

STRATEGISCH PLAN(NEN)

"Plans are worthless, but planning is everything."

DWIGHT D. EISENHOWER

INLEIDING



In dit deel kijken we naar het strategisch plan en strategisch plannen. Zoals al eerder benoemd is dit vermoedelijk het meest dominante perspectief op strategie (zie ook deel 1).

Een beschrijving van wat je wilt bereiken en aan de hand van welke stappen, gefaseerd in de tijd, je dat denkt te gaan doen.

Kijken we naar de strategiescholen uit deel 2, dan betreft dit vooral de voorschrijvende scholen. In deze categorie zitten drie strategiescholen die voorschrijven hoe je een strategie, een strategisch plan ontwikkelt. De ene school legt meer nadruk op de centrale rol van het management (ontwerpschool), de

andere meer op de rol van gespecialiseerde professionals (planningschool) en de derde, de positioneringsschool, kijkt meer vanuit een aantal vooraf bepaalde strategietypen. Bijvoorbeeld Porter's Generic Competitive Strategies.

Met de strategiescholen als fundament wil ik een ander perspectief aannemen op strategisch plannen. Een die niet zozeer gaat over de inhoud van het plan of de inhoudelijke filosofie onder een planningsmethodiek. Dit perspectief

helpt te bepalen welke aanpak het best past bij welk type vraagstuk en maakt ook duidelijk wat dit betekent voor jouw rol als professional. Voor hoe je je verhoudt tot het vraagstuk waarvoor je plant. Ik maak hier meteen de stap naar communicatiestrategie, hoewel ik denk dat het onderliggende idee ook in bredere zin toepasbaar is. Ik maak onderscheid in strategisch plan(nen) in 1D, 2D en 3D. Dit komt hierna aan bod. Vervolgens duiken we, aan de hand van het gelijknamige artikel,

in de 'leugen van strategisch plannen', oftewel: wat zijn valkuilen bij strategisch plannen en wat is hieraan te doen? Tot slot van dit deel een korte beschouwing op de spanning tussen plannen en leren: is strategieformulering nu vooral het een of het ander?

PLANNEN IN 1/2/3 D

Regelmatig krijgen we als communicatieprofessionals de vraag om een plan of strategie te maken, bijvoorbeeld bij de start van een nieuw programma of project. We hebben hiervoor verschillende instrumenten voorhanden. We hebben het traditionele communicatieplan, maar ook iets als het communicatieframe of -model kun je inzetten om tot een strategie te komen. De vraag is dan: wanneer zet je wat in? En hoe verhouden deze instrumenten zich tot elkaar en wat vraagt het van de professional? En zijn er nog andere manieren om een strategie te maken, behalve het traditionele plan en het communicatieframe? Aan de hand van de indeling in 1D, 2D en 3D komen bovenstaande vragen aan bod.

Strategisch plan in 1D

In veel opleiding, maar ook in de praktijk die erop volgt, leer je een stappenplan te volgen om te komen tot een (communicatie)strategie. De ene stap volgt op de andere en gezamenlijk vormen ze het geheel van de strategie. Zo heb je wanneer je een communicatiestrategie moet ontwikkelen, een vast aantal elementen. Eerste stap is iets van een analyse, dan de keuze van (communicatie)doelen, doelgroepen, boodschappen, middelen en timing en dan tot slot iets over de organisatie en het budget. De vorming van het strategisch plan is met deze benadering een proces van het volgen van de juiste stappen. Natuurlijk is het proces om alle onderwerpen te adresseren in de praktijk niet zo hiërarchisch of volgtijdelijk als het papier doet vermoeden, maar het is wel degelijk zo dat er een logische volgorde zit in deze benadering, dit type stappenplan zit.

Ook zit in deze benadering opgesloten dat je eerst het plan maakt, en er daarna mee aan de slag gaat. Eerst strategie, dan executie. Onder het 1D-plannen ligt een paradigma besloten van maakbaarheid. Ik bedenk iets en met dat plan ben ik in staat de werkelijkheid naar mijn hand te zetten. De stappen van het plan geven je het beeld dat het speelveld op tafel ligt.

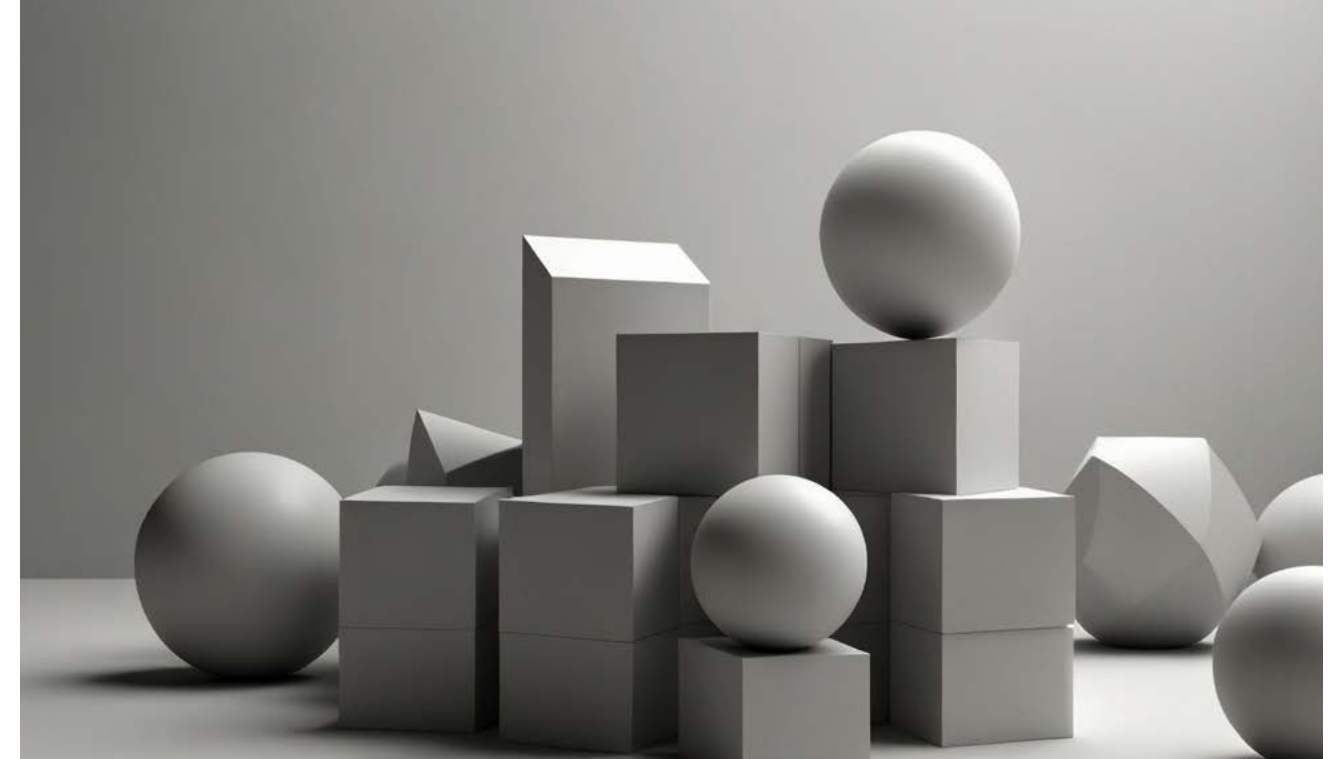
Het fijne van deze aanpak is dat het de professional veel houvast geeft. Het stappenplan kadert de strategische aanpak in en geeft aan wat je binnen dit kader moet uitzoeken, beantwoorden en bedenken om tot een strategie te komen. De professional heeft hierbij vooral de taak om begrip en kennis toe te passen op de vooraf bepaalde, afzonderlijke elementen. Ik noem dit strategie in 1D omdat je in wezen een lineair proces doorloopt. Je start bij stap 1 en bouwt zo verder met stap 2, 3, etc. – afhankelijk van hoe gedetailleerd het aantal stappen is dat je wordt voorgeschreven. Het is ook 1D omdat deze benadering je als professional op een punt plaatst en je een lijn hebt waarop je kunt bewegen: vooruit naar de volgende stap of achteruit naar de vorige stap. In de afzonderlijke stappen kun je natuurlijk alle kanten op, maar als geheel proces is het vooruit of achteruit.

Strategisch plan in 2D

Een andere manier om naar strategisch plannen te kijken, is door te werken met iets als het business canvas (als basismodel). Het komt overeen met de 1D-benadering in de zin

dat het aangeeft welke elementen je moet adresseren. Maar het maakt een fundamentele wijziging door niet meer lineair te kijken, maar door het als een verzameling bouwstenen te zien. Bouwstenen waar de professional zelf de verbinding en samenhang in moet creëren. Waar in 1D de strategie een stappenplan is, zou je dit type strategieplanning meer een puzzel kunnen noemen. Je kent de losse elementen die je moet invullen – de puzzelstukjes. Het is aan de professional om de losse puzzelstukjes samen te brengen tot een samenhangende plaat: een strategie. Verschil is natuurlijk wel dat een echte puzzel een vast plaatje tot gevolg heeft. In dit geval hangt het erg af van de professional(s) hoe het eindplaatje eruit komt te zien – hoe je het ene vakje invult heeft natuurlijk gevolgen voor de andere puzzelstukjes.

In communicatie is een mooi voorbeeld het communicatieframe van Betteke van Ruler. Een 1-pagina overzicht van een communicatiestrategie. Iets wat ook als toegevoegde waarde wordt gezien van deze aanpak – niet meer een lineair plan, maar overzicht! Hoewel het nog steeds zaak is de afzonderlijke bouwstenen in te vullen, verschuift het accent van de professional vergeleken met de rol bij het plannen in 1D. De strategie ontstaat niet meer door de juiste stappen te volgen, maar door de juiste elementen samen te brengen en aan elkaar te relateren. De complexiteit neemt nu enigszins toe. Omdat je niet, zoals in het stappenplan, doorredeneert van 1 naar 2 naar 3



naar 4, maar nu 1, 2, 3 en 4 direct ten opzichte van elkaar moet zien. En de onderlinge verhouding moet zien te bepalen. Van de professional wordt zo meer gevraagd om boven de materie te hangen, om het geheel in samenhang te zien. Meer een analyticus die combineert en varieert dan een professional, zoals in 1D, die per stap zijn kennis toepast.

Strategisch plan in 3D

Dan plannen in 3D. Waar we in de vorige twee situaties nog zicht hadden op de strategische bouwstenen, bevinden we ons nu voor een leeg blad. Of een Lego-analogie: in 1D heb je de legostenen en de handleiding. In 2D alleen een set legostenen. In 3D heb je de grondstoffen waarmee je stenen kunt maken.

Wanneer je strategisch wilt plannen in 3D, bevind je je in een open ruimte. We hebben geen zicht op de bouwstenen. Enkel zicht op de verschillende losse factoren, op het raamwerk waarin we ons bevinden. In tegenstelling tot

de vorige twee methoden, waar blijkbaar al duidelijk is dat er een aspect met communicatie aan te pakken is, weten we in dit geval nog niet wat het communicatieprobleem of de communicatieopgave is. We staan aan de lat om betekenis te geven aan de context, de omgeving, de vraag – om van daaruit een strategie te ontwikkelen. En dit kan alleen door zelf diep in de opgave te duiken. Een belangrijk aspect hier dan ook is oriëntatie: waar bevinden we ons?

Wat is het grotere plaatje? Het systeem? Hoe hangt het geheel samen? Wat is de opgave? Hoe verhoudt deze zich tot andere opgaven? Doel is om tot een formulering van de strategische essentie te komen. Eén die duidelijk maakt wat de kern van het strategische vraagstuk is.

Een methode die hier bij uitstek voor geschikt is, is design thinking. Door te divergeren en convergeren beweeg je toe naar steeds meer houvast, meer handelingsperspectief in een complexe omgeving.

Diep in het systeem duiken is hier de oncomfortabele opgave. In tegenstelling tot bijvoorbeeld het lineaire plan, waar het vooral toepassen van kennis op de verschillende stappen is, is het hier meer zaak om te exploreren, te creëren en grenzen op te zoeken.

Causale analyse kan hier goed bij helpen, en vaardigheden tot strategisch denken komen hier optimaal tot hun recht. Omdat je in deze aanpak relatief losstaat, word je nadrukkelijker teruggeworpen op jezelf. Op hoe jij betekenis geeft aan de ruimte. Jouw aannames, biases, geschiedenis, etc. spelen dan een dominantere rol. Het doet een beroep op andere vaardigheden dan wanneer je wordt gevraagd een kernboodschap te formuleren. Daarom sta jij hier als professional – en meer nog als denkend en handelend mens – centraal. Voor een overzicht en vergelijking van de verschillende aanvliegroutes, zie figuur hieronder.

1D, 2D of 3D?

Welke ‘dimensie’ je pakt om strategisch te plannen hangt natuurlijk van een aantal zaken af. Grofweg kun je zeggen: hoe meer je weet, hoe meer ingekaderd de opgave is, hoe minder ‘dimensies’ je nodig hebt.

Als de vraag is: ontwikkel een communicatiestrategie ten behoeve van de implementatie van Office 365 bij de afdeling sales in de Benelux, kom je prima weg met een strategie in 1D. Als de vraag is: hoe geven we de samenwerking in de keten van transitiepartners vorm? kun je beter de 3D-ruimte in stappen. De 2D-aanpak, dat heb je nu eenmaal met de middelste, hangt er een beetje tussen in.

Een vervolgvraag zou kunnen zijn: waarom is het überhaupt zinvol om onderscheid te maken in 1D, 2D of 3D? Ik pak gewoon de aanpak die ik voorhanden heb en daar komt altijd iets uit waar ik mee verder kan. Dat is natuurlijk zo, maar komt er dan ook uit wat je in de specifieke opgave waar je voor staat

daadwerkelijk nodig hebt? Mijn stelling is dat het zinvol is om onderscheid te maken tussen de drie benaderingswijzen, omdat het je namelijk als professional op een ander spoor zet.

Het belangrijkste is niet dat je de aanpak aan sich wijzigt (of je nu een traditioneel stappenplan volgt, het communicatieframe gebruikt of een ontwerpbenadering hanteert), het belangrijkste is dat jij als professional een andere opstelling aanneemt. Omdat de 1D-benadering al vooraf aangeeft waarop jij antwoorden moet geven, verhoud jij je als professional anders tot het strategische vraagstuk dan wanneer je de verbinding nog zelf moet zoeken (2D) of in een open ruimte staat (3D).

Vertalen we de dimensiebenadering tot een verzameling punten, zou je bij een 1D-benadering 10 punten of variabelen hebben. In de 2D-benadering 100 en in de 3D-benadering 1000. Het aantal punten, de complexiteit, neemt exponentieel toe. Nogmaals, waar het om gaat is dat jij je als professional anders tot het vraagstuk verhoudt. Het feit dat je ervaart dat je 1000 punten hebt om je op te oriënteren, geeft je een andere oriëntatie tot het vraagstuk. Je wordt meer geconfronteerd met wat je niet weet. Je onzekerheid en de complexiteit van het vraagstuk vragen meer van je om tot de essentie te komen. En die zoektocht is cruciaal voor het doorleven van wat er speelt. Het niet-weten, de ervaring dat je je

verliest in het vraagstuk, is een belangrijke stap – hoe raar dat professioneel ook kan klinken. Blijf je in je professionele comfortzone, dan zul je meer op basis van je ervaring en parate kennis toewerken naar een strategie. Een kernboodschap formuleren? Ddaar hoeft je je strategische hand niet voor om te draaien.

Je weet welke vragen je moet stellen, bijvoorbeeld door een message house in te zetten. Even schaven en klaar. Let wel: ik zeg niet dat het eenvoudig is een goed message house te maken, of dat een message house een irrelevant instrument is. Zeker niet. Het is waardevol en een hele kunst om tot de juiste kern te komen. Met de juiste begrippen. Maar het is geen strategisch complexe opgave. Het is meer een ambachtelijke. Het niet-weten, stimuleert je verder te zoeken. Dieper, en zo kom je op nieuwe verbanden, inzichten. Om nog even terug te komen op de quote van Liedtka: je moet ervoor zorgen dat je jezelf niet in slaapt sust door problemen te kaderen als (tot) iets dat je wel beheerst. Pak je een vraagstuk in 1D aan, dan is de doorleving van een andere orde. Minder diep. Minder fundamenteel. Prima, als dat is wat het vraagstuk nodig heeft. Wanneer het vraagstuk ambiguër of complexer is, is een 3D-benadering waarschijnlijk waardevoller. Juist in die situaties wordt er meer gevraagd van je vermogen om strategisch te denken (zie ook deel 3).

	1D	2D	3D
<i>Dominant perspectief op strategie</i>	Strategie is een stappenplan	Strategie is een puzzel	Strategie is een ontwerp
<i>Strategie ontstaat door</i>	de juiste stappen te volgen	de juiste elementen bij elkaar te brengen	te divergeren en convergeren
<i>Je moet vooral</i>	Begrijpen en toepassen	Analyseren en combineren	Exploreren en creëren
<i>Professional is een</i>	Ambachtsman	Analyticus	Ontdekker
<i>Focus op</i>	Kennis	Overzicht	Betekenis

3. DE LEUGEN VAN STRATEGISCH PLANNEN

Om het denken over en reflecteren op strategie en strategisch plannen verder te voeden, wil ik stilstaan bij het artikel 'The big lie of strategic planning' uit de Harvard Business Review van jan/feb 2014, geschreven door Roger Martin.

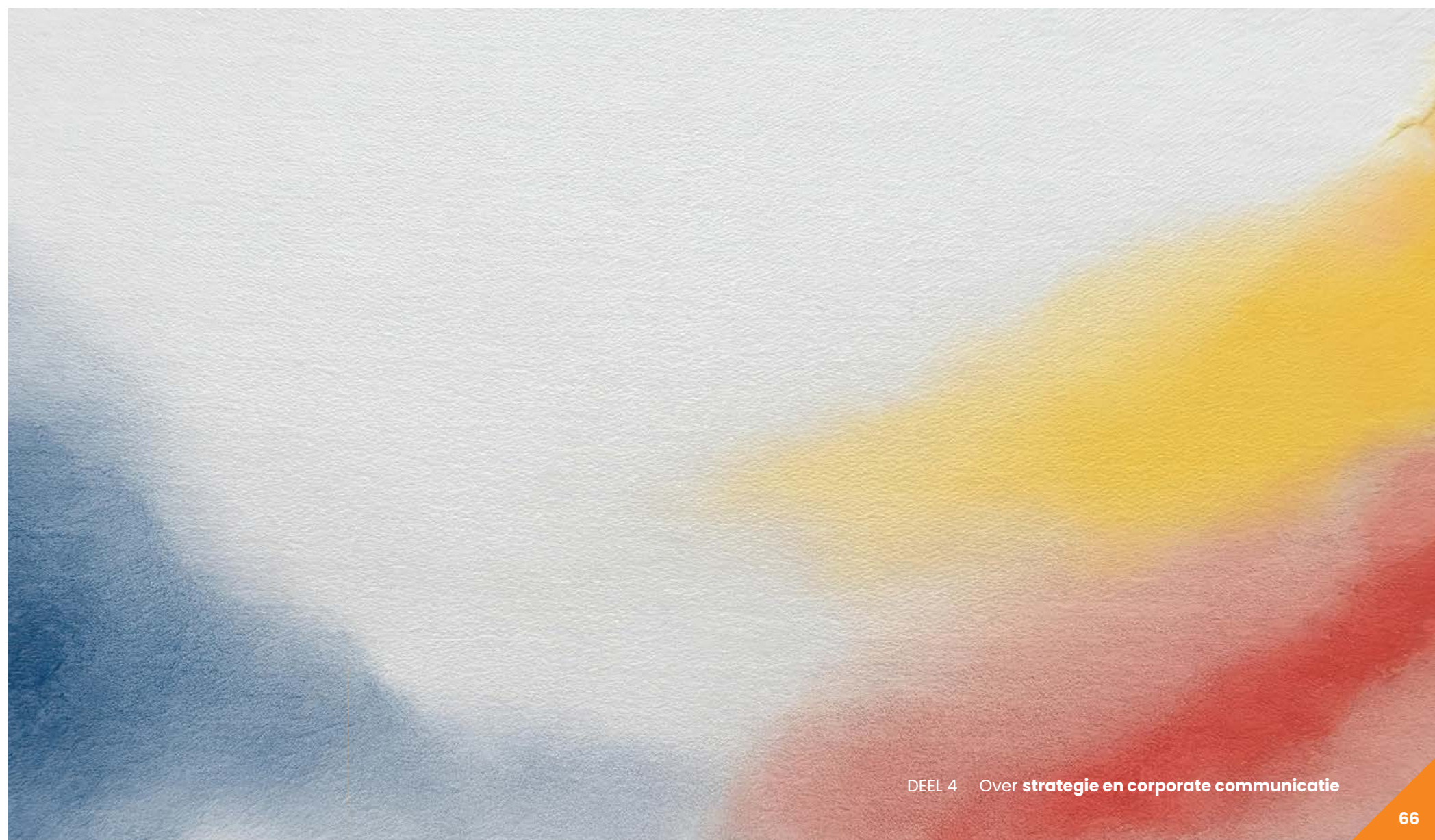
Het artikel opent als volgt....

All executives know that strategy is important. But almost all also find it scary, because it forces them to confront a future they can only guess at. Worse, actually choosing a strategy entails making decisions that explicitly cut off possibilities and options. An executive may well fear that getting those decisions wrong will wreck his or her career. The natural reaction is to make the challenge less daunting by turning it into a problem that can be solved with tried and tested tools.

Een gevoel dat mij zeker bekend voorkomt. Hoe vaak horen we niet over onze bestuurders/managers: ze maken daar maar geen keuzes. En ik denk dat we er zelf ook last van hebben als we strategisch plannen. Het is lastig om echt keuzes te maken en dus dingen ook echt niet meer te doen. En hoe gewoon is het om door te redeneren op wat we al kennen en hebben?

Even verder in de intro, vervolgt de auteur met:

This is a truly terrible way to make strategy. It may be an excellent way to cope with fear of the unknown, but fear and discomfort are an essential part of strategy making. In fact, if you are entirely comfortable with your strategy, there's a strong chance it isn't very good.



Al in eerdere delen kwam aan bod dat bij strategie ook dat ongemakkelijke gevoel hoort. Het artikel noemt drie 'comfort traps' die goed zijn om voor ogen te houden wanneer je aan de slag gaat met strategisch plannen. Dit zijn dus valkuilen die verbonden zijn aan strategisch plannen en die het strategisch denken in de weg staan.

Comfort trap 1 – strategisch plannen

Strategisch plannen is veelal een exercitie waarbij het draait om het legitimeren van het budget. Maar dit is geen strategie. Het zegt niet wat er niet gebeurt en waarom, het trekt geen aannames in twijfel. Het plan is vooral een spiegel van de aanwezige middelen van een organisatie. Hierop sturen is relatief veilig voor (top)managers.

Comfort trap 2 – denken in kosten

De tweede volgt uit de eerste en betreft het denken in 'kosten'. Dit is relatief eenvoudig, omdat dit namelijk uitgaat van wat de organisatie 'maakt' en dus zelf in beheer heeft. Je kunt goed sturen op hoeveel je uitgeeft aan personeel, machines, of aan je communicatiemiddelen.

En ook vast herkenbaar: wanneer je je plan moet inleveren voor het aankomende jaar, krijg je dit met de opmerking: t.o.v. huidige jaarbudget -15% wat, ook het kostendenken stimuleert.

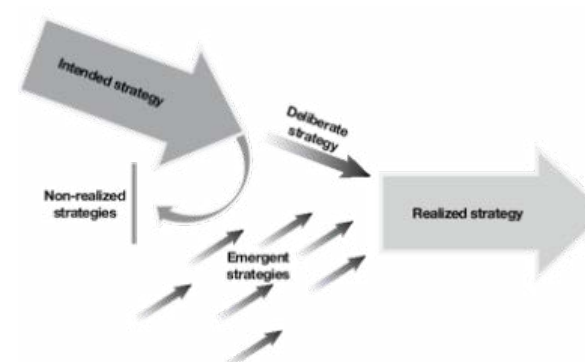
Er wordt ook wel gerekend met opbrengsten. Alleen, zo stelt de auteur, deze zijn veelal: an impressionistic exercise – enigszins afhankelijk van het type organisatie en markt.

Samenvattend is het plannen in (vooral) kosten en opbrengsten een redelijk comfortabele exercitie, maar leidt het af van waar de strategische focus echt zou moeten liggen: finding ways to acquire and keep customers.

Comfort trap 3 – zelf referentie

Bij het ontwikkelen van een strategie maken managers veelal gebruik van bestaande methoden (vergelijk hierboven plannen in 1D en deels ook 2D). Maar veel van de vaak gebruikte modellen sturen het denken vooral in de richting van wat de organisatie kan beheersen. Voorbeelden die de auteur aanhaalt zijn de Resource-Based View en de focus op Core Competences. Deze baseren strategie op wat de organisatie in huis heeft: goed te overzien en controleren dus.

De auteur haalt een artikel van Henry Mintzberg aan. Mintzberg introduceert daarin het begrip 'emergent strategy' – zie ook de figuur hieronder. Mintzberg maakt onderscheid tussen een strategie die bewust is ontwikkeld en een strategie die zich gaandeweg aandient doordat de organisatie moet reageren op (onvoorziene) ontwikkelingen.



'Mintzberg's deliberate and emergent strategies'

Nu heeft dit beeld van onvoorspelbaarheid, zo gaat de auteur van het artikel verder, ook nogal eens geleid tot de uitspraak dat het dan toch geen zin heeft om een strategie te maken, aangezien je toch niets kunt voorspellen – helemaal niet wat Mintzberg bedoelde. Hij wilde juist de spiegel geven dat je niet te overmoedig moet zijn en denken dat je de toekomst kunt voorspellen en beheersen. Blijf flexibel, blijf leren is juist het devies (Liedtka, in deel 3, heeft het over 'intelligent opportunistisch').

Hoe dan wel?

Je moet dus aan de slag met strategie in de wetenschap dat daar juist de onzekerheid of zelfs, volgens de auteur, angst zit.

Hoe voorkom je dan de drie hierboven geschetste comfort traps?

De auteur geeft hiervoor drie basisregels.

Regel 1: houd het strategiestatement simpel

Focus je op de kernkeuzes waar het om draait. Het artikel is geschreven met een profit omgeving in gedachten, dus in dit geval: je klanten. In dat geval draait het om twee keuzes: wie bedien je en met welke waarde-propositie? En als je de strategie terugbrengt tot een klein aantal kernkeuzes, kun je de uitwerking van de strategie ook prima beperken tot een A4-tje met begrijpelijke ideeën en taal.

Regel 2: strategie is nooit perfect

Zoals de introquote van het artikel al liet zien, willen managers het goed hebben en goed doen, mede gevoed door hoe ze door hun omgeving op de strategie worden aangesproken. Maar een strategie is in zekere zin een gok, omdat de toekomst zich laat voorspellen noch beheersen. Hoe meer er wordt gedacht en gesproken in termen van zekerheid en verantwoording op de vooraf gestelde doelen en resultaten, hoe minder strategie en hoe meer planning je krijgt.

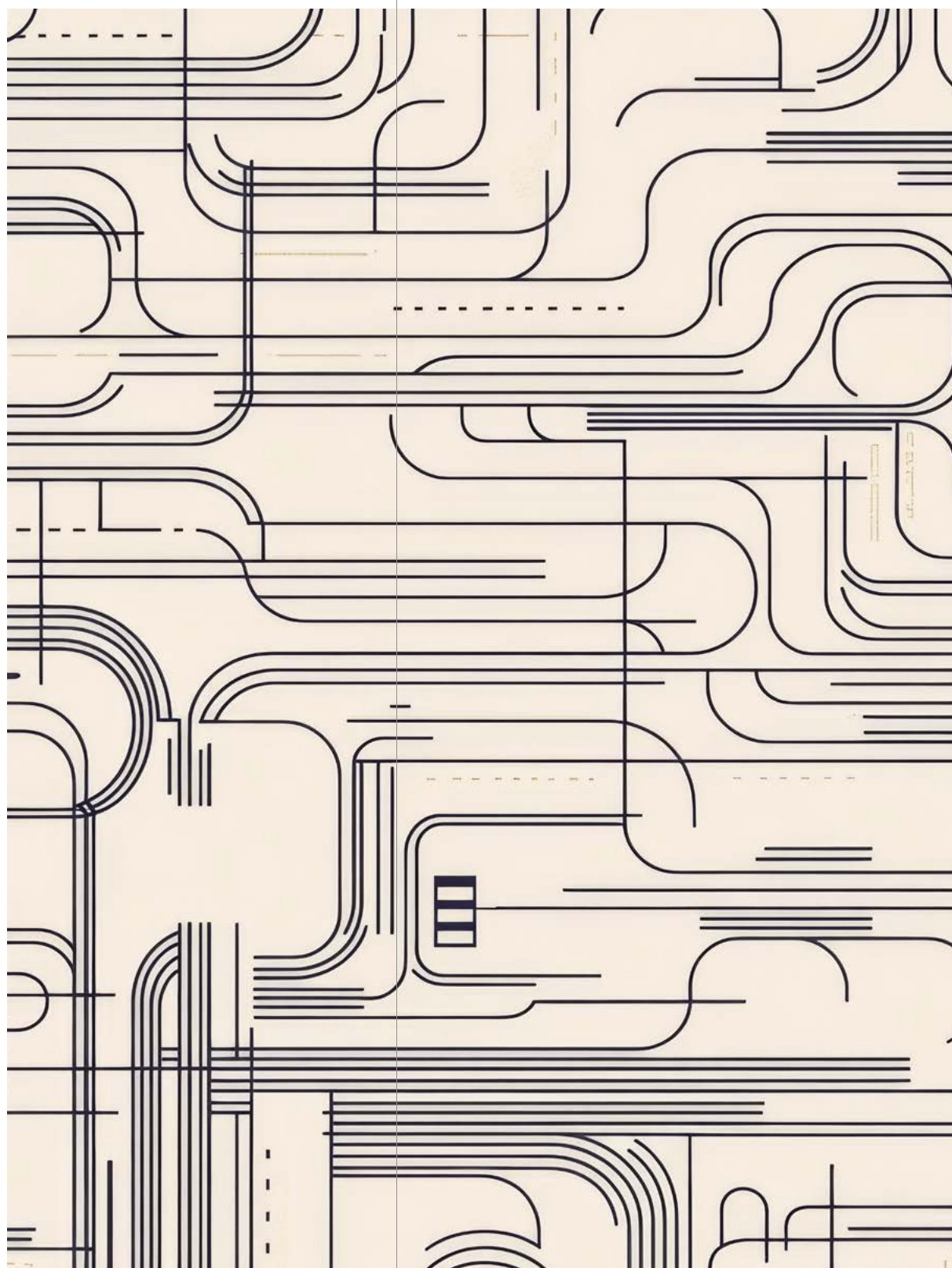
Regel 3: maak de onderliggende logica expliciet

Cruciaal is dat je de onderliggende logica van de strategie. Dus hoe je aankijkt tegen de omgeving, klanten, de industrie, enzovoort – expliciet naar elkaar maakt. Je kunt deze dan toetsten aan gebeurtenissen die zich voltrekken, daarvan leren en zo in de toekomst betere strategische keuzes maken, omdat je de onderliggende (onbewuste) aannames aanscherpt.

PLANNEN OF LEREN?

In dit en de afgelopen delen hebben we het veel gehad over strategisch plannen en strategisch leren. Het is goed om tot slot nog even stil te staan bij beide invalshoeken. In het artikel Omgaan met tegenstellingen in de strategietheorie. Een situatieafhankelijke benadering, uit Organisatie en Management van juni 2008, duiken de auteurs (Jan Eppink en Steven ten Have) in een drietal tegenstellingen in de strategietheorie. Eén betreft het proces van strategieformulering, is dit nu een kwestie van plannen of leren?

In het artikel zetten de auteurs twee beroemde strategieauteurs tegenover elkaar: Ansoff en de eerder al genoemde Mintzberg. Ansoff dan als representant van de analytische, systematische planningschool en Mintzberg als representant van de meer adaptieve, incrementele leerschool.



En of het plannen of leren moet zijn? Als eerste sluiten de twee elkaar niet uit. Neem bijvoorbeeld het werken met scenario's, daarmee combineer je de acceptatie van een onvoorspelbare toekomst met een gedegen analyse van wat er zou kunnen gebeuren.

Verder hangt het sterk af van de situatie. De auteurs komen met het voorbeeld van een vliegtuigbouwer die een nieuw toestel wil ontwikkelen. Dan is het echt wel verstandig een goede langetermijnplanning te maken, op basis van een stevige analyse. Een meer lerende, incrementele benadering past weer, stellen de auteurs, bij strategische vraagstukken die zich afspelen in een context waarin er weinig grote strategieveranderingen mogelijk zijn. Grote of fundamentele strategische wijzigingen vragen, zo stellen ze, een aanpak volgens de lijn van Ansoff.

Tot slot hangt het ook af van de levensfase van de onderneming. In de beginfasen kan een lerende benadering goed passen. Maar hoe ouder de organisatie is en hoe meer geld en investeringen ermee gemoeid zijn, hoe meer zekerheid er ook, door bijvoorbeeld investeerders, gevraagd zal worden.

Dus: plannen en/of leren? Het laatste woord is aan de lezer.