie elk nieuw document of signaal in het bestaande overleg naast één vraag: raakt dit een strategische aanname? Een signaal die het businessmodel beïnvloed gaat direct op de agenda. Per kwartaal voert het managementteam het gesprek over signalen en scenario's. Eens per jaar volgt een grondige toetsing: de horizon schuift een jaar op en de directie stelt vast of het langetermijndoel nog ver genoeg ligt en nog klopt. Robert Simons maakt hier in zijn boek 'Levers of Control' een bruikbaar onderscheid tussen diagnostische sturing, liggen we op koers, en interactieve sturing, is onze koers nog juist. De meeste organisaties hebben het eerste goed ingericht en het tweede nauwelijks.

Bij de infrastructuur hoort ook een besluitvormingsproces. Wie mag besluiten dat de strategie verandert? Het managementteam kan de route bepalen, de directie de strategische keuzes en de richting. Wie dat niet vooraf afspreekt, krijgt bij elk signaal een discussie over mandaat in plaats van over inhoud. Het risico van dit element is een extra vergader- en rapportagecircus. Daarom hoort het niet in een nieuw overleg thuis, maar in de overleggen die al bestaan.

Leren door doen: aannames toetsen voordat de markt het doet. Elke strategische keuze rust op aannames over markten, klanten en het eigen vermogen om waarde te creëren. Wie een nieuwe markt betreedt, gaat ervan uit dat er voldoende klantbehoefte is, dat klanten willen betalen en dat de organisatie het rendabel kan leveren. McGrath en MacMillan lieten al in 1995 zien hoe je zulke aannames centraal zet in plaats van de prognose. Een rolling strategy maakt daar een vaste cyclus van, in vijf stappen.

1 Aannames identificeren › **2** Experiment ontwerpen › **3** In de praktijk toetsen › **4** Uitkomsten interpreteren › **5** Strategisch besluiten

Kies twee of drie aannames met de grootste onzekerheid. Ontwerp per aanname een klein, gericht experiment met een eigenaar, een leerdoel, een budget en een einddatum. Test en verzamel bewijs. Beoordeel wat de uitkomst zegt over de aanname. En besluit: doorzetten, opschalen, aanpassen of stoppen. Een pilot met vijf potentiële klanten kan bijvoorbeeld laten zien dat de behoefte er wel is, maar voor een bredere oplossing dan bedacht. Dan past de organisatie de propositie aan voordat ze opschaalt.

Het onderscheid dat hier telt, is dat tussen "beter uitvoeren" en de "strategische aanname toetsen". Een pilot die laat zien hoe je de dienstverlening verbetert, is nuttig. Een pilot die laat zien of de gekozen markt nog aantrekkelijk is, is strategisch. De meeste organisaties zijn goed in het eerste. De waarde van een rolling strategy ontstaat als wat de organisatie leert ook haar keuzes bevraagt. Daarom bespreekt het managementteam de uitkomsten elk kwartaal in een strategisch leergesprek: welke aannames zijn bevestigd of weerlegd, wat betekent dat voor onze keuzes, en welke besluiten nemen we? Dit is het lastigste element, omdat het van een bestuurder vraagt hardop te zeggen waar de eigen strategie mis zou kunnen zitten.

Waarom het alle drie moet

De drie elementen werken samen. Richting zonder informatie is zinloos: de koers staat, maar niemand ziet wanneer hij niet meer klopt. Informatie zonder leren wordt een dashboard: de organisatie ziet alles en besluit niets. En leren zonder richting wordt versnippering: elk experiment levert iets op, maar het telt nergens toe op.

Samen helpen ze ook bij een vraag waar directies in de praktijk mee worstelen: hoe onderscheid je een verkeerde keuze van een goede keuze die tijd nodig heeft? Klopt de aanname onder de keuze niet meer, dan herzie je de keuze. Klopt de aanname wel, maar blijven de resultaten achter, dan zit het probleem eerder in de route. En pas als de richting zelf ter discussie staat, gaat het gesprek over de koers. De kunst is om die drie gesprekken uit elkaar te houden.

Een rolling strategy is geen extra laag bovenop de bestaande planning- en controlcyclus. Ze brengt richting, uitvoering, leren en besluiten dichter bij elkaar. Methoden die organisaties al gebruiken, zoals OGSM, krijgen daarin een plek als onderdeel van het ritme.

Een kanttekening hoort hierbij. Dit past niet bij elke organisatie. In een sector met een stabiele klantvraag, weinig innovatie en een voorspelbare omgeving doet een goed meerjarenplan prima zijn werk, en is extra ritme vooral last. Hoe complexer de sector, hoe hoger het tempo van innovatie en hoe sneller de klantbehoefte verschuift, hoe meer een rolling strategy oplevert. De vraag is dus niet of een rolling strategy beter is. De vraag is of jouw omgeving sneller verandert dan jouw strategiecyclus.

Drie vragen voor de directietafel

Eén: als morgen een kans voorbijkomt die niet in ons plan staat, kunnen we dan binnen een week zeggen of die bij onze koers past, en op basis waarvan? Het eerlijke antwoord is vaak dat het afhangt van wie er die dag aan tafel zit.

Twee: weten we wie welke strategische informatie levert, wanneer die op tafel komt en wie er vervolgens over besluit? De meeste organisaties kunnen de eerste helft beantwoorden. De tweede helft blijft vaak open.

Drie: welke aannames onder onze huidige strategie zouden we vandaag niet meer zo opschrijven, en wat doen we om dat te toetsen? Meestal kent iedereen ze. Zelden staan ze op de agenda, en nog zeldener loopt er een experiment.

Wie deze drie vragen scherp kan beantwoorden, heeft de basis voor een strategie die tegelijk koersvast en wendbaar is. Het doel is niet om te voorspellen welke ontwikkeling zich doorzet. Het doel is om te weten welk deel van je strategie vastligt, en bij welke signalen je bereid bent de rest opnieuw te kiezen.

Over de auteur

Chris Jansen is senior consultant bij Jester Strategy. Hij begeleidt directies en managementteams bij strategievorming en bij het inrichten van strategisch ritme, en ontwikkelt binnen Jester het gedachtegoed rondom rolling strategy.

Chris baseert dit whitepaper op praktijkervaring met strategievorming en strategische sturing bij organisaties in een dynamische omgeving. Hij presenteert zijn eigen standpunten, niet die van individuele opdrachtgevers.