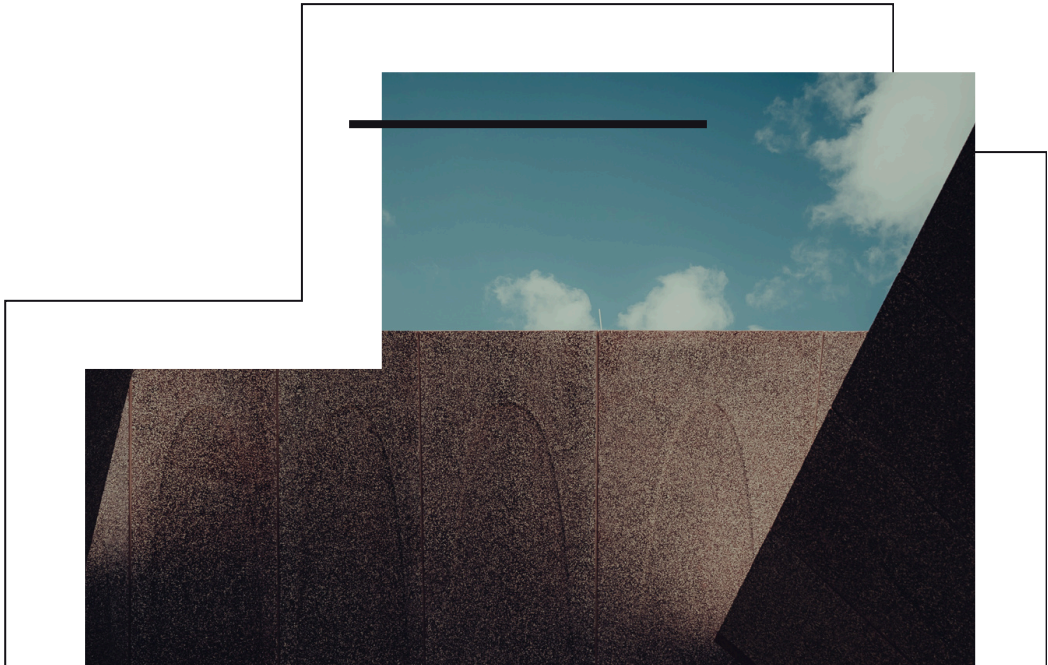




# WAAROM JOUW STRATEGIE FAALT

(en wat je daaraan doet)



**Van plan naar praktijk**

**en waarom dat bijna nooit gebeurt**



2026 / Sander van Loon

# VOORWOORD

Dank je wel voor het downloaden van dit e-book. Alleen al het feit dat je dit leest, zegt iets belangrijks. Je neemt de tijd om verder te kijken dan de oppervlakte en waarschijnlijk voel je dat er meer in jouw organisatie zit dan er nu uitkomt.

De meeste organisaties hebben een strategie. Er wordt tijd in geïnvesteerd, er worden plannen gemaakt en op papier klopt het vaak ook. De richting is helder en de ambitie is duidelijk.

En toch werkt het in de praktijk vaak niet zoals bedoeld.

De strategie wordt wel benoemd, maar niet echt geleefd. Beslissingen sluiten niet altijd aan en teams vallen terug in oude patronen zodra de druk toeneemt. Voor je het weet, neemt de waan van de dag het weer over.

Als je dit herkent, ben je niet de enige. Dit is precies waar veel organisaties vastlopen. Niet omdat ze geen strategie hebben, maar omdat de uitvoering ontbreekt.

Dit boek gaat daarover.

Niet over het schrijven van een betere strategie, maar over waarom strategie faalt in de praktijk en wat je kunt doen om het wél te laten werken. De inzichten komen niet uit theorie, maar uit ervaring. Ik heb gezien hoe strategieën verdwijnen in de dagelijkse realiteit, en wat er gebeurt als ze wél onderdeel worden van hoe een organisatie werkt. Dat verschil is groot. Wanneer strategie echt werkt, ontstaat er duidelijkheid, worden beslissingen sneller genomen en is er meer rust in de organisatie.

Vanuit die overtuiging is 8th Wave ontstaan. Ik help organisaties niet met het bedenken van strategieën, maar met het laten werken ervan. Praktisch, direct toepasbaar en gericht op echte verandering.

Dit boek is bedoeld om je bewust te maken en anders te laten kijken naar je eigen organisatie. Als je tijdens het lezen momenten hebt waarop je denkt: dit gebeurt bij ons, dan ligt daar de kans.

Wat je daarmee doet, is aan jou.

Wil je meer weten over mij of over de diensten die ik aanbiedt? Kijk dan eens op mijn website:

[www.8thwave.nl](http://www.8thwave.nl)



**“Voor nu wens ik je inzichten die je niet alleen laten nadenken, maar ook aanzetten tot actie met het lezen van dit e-book.”**

*Sander*



# INHOUDSOPGAVE

1. De ongemakkelijke waarheid
2. Wat strategie eigenlijk is (en waar het vandaan komt)
3. De kloof tussen denken en doen.
4. Waarom strategie comfortabel voelt en uitvoering niet
5. De echte reden dat strategie faalt
6. Strategie als systeem in plaats van een plan.
7. De rol van leiderschap in uitvoering.
8. De realiteit van verandering in organisaties.
9. Het T.I.D.E. Framework als praktische aanpak.
10. Wat er gebeurt als strategie echt werkt
11. Slot van deel 1.
12. Waarom strategie strandt in het middenmanagement
13. Case: Wanneer strategie alleen in de boardroom bestaat
14. De rol van gedrag en gewoontes.
15. Case: Paniekvoetbal en verlies van identiteit
16. De kracht van duidelijke grenzen.
17. Mijn persoonlijke verhaal
18. Case: Wanneer er helemaal geen strategie is.
19. Waarom de meeste organisaties dit niet volhouden.
20. De 5 vragen die alles veranderen
21. Wat er gebeurt als strategie echt wordt doorgevoerd.
22. Wanneer je dit herkent
23. Over 8th Wave.
24. Slot: de echte vraag.

# 1. DE ONGEMAKKELIJKE WAARHEID

De meeste strategieën falen niet omdat ze slecht zijn. Ze falen omdat ze niet worden uitgevoerd. Dat is geen theoretisch inzicht en ook geen overdreven stelling om aandacht te trekken. Het is de realiteit die zichtbaar wordt zodra je organisaties van binnen bekijkt, ongeacht sector, omvang of volwassenheid.

Wat dit zo interessant maakt, is dat het probleem zelden wordt herkend waar het daadwerkelijk zit. Veel organisaties geloven dat hun strategie tekortschiet. Ze denken dat de formulering niet scherp genoeg is, dat de analyse niet diepgaand genoeg is, of dat de gekozen richting onvoldoende onderscheidend is. Daardoor ontstaat er een reflex om opnieuw te beginnen. Er worden nieuwe sessies ingepland, nieuwe consultants betrokken en nieuwe presentaties gemaakt.

Maar in de praktijk verandert er weinig.

De strategie wordt opnieuw opgesteld, vaak met dezelfde kwaliteit als de vorige. Er wordt tijd geïnvesteerd, er worden discussies gevoerd en uiteindelijk ligt er weer een document dat op papier klopt. Vervolgens wordt die strategie gepresenteerd aan het managementteam en soms aan de bredere organisatie. Er ontstaat een moment van begrip en herkenning. Mensen knikken, zien de logica en voelen zelfs een bepaalde mate van energie.

**En dan begint het echte probleem.**

Want zodra iedereen teruggaat naar de dagelijkse praktijk, neemt de operatie het over. De druk van klanten, deadlines, interne processen en onverwachte problemen zorgt ervoor dat de aandacht verschuift. Niet omdat de strategie niet belangrijk is, maar omdat hij niet concreet genoeg is om houvast te bieden in de dagelijkse realiteit.

Daardoor ontstaat er een patroon dat zich keer op keer herhaalt. De strategie wordt niet actief losgelaten, maar verdwijnt geleidelijk naar de achtergrond. Beslissingen worden genomen op basis van urgentie in plaats van richting. Prioriteiten worden bepaald door wat vandaag nodig lijkt, in plaats van wat morgen belangrijk is.

## **En precies daar faalt strategie.**

## 2. WAT STRATEGIE EIGENLIJK IS (EN WAAR HET VANDAAN KOMT)

Om te begrijpen waarom strategie zo vaak faalt in de uitvoering, is het belangrijk om terug te gaan naar de oorsprong van het begrip. Strategie is namelijk nooit bedoeld geweest als een abstract concept of een theoretisch document. Het woord komt van het Griekse "**strategos**", wat verwijst naar de rol van een legeraanvoerder.

In die context was strategie allesbehalve vrijblijvend. Het ging om het maken van keuzes onder onzekerheid, het inzetten van beperkte middelen en het bepalen van een duidelijke richting om een doel te bereiken. Strategie was direct verbonden aan actie. Een strategie die niet werd uitgevoerd, had geen waarde en leidde in veel gevallen tot verlies.

Toen het concept werd overgenomen door de bedrijfswereld, veranderde de manier waarop ermee werd omgegaan. Met name in de tweede helft van de twintigste eeuw werd strategie steeds meer een analytisch proces. Organisaties begonnen gebruik te maken van modellen, frameworks en uitgebreide analyses om hun positie in de markt te bepalen.

Dit heeft onmiskenbaar waarde toegevoegd. Het heeft geleid tot beter inzicht in concurrentie, klantgedrag en marktontwikkelingen. Maar tegelijkertijd heeft het ook gezorgd voor een verschuiving. Strategie werd steeds meer iets dat werd bedacht, in plaats van iets dat werd uitgevoerd.

Waar strategie oorspronkelijk draaide om actie en richting, werd het in veel organisaties een intellectuele exercitie. Het werd iets dat plaatsvond in vergaderruimtes, ondersteund door slides en rapporten, maar los kwam te staan van de dagelijkse praktijk.

**En dat is precies waar het probleem begint.**

### 3. DE KLOOF TUSSEN DENKEN EN DOEN

In moderne organisaties bestaat er vaak een duidelijke scheiding tussen het bedenken van strategie en het uitvoeren ervan. Strategie wordt ontwikkeld door een relatief kleine groep mensen, vaak op management- of directieniveau. Zij hebben de tijd, de informatie en de context om na te denken over de lange termijn.

De rest van de organisatie opereert in een compleet andere realiteit.

Medewerkers zijn bezig met:

- het oplossen van problemen
- het bedienen van klanten
- het halen van deadlines
- het managen van dagelijkse werkzaamheden

Voor hen is strategie geen prioriteit, tenzij die strategie direct gekoppeld is aan hun werk.

En dat is precies waar het vaak misgaat.

De strategie wordt wel gedeeld, maar niet vertaald. Er wordt verteld wat de richting is, maar niet wat dat betekent in de praktijk. Medewerkers horen termen als groei, innovatie en klantgerichtheid, maar krijgen geen concreet beeld van wat dat inhoudt voor hun rol. Daardoor ontstaat er verwarring.

Niet omdat mensen de strategie niet begrijpen, maar omdat ze niet weten hoe ze die moeten toepassen. En wanneer mensen geen duidelijk handelingsperspectief hebben, vallen ze terug op wat ze kennen.

Ze blijven doen wat ze altijd deden.

**Niet uit onwil, maar uit gebrek aan richting.**

## 4. WAAROM STRATEGIE COMFORTABEL VOELT EN UITVOERING NIET

Een van de belangrijkste redenen waarom organisaties blijven investeren in strategie, is dat het maken van strategie relatief comfortabel is. Het is een proces dat zich goed laat structureren. Er zijn duidelijke stappen, bekende modellen en een gevoel van controle.

Je kunt analyseren, discussiëren en keuzes onderbouwen met data. Het voelt rationeel en professioneel.

Uitvoering is fundamenteel anders.

Uitvoering gaat niet over modellen, maar over mensen. Het gaat over gedrag, weerstand, gewoontes en cultuur. Het is minder voorspelbaar en veel moeilijker te controleren. Het vraagt om consistentie, discipline en herhaling. En dat maakt het ongemakkelijk.

Want waar strategie vaak een duidelijk begin en einde heeft, is uitvoering een continu proces. Het stopt niet na een presentatie. Het begint daar pas.

Veel organisaties onderschatten dat verschil. Ze behandelen strategie als een project met een duidelijke afronding, terwijl uitvoering juist vraagt om voortdurende aandacht.

Daardoor ontstaat er een scheve verhouding. Er wordt veel energie gestoken in het bedenken van strategie, maar relatief weinig in het daadwerkelijk implementeren ervan.

“Dit is precies waar veel organisaties vastlopen en waar een gestructureerde aanpak zoals het T.I.D.E. framework verschil maakt.”

## 5. DE ECHE RE DEN DAT STRATEGIE FAALT

Als je alle complexiteit weghaalt en kijkt naar wat er werkelijk gebeurt, blijft er één kernprobleem over: strategie wordt niet vertaald naar gedrag.

Zolang strategie geen invloed heeft op hoe mensen zich gedragen, heeft het geen impact.

Gedrag wordt bepaald door:

- wat mensen begrijpen
- wat er van hen verwacht wordt
- hoe ze worden beoordeeld
- waar ze op worden afgerekend

Als deze elementen niet in lijn zijn met de strategie, zal de strategie nooit leidend worden.

Het is daarom niet voldoende om te communiceren wat de strategie is. Er moet duidelijk worden gemaakt wat dat betekent voor:

- dagelijkse keuzes
- prioriteiten
- beslissingen

**Pas wanneer strategie zichtbaar wordt in gedrag, begint het effect te krijgen.**

## 6. STRATEGIE ALS SYSTEEM IN PLAATS VAN EEN PLAN

Veel organisaties behandelen strategie als een plan. Iets dat wordt opgesteld, gepresenteerd en vervolgens uitgevoerd. Maar in de praktijk werkt het niet zo.

Een plan is statisch. Het ligt vast en verandert niet vanzelf. Een systeem daarentegen is dynamisch. Het blijft werken, ook zonder constante aandacht.

Als strategie alleen bestaat als een document, is het afhankelijk van mensen om het levend te houden. En mensen hebben de neiging om terug te vallen in oude patronen.

Daarom moet strategie worden ingebouwd in systemen. Dat betekent dat het onder andere zichtbaar wordt in:

- overlegstructuren
- rapportages
- KPI's
- besluitvormingsprocessen
- en ja zelfs verweven in functieomschrijvingen...

Wanneer strategie onderdeel wordt van deze systemen, ontstaat er iets krachtigs. Het begint zichzelf te versterken. Mensen worden er automatisch mee geconfronteerd en gaan er vanzelf naar handelen.

**Dat is het verschil tussen een strategie die bestaat op papier en een strategie die leeft in de organisatie.**

## 7. DE ROL VAN LEIDERSCHAP IN UITVOERING

Leiderschap wordt vaak gezien als het vermogen om richting te geven en mensen te inspireren. Maar in de context van strategie-implementatie is er nog iets belangrijkers. **Leiders moeten gedrag laten zien.**

Mensen kijken niet naar wat leiders zeggen, maar naar wat ze doen. Als er een verschil is tussen die twee, wint gedrag altijd.

Wanneer een leider:

- beslissingen neemt die niet passen bij de strategie
- prioriteiten stelt die daarvan afwijken
- uitzonderingen maakt wanneer het lastig wordt

dan leert de organisatie dat de strategie niet leidend is.

### **Dat ondermijnt alles.**

Effectief leiderschap in strategie-implementatie betekent:

- consequent zijn
- duidelijke keuzes maken
- gedrag blijven herhalen

Zelfs wanneer dat ongemakkelijk is.

Dit is iets wat ik zo vaak zie en vaak een essentieel onderdeel is van wat er fout gaat. In mijn trainingen focus ik daarop en het geeft waardevolle inzichten bij het management.

## 8. DE REALITEIT VAN VERANDERING IN ORGANISATIES

Verandering wordt vaak onderschat. Er wordt gedacht dat als de strategie duidelijk is, de organisatie vanzelf meebeweegt.

Maar verandering is geen logisch proces. Het is een menselijk proces.

Mensen hebben gewoontes. Ze zijn gewend aan bepaalde manieren van werken. Ze hebben hun eigen interpretaties van wat belangrijk is. En ze worden beïnvloed door de systemen waarin ze werken.

Als die systemen niet veranderen, verandert gedrag ook niet.

Daarom is het essentieel om bij strategie-implementatie niet alleen te kijken naar wat er moet gebeuren, maar ook naar wat er moet veranderen in de organisatie.

Dat kan betekenen:

- andere KPI's
- andere overlegstructuren
- andere verantwoordelijkheden

Zonder die aanpassingen blijft strategie een intentie in plaats van een realiteit.

## 9. HET T.I.D.E. FRAMEWORK ALS PRAKTISCHE AANPAK

Om strategie daadwerkelijk werkend te maken, is een gestructureerde aanpak nodig. Het T.I.D.E. Framework biedt die structuur, zonder complex te worden.



De eerste fase, **Translate**, draait om het concreet maken van strategie. Hier wordt de vertaalslag gemaakt van abstracte begrippen naar praktische toepassing. Wat betekent de strategie voor teams? Wat betekent het voor individuele rollen? Welke keuzes horen daarbij?



In de tweede fase, **Integrate**, wordt de strategie ingebouwd in de organisatie. Het wordt onderdeel van hoe er gewerkt wordt. Niet als extra, maar als basis.



De derde fase, **Deliver**, richt zich op uitvoering. Hier wordt gestuurd op resultaat. Er wordt gemeten, geëvalueerd en bijgestuurd waar nodig.

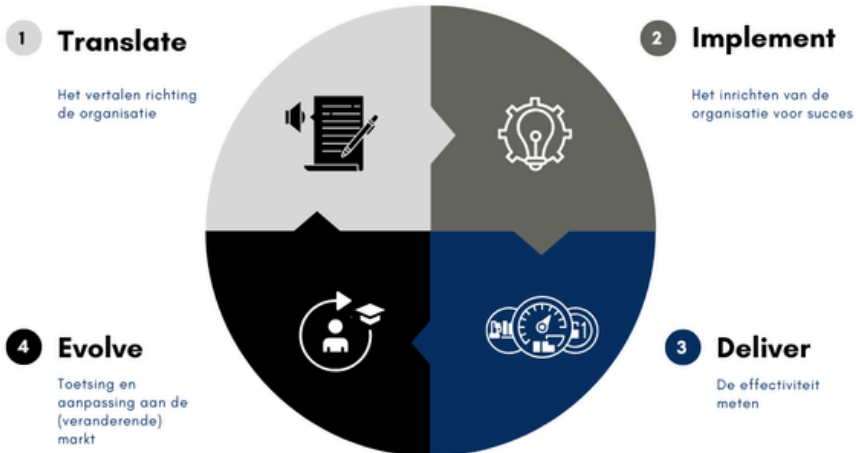


De laatste fase, **Evolve**, zorgt ervoor dat strategie niet statisch blijft. De organisatie leert, past aan en blijft ontwikkelen zonder de richting te verliezen.

Het raamwerk vormt in de praktijk een continu doorlopende cyclus die nooit eindigt en, geïntegreerd in de organisatie, zorgt voor een effectieve uitvoering van de strategie.

## T.I.D.E Framework

STRATEGIE IMPLEMENTATIE CYCLUS



“In de praktijk pas ik dit toe via intensieve sessies met managementteams, waarin strategie niet alleen wordt besproken, maar daadwerkelijk wordt vertaald en geïmplementeerd.”

## 10. WAT ER GEBEURT ALS STRATEGIE ECHT WERKT

Wanneer strategie goed wordt geïmplementeerd, verandert er iets fundamenteels in de organisatie.

Er ontstaat duidelijkheid. Mensen weten waar ze naartoe werken en waarom. Beslissingen worden sneller genomen, omdat de kaders helder zijn. Discussies worden korter, omdat er minder ruimte is voor interpretatie.

Er ontstaat rust.

Niet omdat er minder werk is, maar omdat er minder onzekerheid is.

En dat leidt uiteindelijk tot betere resultaten.

## 11. SLOT VAN DEEL 1

Strategie is geen document. Het is geen presentatie. Het is geen eenmalige oefening.

Strategie is iets wat dagelijks zichtbaar moet zijn in **gedrag, keuzes** en **beslissingen**.

**En zolang dat niet gebeurt, zal strategie blijven falen.**

## 12. WAAROM STRATEGIE STRANDT IN HET MIDDENMANAGEMENT

Een van de meest onderschatte factoren in strategieimplementatie is de rol van het middenmanagement. Veel organisaties richten zich primair op de directie en het managementteam wanneer het gaat om strategie. Daar wordt de richting bepaald, daar worden keuzes gemaakt en daar wordt besloten wat de organisatie moet gaan doen.

Aan de andere kant van de organisatie bevindt zich de werkvloer, waar de daadwerkelijke uitvoering plaatsvindt. Hier wordt het werk gedaan, hier worden klanten bediend en hier wordt uiteindelijk het resultaat gerealiseerd. Tussen deze twee lagen bevindt zich het middenmanagement.

### **En precies daar gaat het vaak mis.**

Het middenmanagement heeft een unieke positie. Ze moeten de strategie begrijpen, vertalen en tegelijkertijd uitvoeren. Ze krijgen de strategie meestal gepresenteerd vanuit het managementteam, vaak in de vorm van een presentatie of een toelichting. Op dat moment lijkt alles logisch.

Maar vervolgens ontstaat er een probleem.

Het middenmanagement moet deze strategie vertalen naar hun teams. Ze moeten uitleggen wat het betekent, keuzes maken in prioriteiten en tegelijkertijd de dagelijkse operatie draaiende houden.

Als de strategie niet concreet genoeg is, ontstaat er interpretatie.

Iedere manager maakt zijn eigen vertaling. Niet omdat ze dat willen, maar omdat ze geen andere optie hebben. Daardoor ontstaat er variatie in uitvoering. Teams gaan verschillende richtingen op, prioriteiten verschillen en consistentie verdwijnt.

Het gevolg is dat de organisatie denkt dat ze aligned is, terwijl er in werkelijkheid meerdere versies van de strategie bestaan.

## **Dit is een van de belangrijkste redenen waarom strategie faalt.**

Niet omdat de strategie slecht is, maar omdat de vertaling niet eenduidig is.

## 13. CASE: WANNEER STRATEGIE ALLEEN IN DE BOARDROOM BESTAAT

In een van de organisaties waar ik werkte, was er een duidelijke strategie ontwikkeld door het managementteam. Er was tijd geïnvesteerd, externe begeleiding ingezet en het resultaat was een goed doordacht plan.

De directie was overtuigd van de kwaliteit.

Tijdens presentaties werd de strategie gedeeld met het middenmanagement. Er was weinig weerstand. Mensen begrepen de richting en konden zich vinden in de gekozen koers.

Maar enkele maanden later was er niets veranderd.

Beslissingen werden nog steeds genomen op basis van korte termijn druk. Teams werkten op dezelfde manier als voorheen en de strategie speelde geen rol in de dagelijkse praktijk.

Toen we dieper gingen kijken, werd duidelijk wat er gebeurde.

De strategie was nooit vertaald naar de realiteit van het middenmanagement. Ze hadden wel begrepen wat de organisatie wilde, maar niet wat dat betekende voor hun teams.

**Ze stonden er alleen voor.**

En in die situatie kiest een manager vrijwel altijd voor zekerheid.

Ze blijven doen wat werkt op korte termijn, omdat dat direct resultaat oplevert. De strategie, die geen directe houvast biedt, wordt naar de achtergrond geschoven.

Pas toen we de strategie concreet maakten, ontstond er beweging.

We gingen niet opnieuw bedenken wat de strategie was, maar wat die betekende.

Voor elke laag in de organisatie.

Voor elke rol.

Voor elke beslissing.

**En toen begon de strategie te leven.**

## 14. DE ROL VAN GEDRAG EN GEWOONTES

**Gedrag** is de kern van strategie-implementatie.

Niet de strategie zelf, niet de presentatie en niet de intentie, maar het **gedrag** van mensen bepaalt of een strategie werkt.

Mensen handelen op basis van gewoontes.

Die gewoontes zijn gevormd door:

- eerdere ervaringen
- bestaande systemen
- verwachtingen
- beloningen

Als een strategie vraagt om ander gedrag, maar de omgeving blijft hetzelfde, verandert er niets.

Bijvoorbeeld:

Als een organisatie zegt dat klantgerichtheid centraal staat, maar medewerkers worden afgerekend op snelheid en efficiëntie, ontstaat er een conflict.

Wat denk je dat er gebeurt?

Mensen kiezen voor datgene waar ze op worden beoordeeld.

Niet voor wat er in de strategie staat.

Daarom is het essentieel dat strategie niet alleen wordt gecommuniceerd, maar wordt ondersteund door systemen die gedrag sturen.

## 15. CASE: PANIEKVOETBAL EN VERLIES VAN IDENTITEIT

In een andere organisatie waar ik betrokken was, speelde een ander probleem. Er was wel een strategie, maar die werd niet gevolgd.

De organisatie zat in een periode van druk. Resultaten vielen tegen, concurrentie nam toe en er ontstond onzekerheid.

In die situatie gebeurde iets wat veel organisaties herkennen.

Ze gingen reageren.

Beslissingen werden genomen op basis van wat op dat moment nodig leek. Er werd gestuurd op korte termijn resultaat en er was weinig aandacht voor de lange termijn richting.

De strategie werd gezien als iets voor later.

Maar dat “later” kwam nooit.

Wat ontstond was een vorm van paniekvoetbal. Elke beslissing leek logisch op zichzelf, maar in het grotere geheel werkte het tegen.

De organisatie verloor haar identiteit.

Mensen wisten niet meer waar ze voor stonden. Teams werkten langs elkaar heen en er ontstond frustratie.

Toen we samen met het managementteam naar de situatie keken, werd duidelijk dat het probleem niet lag in de strategie zelf.

Het probleem was dat er geen kaders waren.

Er was niets dat mensen hielp om keuzes te maken onder druk.

We hebben die kaders opnieuw vastgesteld.

Niet door de strategie volledig te veranderen, maar door hem concreet te maken.

- **Wat doen we wel?**
- **Wat doen we niet?**
- **Wat heeft prioriteit?**

Door die duidelijkheid ontstond er **rust**.

Beslissingen werden consistent. Mensen wisten waar ze op konden terugvallen en de organisatie begon weer richting te krijgen.

## 16. DE KRACHT VAN DUIDELIJKE GRENZEN

Een van de meest onderschatte elementen van strategie is het **stellen van grenzen**.

Veel organisaties zijn geneigd om strategie te formuleren in termen van wat ze willen bereiken. Ze praten over groei, innovatie en ambitie.

Maar ze vergeten te benoemen wat ze niet doen.

En juist dat is cruciaal.

Zonder duidelijke grenzen ontstaat er ruimte voor interpretatie. Teams maken hun eigen keuzes, vaak gebaseerd op lokale optimalisatie in plaats van organisatiebrede richting.

Grenzen zorgen voor focus.

Ze maken duidelijk waar de organisatie voor staat, maar ook waar ze bewust niet voor kiest.

Dat helpt mensen om sneller beslissingen te nemen en voorkomt dat energie wordt verspild aan activiteiten die niet bijdragen aan de strategie.

In mijn implementatietraining maken we veel ruimte en tijd om de grenzen te bepalen met de organisatie. Dit geeft altijd veel rust en vertrouwen in de daadwerkelijke implementatie en uitvoer.

## 17. MIJN PERSOONLIJKE VERHAAL

Mijn overtuiging over strategie-implementatie komt niet alleen uit advieswerk. Het komt uit ervaring.

Ik heb zelf in een situatie gezeten waarin alles wat hierboven beschreven wordt, werkelijkheid was.

Ik was verantwoordelijk voor een grote regio binnen een internationale organisatie. De organisatie had een complexe geschiedenis. Ze was meerdere keren verkocht en maakte deel uit van een beursgenoteerde onderneming.

De opdracht was duidelijk. De regio moest winstgevend worden.

Alleen was er een probleem.

Er was geen werkende strategie.

Op papier was er wel iets. Er stonden een paar zinnen op de website, er waren wat richtlijnen en er werd gesproken over richting. Maar niemand gebruikte het.

Niet het management, niet de teams en niet de operatie.

### **We waren stuurloos.**

Beslissingen werden genomen op basis van wat er op dat moment speelde. Er was geen duidelijke lijn, geen prioriteit en geen focus.

En dat had gevolgen.

Resultaten bleven achter. Mensen raakten gefrustreerd en er was weinig vertrouwen in de toekomst.

Op een gegeven moment besloot ik dat dit anders moest.

Ik ben teruggegaan naar de basis.

- Wat willen we zijn?
- Wat voegen we toe?
- Waar kiezen we voor?

Ik heb de strategie teruggebracht tot de essentie en vervolgens vertaald naar concrete keuzes.

Die keuzes heb ik voorgelegd aan het global management en ben ermee aan de slag gegaan.

Wat daarna gebeurde, was interessant.

Er kwam structuur.

Beslissingen werden consistentener.

Mensen begonnen te begrijpen waar we naartoe werkten. En uiteindelijk werd de regio weer winstgevend.

Maar het proces was zwaar.

Ik moest veel zelf dragen. Er waren weinig tools en weinig ondersteuning. Ik merkte dat het succes afhankelijk was van mijn aanwezigheid en mijn sturing.

En dat is niet duurzaam.

Dat was het moment waarop ik besepte dat strategie niet afhankelijk mag zijn van één persoon.

Het moet een systeem zijn.

En dat inzicht vormt de basis van alles wat ik nu doe.

## 18. CASE: WANNEER ER HELEMAAL GEEN STRATEGIE IS

Niet elke organisatie heeft een strategie die niet wordt uitgevoerd. Sommige organisaties hebben simpelweg geen strategie.

Ik werkte met een organisatie waar dit het geval was. Er stond iets op de website, maar dat had geen betekenis voor de dagelijkse praktijk. De organisatie draaide op ervaring en succes uit het verleden.

Dat werkte lange tijd goed.

Maar de markt veranderde.

Concurrentie nam toe, klanten veranderden en de organisatie begon achter te lopen.

Er ontstond onzekerheid.

Mensen vertrokken. Talent bleef niet hangen en er was geen duidelijke richting.

Samen met het managementteam hebben we de strategie opnieuw bepaald.

Niet door ingewikkelde modellen te gebruiken, maar door fundamentele vragen te stellen.

- **Waar staan we voor?**
- **Waar willen we naartoe?**
- **Wat past bij ons?**

Daaruit kwamen scherpe keuzes.

En met die keuzes kwam iets wat de organisatie lange tijd had gemist:

## Richting

Niet iedereen bleef.

Sommige mensen vertrokken, omdat ze zich niet herkenden in de nieuwe richting.

Maar dat is onderdeel van strategie.

Duidelijkheid betekent ook dat niet alles en iedereen past. Wat overbleef was een organisatie met focus, energie en een gedeeld doel.

## 19. WAAROM DE MEESTE ORGANISATIES DIT NIET VOLHOUDEN

Een van de grootste uitdagingen in strategie-implementatie is niet het starten, maar het volhouden.

Veel organisaties beginnen goed.

Er is energie, er is aandacht en er worden stappen gezet.

Maar na verloop van tijd zakt dat weg.

De waan van de dag neemt het over, prioriteiten verschuiven en de focus verdwijnt.

Waarom gebeurt dit?

Omdat implementatie discipline vraagt.

Het vraagt om:

- **herhaling**
- **consistentie**
- **het blijven stellen van dezelfde vragen**

En dat is moeilijk.

Zeker in een omgeving waar continu nieuwe prikkels zijn en waar resultaten op korte termijn zichtbaar moeten zijn.

Daarom is het essentieel om strategie niet afhankelijk te maken van motivatie, maar van **structuur**.

## 20. DE 5 VRAGEN DIE ALLES VERANDEREN

Er is een eenvoudige manier om strategie levend te houden binnen een organisatie.

Niet door grote projecten, maar door kleine, consistente acties.

Een van de meest effectieve manieren is het stellen van de juiste vragen.

Elke week opnieuw.

- De **eerste vraag** is of de organisatie daadwerkelijk werkt richting de strategie. Dit dwingt teams om stil te staan bij hun acties en deze te koppelen aan de grotere richting.
- De **tweede vraag** is welke beslissingen er zijn genomen die tegen de strategie ingaan. Dit maakt afwijkingen zichtbaar en bespreekbaar.
- De **derde vraag** richt zich op focus. Waar verliezen we die? Waar laten we ons afleiden?
- De **vierde vraag** kijkt naar wat werkt. Dit helpt om successen te herkennen en te versterken.
- De **vijfde vraag** is wat er moet veranderen. Dit zorgt voor continue verbetering.

Deze vragen lijken simpel.

Maar in de praktijk maken ze het **verschil tussen een strategie die bestaat en een strategie die werkt.**

## **21. WAT ER GEBEURT ALS STRATEGIE ECHT WORDT DOORGEVOERD**

Wanneer strategie daadwerkelijk onderdeel wordt van de organisatie, verandert er iets fundamenteels.

### **Er ontstaat duidelijkheid.**

Mensen weten wat er van hen verwacht wordt en waar ze op moeten sturen. Beslissingen worden sneller genomen, omdat de kaders helder zijn.

### **Er ontstaat rust.**

Niet omdat er minder werk is, maar omdat er minder onzekerheid is.

Teams werken beter samen, omdat ze dezelfde richting hebben.

### **En uiteindelijk zie je dat terug in resultaten.**

Niet omdat mensen harder werken, maar omdat ze effectiever werken.

## 22. WANNEER JE DIT HERKENT

Veel organisaties herkennen zichzelf in dit verhaal.

- Ze hebben een strategie.
- Ze hebben slimme mensen.
- Ze hebben de ambitie om te groeien.

Maar ergens onderweg raakt de strategie los van de realiteit.

Niet omdat de intentie ontbreekt, maar omdat de uitvoering niet structureel is ingericht.

Misschien herken je het volgende:

Je strategie wordt wel besproken, maar niet echt gebruikt in dagelijkse beslissingen. Je managementteam is aligned in woorden, maar niet in gedrag. Je merkt dat teams terugvallen in oude patronen zodra de druk toeneemt.

Of je voelt simpelweg dat er meer in de organisatie zit, maar dat het er niet uitkomt.

Dat is het moment waarop veel organisaties opnieuw beginnen.

- **Nieuwe strategie.**
- **Nieuwe sessies.**
- **Nieuwe plannen.**

Maar het probleem zit zelden in de strategie zelf.

### **Het zit in de implementatie.**

En dat is precies waar het verschil wordt gemaakt.

## 23. OVER 8TH WAVE

8th Wave is ontstaan vanuit één overtuiging:

**Strategie heeft pas waarde als deze wordt uitgevoerd.**

Niet op papier.

Niet in presentaties.

Maar in gedrag, keuzes en dagelijkse realiteit.

Mijn naam is Sander en ik help organisaties om die vertaalslag te maken.

Niet door nog een strategie te bedenken, maar door ervoor te zorgen dat de bestaande strategie daadwerkelijk gaat werken.

Dat doen we samen via een intensieve, praktische aanpak.

**Geen theorie.  
Geen standaard modellen.**

Maar een combinatie van ervaring, scherpe inzichten en concrete tools die direct toepasbaar zijn.

Het resultaat is geen rapport.

Het resultaat is een organisatie die:

- **sneller beslissingen neemt**
- **consistenter werkt**
- **minder afhankelijk is van management**
- **en daadwerkelijk stuurt op lange termijn waarde**

## 24. SLOT: DE ECHE VRAAG

De meeste organisaties stellen zichzelf de verkeerde vraag.

Ze vragen zich af of ze een goede strategie hebben.

Maar dat is niet de juiste vraag.

De juiste vraag is:

### **Werkt onze strategie in de praktijk?**

Want alleen dan heeft strategie waarde.

De vraag is niet of strategie belangrijk is.

De vraag is of jouw strategie werkt.

En als het antwoord daarop 'niet volledig' is dan weet je wat je te doen staat.



**www.8thwave.nl**



*Strategie Implementatie  
Strategie consultancy  
Interim management*

*Het e-book is beschermd door auteursrecht; alle rechten, waaronder het recht op verveelvoudiging, verspreiding en bewerking, zijn voorbehouden aan de auteur en mogen niet zonder voorafgaande schriftelijke toestemming worden gebruikt.*