

HOUSE OF EXECUTIVES

Wendbare strategie

Richting én ruimte in een wereld die beweegt

Prof.dr. Jesse Segers

Gebaseerd op Einde van strategie!?
(De Man, Hoeksema, Plotnikovan 2022)

01 KADER

02 KOMPAS

03 PRINCIPES

04 BESTUREN

05 TOEPASSEN

Plan en werkelijkheid lopen uit elkaar

Hoe houd je koers zonder te verstarren?

En hoe geef je ruimte zonder
stuurloos te worden?



Drie strategielogica's naast elkaar

01 KADER

02 KOMPAS

03 PRINCIPES

04 BESTUREN

05 TOEPASSEN

01

Planmatig

Strategie is een vooraf uitgewerkt plan. Feiten worden geanalyseerd vóór de uitvoering. Sterk wanneer informatie en oorzaak-gevolgrelaties stabiel zijn.

02

Emergent

Strategie wordt zichtbaar als patroon achteraf. De organisatie leert incrementeel uit ervaring. Sterk wanneer de omgeving moeilijk voorspelbaar is.

03

Wendbaar

Strategie is een gestructureerd leerproces. Je experimenteert bewust tijdens de uitvoering om ontbrekende informatie te vinden.

Wendbaarheid = richting én leervermogen

01 KADER

02 KOMPAS

03 PRINCIPES

04 BESTUREN

05 TOEPASSEN

LEERVERMOGEN

EMERGENT
veel leren, weinig vaste
richting

WENDBAAR
richten én leren

STUURLOOS
weinig richting, weinig
leren

PLANMATIG
veel richting, beperkt
bijleren

RICHTING →

Bepaal wat vaststaat en wat mag bewegen

01 KADER

02 KOMPAS

03 PRINCIPES

04 BESTUREN

05 TOEPASSEN

HOUVAST

Koers

Purpose
Waarden
Strategische thema's
Grenzen en principes

BEWEGINGSRUIMTE

Route

Initiatieven
Experimenten
Budgetallocatie
Partners en tempo

Werk tegelijk op drie horizonnen

01 KADER

02 KOMPAS

03 PRINCIPES

04 BESTUREN

05 TOEPASSEN

NU

Presteren

Wat vraagt vandaag
betrouwbare
uitvoering?

Ritme: weken /
maand

VOLGENDE

Vernieuwen

Welke keuzes en
capabilities bouwen
de volgende positie?

Ritme: kwartaal

LATER

Perspectief

Welke maatschappelijke
en economische waarde
willen we blijven
creëren?

Ritme: jaren

Drie principes voor richting en ritme

01

**Bied houvast.
Schets perspectief.**

Purpose, waarden en strategische thema's vormen het stabiele referentiepunt.

02

**Dynamische governance.
Stel voortdurend bij.**

Prioriteer opnieuw, herverdeel middelen en stop wat niet langer bijdraagt.

03

**Einddoel voor ogen.
Leer onderweg.**

Verbind lange termijn en korte acties via parallelle horizonnen.

Drie principes voor leren en schaal

04

**Denk groot. Begin klein.
Schaal snel. Eer het kleine.**

Maak aannames toetsbaar,
investeer stapsgewijs en
schaal alleen met bewijs.

05

**Betrek uw mensen.
Ken uzelf.**

Vergroot informatiekwaliteit
én organiseer scherpe
besluitvorming.

06

**Zoek samenwerking.
Leer van anderen.**

Ontwerp strategie als
onderdeel van een
ecosysteem van
waardecreatie.

Purpose zonder portfolio blijft intentie



PRAKTIJKREFLECTIE SIOO

46 initiatieven in beeld brengen, successen en mislukkingen documenteren en de portefeuille maandelijks actualiseren: zo wordt vernieuwen een leerproces in plaats van een projectenlijst.

Sioo-gesprek: van ruime purpose naar een bestuurbare innovatieportfolio

Strategische experimenten veranderen besluiten



Een experiment is pas strategisch als het een onzekerheid verkleint en een besluit verandert.

Geef elke horizon zijn eigen cadans

01 KADER

02 KOMPAS

03 PRINCIPES

04 BESTUREN

05 TOEPASSEN

SIGNALEN

Wekelijks /
maandelijks

Wat verandert?

Data, klanten,
operatie, partners

PORTFOLIO

Per kwartaal

Wat versnellen, stoppen of starten
we?

Keuzes, middelen,
experimenten

PERSPECTIEF

Halfjaarlijks /
jaarlijks

Klopt ons verhaal over waarde
nog?

Purpose, thema's,
scenario's

Toezicht vraagt houvast, geen schijnzekerheid

DE TERECHTE VRAAG

**Waar staan we
over vijf jaar?**

De vraag blijft. Alleen het antwoord
verandert.

Een wendbaar antwoord

- 01 Scenario's in plaats van één voorspelling**
Maak meerdere plausibele routes bespreekbaar.
- 02 Een zichtbaar portfolio**
Toon waar middelen heen gaan en waarom.
- 03 Expliciete correctieregels**
Maak duidelijk wanneer koers, inzet of tempo wijzigt.

**Minder zekerheid over de route. Meer zicht op hoe
koerscorrecties worden bestuurd.**

De executive check: kunnen wij navigeren?

- ✓ Is onze langetermijnkoers helder genoeg om 'nee' te zeggen?
- ✓ Kan governance werkelijk middelen verschuiven en stoppen?
- ✓ Weten we welke aannames onze strategie kunnen breken?
- ✓ Komt informatie uit de hele organisatie en het ecosysteem?
- ✓ Hebben experimenten vooraf een beslisregel?
- ✓ Werken korte en lange termijn aantoonbaar samen?

Niet méér plannen. Beter navigeren.

Koersvast in het waarom. Wendbaar in de weg ernaartoe.