

Inhoud

Strategie en uitvoering 7

Voorwoord 9

Een brief 13

Het echte probleem met uitvoering 15

Deel I: De 4 disciplines van uitvoering 33

Discipline 1: Focus op een waanzinnig belangrijk doel 35

Discipline 2: Werk met gedragsmetingen 54

Discipline 3: Houd een motiverend scorebord bij 74

Discipline 4: Creëer een ritme van verantwoording 85

De 4 disciplines in de praktijk 108

Deel II: De implementatie van 4DX in je team 113

Wat kun je verwachten? 115

Implementatie van discipline 1: Focus op een waanzinnig
belangrijk doel 127

Implementatie van discipline 2: Werk met gedragsmetingen 146

Implementatie van discipline 3: Houd een motiverend
scorebord bij 168

Implementatie van discipline 4: Creëer een ritme van
verantwoording 185

4DX automatiseren 208

Deel III: De implementatie van 4DX in je organisatie 219

Best practices van de allerbesten 221

Focus je organisatie op het waanzinnig belangrijke doel 245

Het uitzetten van 4DX in de rest van de organisatie 259

Veel gestelde vragen over 4DX 270

Hoe nu verder? 295

| | |
|---|-----|
| Dankwoord | 299 |
| Over de auteurs | 303 |
| Over FranklinCovey Execution in Nederland | 307 |
| Noten | 309 |
| Verklarende woordenlijst | 313 |

Strategie en uitvoering

Er zijn twee fundamentele zaken waarop een leidinggevende invloed kan uitoefenen als het om het boeken van resultaten gaat: de strategie (of het plan) en het vermogen om die strategie uit te voeren.

Denk eens even na en stel jezelf de volgende vraag: met welk van deze zaken worstelen leidinggevendenden meer, met het creëren van een strategie of met de uitvoering ervan?

Op deze vraag antwoorden leidinggevendenden overal ter wereld steevast zonder aarzelen: ‘Met de uitvoering!’

Stel jezelf nu een tweede vraag: als je een MBA of een andere businessopleiding hebt gevolgd, waar hield je je tijdens die opleiding dan meer mee bezig, met uitvoering of met strategie?

Als we leidinggevendenden deze vraag stellen, luidt het antwoord keer op keer: ‘Met strategie!’ Het is misschien wel logisch dat het aspect van hun werk waarmee leidinggevendenden de meeste moeite hebben ook het aspect is waarin ze het minst goed zijn opgeleid.

Van ons werk met duizenden leidinggevendenden en teams uit allerlei sectoren, scholen en overheidsinstellingen over de hele wereld hebben we het volgende geleerd: als je eenmaal hebt besloten wat je gaat doen, is het het allermoeilijkst om mensen zo ver te krijgen dat ze dat uitvoeren op het hoge niveau dat daarvoor noodzakelijk is.

Waarom is uitvoering zo lastig? Als de strategie helder is en jij als leidinggevende de kar trekt, zet je team er dan niet automatisch zijn schouders onder? Het antwoord is ‘nee’, en waarschijnlijk heb je dit zelf al meerdere keren aan den lijve ondervonden.

Het boek dat je leest, bevat de meest praktische en invloedrijke inzichten die wij in de loop der jaren hebben opgedaan. Je treft er een aantal disciplines in aan die door duizenden leidinggevendenden en honderdduizenden medewerkers worden omarmd en waarmee ze buitengewoon goede resultaten boeken.

Voorwoord

‘De 4 disciplines van uitvoering’ bevat meer dan theorieën over het doorvoeren van strategische organisatieveranderingen. De auteurs leggen niet alleen het ‘wat’ uit, maar ook het ‘hoe’ van effectieve uitvoering. Ze geven talloze voorbeelden van bedrijven die daar succesvol in zijn, niet één keer, maar elke keer weer. Dit is een boek dat iedere leidinggevende moet lezen!’

**Clayton Christensen, hooglearaar aan de Harvard Business School en
auteur van *Het innovatiedilemma***

Stephen Coveys boek *De 7 eigenschappen van effectief leiderschap* heeft miljoenen mensen geraakt en hun levens blijvend beïnvloed. Zijn zoons Stephen en Sean hebben respectievelijk bestsellers als *De snelheid van vertrouwen* en *De zeven eigenschappen die jou succesvol maken* op hun naam staan. Minder bekend is dat achter deze familie een grote internationale consulting- en trainingsorganisatie staat, FranklinCovey, die in vrijwel alle landen van de wereld actief is.

In Nederland is FranklinCovey inmiddels alweer tien jaar actief in het toepassen van de diverse programma’s van FranklinCovey. Onze wereldwijde missie is om het potentieel van mensen en organisaties te leiden tot buitengewone prestaties. In de praktijk betekent dit dat we in het streven naar een effectieve organisatie drie grote aandachtsgebieden zien waar we aan kunnen werken: effectieve mensen, effectieve leiders en een effectieve uitvoering.

Dit boek gaat over het realiseren van de belangrijkste doelen van een organisatie, zodanig dat alle medewerkers zich hierbij betrokken voelen en hun bijdrage willen leveren. Iedereen die in een organisatie werkt, weet dat de vertaling van strategie naar uitvoering niet vanzelf gaat. Tussen de sprankelende volzinnen die vaak in een visie of strategie te lezen zijn en wat de medewerkers elke dag doen zit meestal een gat – soms een schrijnend gat. Naast

het feit dat organisaties daardoor minder presteren, blijft ook veel menselijk potentieel onbenut. Dat is niet alleen erg jammer, het is ook onnodig. *De 4 disciplines* wil dit gat tussen onbenut potentieel en prestatie dichten.

Wat bijzonder is aan het werken met de 4 disciplines van uitvoering, is dat elke discipline op papier zo eenvoudig lijkt, maar op het moment van handelen voelt als onnatuurlijk. Net als bij nieuwe schoenen voelen ze de eerste weken niet prettig. Maar wat de vele voorbeelden in het boek zullen aantonen, is dat het echt mogelijk is om met een grote groep mensen een nieuwe manier van werken te adopteren die alle teams succesvol maakt.

Anders dan veel managementboeken is dit geen theoretisch boek. Het is veel meer een verzameling van ervaringen die blijken te werken. De aanpak is ook pas opgeschreven in een boek na vele jaren gewerkt te hebben met voorlopers van de 4 disciplines van uitvoering. Het kostte tijd, moeite en pijnlijke lessen om te ontdekken welke elementen herhaaldelijk van invloed waren op het succesvol verhogen van resultaten. En dan nog ging het om de vraag of de geleerde lessen bij een andere organisatie, in een andere context, ook zouden werken.

Ook in Nederland heeft het enkele jaren geduurd voordat we met de 4 disciplines succesvol waren. De centrale vraag was de eerste jaren: 'Zou dit in Nederland ook kunnen werken?' De aanpak straalt zo'n 'Amerikaanse sfeer' uit. Onze cultuur en stijl van leidinggeven is op bepaalde punten toch echt anders. Het was alsof we op voorhand niet meteen wilden geloven dat iets wat in de Verenigde Staten was verzonnen, ook hier zomaar zou werken. We zijn het gaan proberen.

Natuurlijk zijn er verschillen tussen werken in Nederland en ergens anders in de wereld. Maar er zijn ook veel overeenkomsten. Onze belangrijkste conclusie is dat de principes achter de 4 disciplines van uitvoering, zoals beschreven in dit boek, toch echt universeel blijken te zijn. In de zoektocht naar grip op voorspelbaarheid van resultaatverbetering komen dezelfde thema's van focus, beweging, betrokkenheid en verantwoording steeds terug. Wij hebben tot dusver geen grote aanpassingen hoeven doen in de aanpak, de belangrijke stappen en de uitgangspunten om ze in Nederland structureel beter te laten aansluiten. Daar waar we dat wel hebben geprobeerd, was het geen verbetering.

Toch zijn er ook verschillen. Waar we anders in zijn, is onze wijze van besluitvorming. We hebben meer dan in veel andere landen de neiging om zaken democratisch te bespreken om tot een besluit te komen. Dat betekent niet per se dat we veel en lang met iedereen praten, maar het gaat vooral om het verkrijgen van draagvlak. Naast de processtappen en de inhoudelijke keuzes van een verandering gaat het ook om de vraag wie we erbij betrek-

ken. In de Verenigde Staten zien we hier een sterkere positie van de CEO.

Bij het implementeren van de 4 disciplines van uitvoering in Nederland vertaalt zich dat naar het vinden van de juiste balans tussen top-down en bottom-up. Alles wat uitsluitend door de managers bedacht is, wordt in de meeste teams aanvankelijk sceptisch bekeken. Het top-downproces is vooral bij discipline 1 van belang: het stroomlijnen van doelen. Hier is sturing en richting geven noodzakelijk. Alle volgende stappen gaan over het in beweging krijgen van groepen mensen. Medewerkers weten zelf vaak heel goed wat hiervoor nodig is. Maar zonder heldere, top-down afgestemde doelen wordt de bottom-up-inbreng van medewerkers al snel te breed, verkokerd, slecht meetbaar of vrijblijvend. De juiste balans hierin toont zich met name in de vraag: 'Wie is bij welke stap van het proces aanwezig?' Dat dit respectvol gebeurt, is heel belangrijk en ligt in Nederland wellicht iets gevoeliger dan in Angelsaksische landen.

Een ander verschil in stijl is onze nuchterheid. Doe maar gewoon. In het werken met de 4 disciplines van uitvoering merken we dit bijvoorbeeld bij het publiekelijk waarderen van de inzet van mensen. In de Verenigde Staten maken ze hier een show van met medailles, certificaten, presentaties en mensen op het podium. De meeste organisaties in Nederland zijn hier op voorhand terughoudend in. In enkele projecten waar we eindpresentaties toch wat groter hebben neergezet, vonden medewerkers van alle niveaus dat achteraf wel erg leuk.

In Nederland hebben we binnen FranklinCovey een groep professionals die met toewijding werken aan het begeleiden van organisaties die besluiten de 4 disciplines van uitvoering te adopteren als werkwijze voor het behalen van hun belangrijkste doelen.

Dit boek is naast een vertaling ook een lokalisering. Het biedt op diverse plaatsen extra voorbeelden en lessen zoals we die in Nederland hebben opgedaan. Ook zijn in deel III de ervaringen beschreven van T-Mobile en Eneco vanuit de visie van de leider.

Recentelijk was ik getuige van een kwartaalpresentatie van een van onze klanten. Teams hadden zelf video-opnames gemaakt om elkaar te laten zien wat ze hadden gedaan en hoe het stond met de voortgang van hun gezamenlijk gekozen doelen. De energie stroomde door de zaal. Het is dit oprechte enthousiasme van mensen in grote organisaties die trots vertellen over wat ze hebben gedaan en de resultaten die ze hebben bereikt, wat werken met de 4 disciplines tot een belevenis maakt.

Ronald van Westering

Februari 2013

Een brief

Toen ik, als nieuwe onderdirecteur van de Amerikaanse tak van Eli Lilly and Company, een drie uur durende bijeenkomst in mijn agenda zag staan, was ik sceptisch. Ik zat tot over mijn oren in het werk. Maar aangezien een van mijn leidinggevendenden de vergadering had georganiseerd, besloot ik er toch heen te gaan.

Het was een beslissing waar ik nooit spijt van zou krijgen; al na de eerste paar minuten van de bijeenkomst besepte ik dat ik getuige was van iets bijzonders. Ik zag de leden van een team verslag uitbrengen van de opmerkelijke resultaten die ze hadden geboekt door te experimenteren met een nieuwe manier van werken die ‘de 4 disciplines van uitvoering’ heette. Dit waren mensen die niet alleen hun doelen hadden bereikt, maar die bovendien overkwamen als winnaars. Ze stonden daar met hun borst vooruit en met opgeheven hoofd. Als leidinggevende wilde ik ook zulke resultaten, maar wat nog belangrijker was: ik wilde zo’n mentaliteit in mijn hele organisatie.

We introduceerden de 4 disciplines binnen onze *managed healthcare*-activiteiten, en daarmee hadden we twee cruciale doelstellingen: de toegang van onze klanten tot onze geneesmiddelen drastisch verbeteren en tegelijkertijd de nettowinst verhogen. In diezelfde periode werd er binnen heel Lilly een groter initiatief gelanceerd, een reorganisatie om de bedrijfsvoering effectiever te maken. We hadden geen lastiger context kunnen kiezen om betrokkenheid te creëren. Uiteindelijk wisten we onze beide doelstellingen ruimschoots te halen, maar dat was niet het belangrijkste resultaat.

Het belangrijkste resultaat was dat onze cultuur verbeterde doordat de betrokkenheid van onze teams verbeterde. In een periode van grote vraag, in combinatie met een reorganisatie die grote veranderingen meebracht, gingen onze medewerkersbetrokkenheidsscores nota bene omhoog!

Ik denk nog vaak terug aan mijn beslissing om die eerste bijeenkomst

bij te wonen, en belangrijker nog: aan de weg die we hebben afgelegd om niet alleen prachtige bedrijfsresultaten te realiseren, maar ook een cultuur waarbinnen uitstekend presteren de norm is. Voor mij was het een cruciale beslissing – een beslissing die mijn manier van leidinggeven voorgoed heeft veranderd.

Alex Azar

Directeur Lilly USA

Het echte probleem met uitvoering

B.J. Walker stond voor de grootste uitdaging in haar carrière. Toen ze in 2004 werd benoemd tot hoofd van het Department of Human Services (ministerie van Sociale Zaken) van de State of Georgia, besepte ze dat haar twintigduizend medewerkers volledig ontmoedigd waren. De afdeling had in vijf jaar tijd zes hoofden versleten en werd voortdurend op de voet gevolgd door de media als gevolg van het aantal sterfgevallen en ongelukken van kinderen die onder toezicht stonden van de staat. Walkers medewerkers waren maandenlang bang geweest om fouten te maken, wat een negatieve invloed had op hun productiviteit en tot een van de grootste achterstanden in het land had geleid. Ze moest haar team op de een of andere manier sturing en focus zien te geven, en ze besepte dat de klok door-tikte.

Minder dan anderhalf jaar later hadden B.J. en haar team het aantal herhalingsgevallen van kindermishandeling met een verbluffende zestig procent weten te verlagen.

Een van de hotels in de buurt van het hoofdkantoor van Marriott International, het Bethesda Marriott, wilde beter scoren op zijn prestatiecriteria, een streven dat werd versterkt door de fysieke nabijheid van de leiding van het bedrijf. General manager Brian Hilger, zijn team en de eigenaren van het hotel werkten samen aan een twintig miljoen dollar kostende renovatie, die bestond uit vernieuwing van de kamers, de bouw van een indrukwekkende lobby en een nieuw restaurant – verbeteringen die essentieel waren om hogere beoordelingen van gasten te krijgen. En het resultaat was prachtig – het hotel zag er fantastisch uit. Maar de klanttevredenheidsscores waren nog steeds niet op het gewenste niveau.

Waar het hotel zich ook op moest richten, was de manier waarop de hotelmedewerkers met de gasten omgingen en hun werk deden – een stra-



tegie waarvoor nieuwe gedrag patronen nodig waren. Na een jaar vierden Brian en zijn team vol trots dat zij de hoogste klanttevredenheidsscores hadden gehaald in de dertigjarige geschiedenis van het hotel. ‘Vroeger zag ik de komst van de nieuwe scores elke vrijdag met angst en beven tegemoet,’ zei Brian. ‘Nu sta ik vrijdagochtend vol enthousiasme op.’

Deze verhalen van Eli Lilly, de State of Georgia en Marriott klinken heel verschillend, maar dat zijn ze niet. De uitdaging waarvoor deze drie leidinggevendenden stonden, was in essentie dezelfde. En dat gold ook voor de oplossing.

Wat was hun gemeenschappelijke uitdaging? Ze moesten een strategie uitvoeren waarvoor een grote gedragsverandering nodig was – een verandering in het gedrag van veel, zo niet alle mensen in het team of de organisatie.

Hun gemeenschappelijke oplossing? Iedereen doordringen van het belang van de 4 disciplines van uitvoering (4DX).

Met deze uitdaging worstelen alle leidinggevendenden, ook al beseffen ze het zelf niet. Als je mensen leidt, doe je op dit moment waarschijnlijk pogingen om ze zo ver te krijgen dat ze iets anders gaan doen. Of je nu een klein team leidt of een heel bedrijf, een gezin of een fabriek, echt resultaat is alleen haalbaar als mensen hun gedrag veranderen. Maar om succesvol te zijn heb je meer nodig dan gehoorzaamheid; je moet commitment zien te verwerven. En iedere leidinggevende weet dat het niet eenvoudig is om medewerkers zo ver te krijgen dat ze ergens met hart en ziel voor gaan, om commitment te realiseren dat tijdens de dagelijkse werkzaamheden standhoudt.

We hebben meer dan vijftienhonderd implementaties van de 4 disciplines gedaan voordat we er klaar voor waren om dit boek te schrijven. Waarom? Omdat we de 4 disciplines wilden toetsen en perfectioneren door ze honderden keren in de praktijk toe te passen, voor cliënten als Alex Azar, B.J. Walker en Brian Hilger.

Als je een strategie uitvoert die een duurzame verandering vergt in het gedrag van anderen, sta je voor een van de grootste leiderschapsuitdagingen in je leven. De 4 disciplines van uitvoering is geen experiment dat gebaseerd is op een interessante theorie; je implementeert er een reeks beproefde werkwijzen mee waarmee je die uitdaging keer op keer tot een goed einde kunt brengen.

Scan de bovenstaande QR-code om video's van de casestudy's van Eli Lilly, de State of Georgia en Marriott te bekijken, of ga naar www.4dx.nl/videos/casestudys.

De werkelijke uitdaging

Of je het nu een strategie, een doel of gewoon een verbeterpoging noemt, elk initiatief waarbij jij als leidinggevende het voortouw neemt om je team of organisatie een belangrijke stap voorwaarts te laten zetten, is in een van de volgende twee categorieën onder te brengen. Voor de eerste is niet meer nodig dan een penneestreek, voor de tweede is een gedragsverandering nodig.

‘Penneestreekstrategieën’ zijn strategieën die je puur uitvoert door je mensen ertoe te verplichten. Simpel gezegd: als je het geld en het gezag hebt, kun je ze uitvoeren. Soms is er een grote investering voor nodig, een verandering in het beloningssysteem, een herschikking van rollen en verantwoordelijkheden, nieuw personeel of een nieuwe reclamecampagne. Hoewel deze strategieën planning, consensus, lef, hersenen en geld vergen, weet je dat ze uiteindelijk zullen worden uitgevoerd.

Strategieën die gebaseerd zijn op gedragsverandering, zijn heel anders dan penneestreekstrategieën. Je kunt er niet zomaar het bevel toe geven, omdat mensen – vaak veel mensen – er iets anders voor moeten gaan doen. En als je ooit hebt geprobeerd om andere mensen zo ver te krijgen dat ze hun gedrag veranderen, weet je hoe lastig dat is. Het is al moeilijk genoeg om jezelf te veranderen.

Misschien moet je al je winkelmedewerkers bijvoorbeeld zo ver zien te krijgen dat ze iedere klant die de winkel binnenkomt binnen dertig seconden begroeten, je hele verkoopapparaat ertoe zien te bewegen dat ze het nieuwe CRM-systeem gaan gebruiken of je productontwikkelingsteam la-

| PENNENSTREEK-STRATEGIE | STRATEGIE GEBASEERD OP GEDRAGSVERANDERING |
|---------------------------|---|
| Kapitaalsinvestering | Betere klantervaring |
| Personeelsuitbreiding | Hogere kwaliteit |
| Procesverandering | Grotere reactiesnelheid |
| Strategische acquisitie | Operationele consistentie |
| Media-inkoop | Adviserende verkoopbenadering |
| Verandering in productmix | Minder kostenoverschrijdingen |

Voorbeelden van strategische acties die een gedragsverandering van mensen vergen afgezet tegen acties die met een ‘pennestreek’ kunnen worden uitgevoerd.

ten samenwerken met het marketingteam. Als je Alex Azar of B.J. Walker heet, moet je misschien patronen veranderen die al tientallen jaren ingesleten waren. Dat is niet zomaar even gedaan!

Daarnaast komt het vaak voor dat pennenstreekstrategieën, wanneer ze eenmaal zijn goedgekeurd, zich ontwikkelen tot strategieën die grote gedragsveranderingen vergen.

Onze collega Jim Stuart vatte deze uitdaging als volgt samen: ‘Om een doel te bereiken dat je nog nooit eerder hebt bereikt, moet je dingen doen die je nog nooit eerder hebt gedaan.’ Dat kan een nieuwe verkoopmethode zijn, een poging om de tevredenheid van patiënten te verbeteren, meer discipline gebruiken bij het managen van projecten of het implementeren van een nieuw productieproces. Als mensen er iets anders voor moeten doen, ben je bezig met een strategie op basis van gedragsverandering en dat is niet eenvoudig.

Is het je ooit overkomen dat je op weg was naar je werk en mopperend dacht: ‘Waarom kan niet iedereen in hemelsnaam gewoon dat ene ding doen?’

Zo ja, dan weet je hoe het voelt als het onvermogen om mensen te laten veranderen het enige is dat tussen jou en je boogde resultaten in staat. En daarin sta je niet alleen.

Na een belangrijk onderzoek naar organisatieverandering concludeerde het internationale consultancybureau Bain & Company: ‘Voor ongeveer 65 procent van de initiatieven was een aanzienlijke gedragsverandering nodig van de kant van de medewerkers – iets waar managers van tevoren vaak geen rekening mee houden of wat ze vergeten in te plannen.’¹

Ondanks de ernst van dit probleem onderkennen leidinggevendenden het zelden. Je hoort hen niet zeggen: ‘Ik wou dat ik beter was in het doorvoeren van strategieën waarvoor mensen dingen anders moeten gaan doen.’ Je hoort een leidinggevende eerder zeggen: ‘Ik wou dat ik niet met Tom, Paul en Suzanne te maken had!’

Als leidinggevendenden gaan we er automatisch van uit dat mensen het probleem zijn. Zij zijn immers degenen die niet doen wat er moet gebeuren om onze strategie te laten slagen. Maar dat zien we verkeerd. De mensen zijn niet het probleem!

Volgens W. Edwards Deming, de grondlegger van de kwaliteitsbeweging, zijn de mensen niet het probleem wanneer het grootste deel van hen zich het grootste deel van de tijd op een bepaalde manier gedraagt. In dat geval zit het probleem ingebakken in het systeem.² Als leidinggevende heb jij de verantwoordelijkheid voor dat systeem. Hoewel één specifieke per-

soon een groot probleem kan vormen, moet je eerst twee keer nadenken voordat je de schuld bij je mensen neerlegt.

Toen we hier een paar jaar geleden onderzoek naar gingen doen, wilden we eerst achterhalen wat de fundamentele oorzaken zijn van slechte uitvoering. We gaven opdracht tot een internationale enquête onder werknemers en deden onderzoek bij honderden bedrijven en overheidsinstellingen. In het begin stuitten we overal op problemen.

Een van de belangrijkste oorzaken van slechte uitvoering bleek het gebrek aan een heldere doelstelling – mensen begrepen gewoon niet welk doel ze geacht werden na te streven. Uit onze eerste enquêtes maakten we op dat maar één op de zeven medewerkers een belangrijke doelstelling van hun organisatie kon noemen – inderdaad, slechts 15 procent kon één van de belangrijkste drie doelstellingen noemen die hun leidinggevenden hadden geformuleerd. De overige 85 procent kwam weliswaar met een doelstelling, maar die leek vaak in de verste verte niet op de doelstellingen van hun leidinggevenden. Hoe verder van de top van de organisatie mensen stonden, hoe meer onduidelijkheid er over de doelstellingen heerste. En dat was nog maar het begin van de problemen die we tegenkwamen.

Gebrek aan commitment aan de doelstelling was een ander probleem. Zelfs bij de mensen die de doelstellingen kenden, ontbrak het commitment om ze te bereiken. Slechts 51 procent van de mensen gaf aan dat ze passie voelden voor het doel van hun team – met andere woorden: bijna de helft van de teamleden deed puur wat hun was opgedragen.

Ook verantwoording was een probleem. Een verbluffende 81 procent van de ondervraagden zei dat ze geen verantwoording hoefden af te leggen voor de vorderingen die zij boekten met betrekking tot de doelstellingen van de organisatie. Bovendien werden de doelstellingen niet in specifieke acties vertaald; 87 procent had geen duidelijk idee van wat ze moesten doen om de doelstellingen te bereiken. Geen wonder dat het zo slecht gesteld is met de uitvoering van strategieën.

Kortom, mensen wisten niet goed wat het doel was, voelden zich er niet verantwoordelijk voor, wisten niet wat ze er specifiek voor moesten doen en hoefden er geen verantwoording over af te leggen.

Dit waren alleen nog maar de meest voor de hand liggende verklaringen waarom het misgaat bij uitvoering. Op een subtieler niveau waren er problemen met gebrek aan vertrouwen, onevenwichtige beloningssystemen, slechte ontwikkelingsprocessen en slechte besluitvorming.

In eerste instantie waren we geneigd om te zeggen: ‘Zorg dat al die dingen in orde komen, dan zul je je strategie kunnen uitvoeren!’ Het was alsof we adviseerden om het onmogelijke te doen.

Maar toen we dieper in de materie doken, kwam er langzaam maar zeker een veel fundamenteelere oorzaak van gebrekkige uitvoering naar voren. Alle problemen die we hierboven hebben genoemd – gebrek aan helderheid, commitment, samenwerking en verantwoording – bemoeilijken weliswaar de uitvoering van een strategie, maar in werkelijkheid leiden ze ons aanvankelijk af van het onderliggende probleem. Misschien heb je wel eens gehoord van de uitdrukking: ‘De vis is de laatste die ontdekt dat hij in het water zwemt.’ Die uitdrukking dekt heel goed de lading van onze situatie. Zoals een vis die ontdekt dat hij de hele tijd in het water zwemt, zo ontdekten wij uiteindelijk dat het fundamentele probleem met uitvoering zich de hele tijd vlak voor onze neus had bevonden. We hadden het niet gezien omdat het zo alom aanwezig was dat we eroverheen keken.

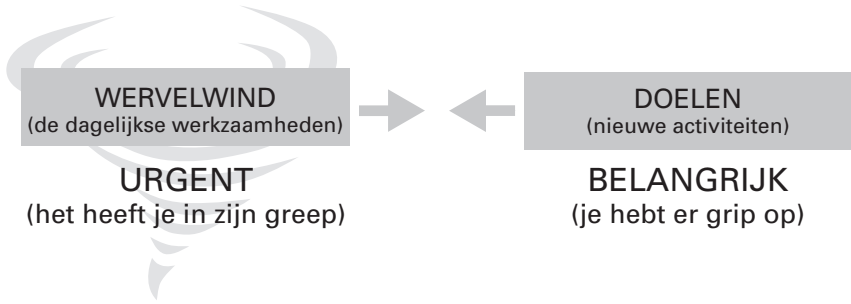
De wervelwind

De echte vijand van uitvoering is je dagelijkse werk! Wij noemen het ‘de wervelwind’. Het is de gigantische hoeveelheid energie die elke dag weer nodig is om je bedrijf of team draaiende te houden, en ironisch genoeg is het ook datgene wat het zo moeilijk maakt om iets nieuws te gaan doen. De wervelwind ontnemt je de focus die noodzakelijk is om je team vooruit te helpen.

Leidinggevend maken zelden onderscheid tussen de wervelwind en strategische doelstellingen, omdat beide noodzakelijk zijn voor het overleven van hun organisatie. Maar het zijn duidelijk twee verschillende dingen en, nog belangrijker: ze concurreren onophoudelijk met elkaar om tijd, middelen, energie en aandacht. We hoeven jou niet te vertellen wie er bij dit gevecht meestal als winnaar uit de bus komt.

De wervelwind is urgent en heeft jou en iedereen die voor je werkt elke minuut van de dag in zijn greep. De doelen die je hebt geformuleerd om vooruit te komen zijn belangrijk, maar als urgentie en belangrijkheid met elkaar botsen, zal urgentie altijd winnen. Wanneer je je eenmaal van deze strijd bewust bent, zul je zien dat hij zich overal afspeelt, in elk team dat iets nieuws probeert uit te voeren.

Denk eens aan je eigen werk. Kun je je een belangrijk initiatief herinneren dat een goede start had en vervolgens doodbloedde? Hoe diende het einde zich aan? Was dat met een harde klap en een enorme explosie? Of ging het uit als een nachtkaaers doordat het langzaam verstikte in de wervelwind? Deze vraag hebben we aan duizenden leidinggevend gesteld en altijd



Belangrijke doelen waarvoor je nieuwe en andere dingen moet doen, botsen vaak met de ‘wervelwind’ van je dagelijkse werkzaamheden, die bestaat uit urgente zaken die je tijd en energie in beslag nemen.

krijgen we hetzelfde antwoord: ‘Uit als een nachtkaaars!’ Op een dag vind je dat verschoten T-shirt weer onder in je la en zeg je: ‘O ja, operatie “Naar De Top”. Ik vraag me af wat daarmee is gebeurd.’ Het initiatief is doodgebloed en er is niet eens een begrafenis geweest.

Uitvoeren terwijl de wervelwind om je heen raast, betekent dat je niet alleen weerstand moet zien te bieden aan de grote afleiding die hij vormt, maar ook aan de gedachte ‘zo hebben we het altijd gedaan’, waarmee je geen stap verder komt. We beweren niet dat de wervelwind slecht is. Dat is hij niet. Hij houdt je organisatie in leven en je kunt hem niet negeren. Als je het urgente negeert, kan dat je vandaag nog de kop kosten. Maar negeer je het belangrijke, dan kan dat je morgen de kop kosten. Met andere woorden: als jij en je team alleen maar met de wervelwind bezig zijn, komen jullie niet vooruit – alle energie gaat zitten in pogingen om je staande te houden in de wind. Het is de kunst om je belangrijkste doelstellingen uit te voeren te midden van alle urgente zaken!

Iedere leidinggevende ervaart de wervelwind op zijn eigen manier. Een senior manager bij een van ’s werelds grootste bouwmarkten beschrijft hem als volgt: ‘Wij hebben geen last van draken die de aandacht van onze prioriteiten afleiden; wij hebben last van muggen. Elke dag vliegen er muggen in onze ogen, en als we terugkijken op de afgelopen zes maanden, hebben we daardoor geen van de dingen bereikt die we van plan waren te bereiken.’

Je bent vast wel eens geconfronteerd met de wervelwind toen je een nieuwe doelstelling of strategie probeerde uit te leggen aan iemand die voor je werkt. Kun je je dat gesprek nog herinneren? Jij was duidelijk met je hoofd bij het doel en je deed het in begrijpelijke bewoordingen uit de doeken, maar terwijl je praatte, liep de persoon tegenover je langzaam

achteruit de kamer uit. Hij bleef knikken en je geruststellen, maar probeerde zijn zogenaamde ‘echte werk’ – een andere naam voor de wervelwind – weer zo snel mogelijk op te pakken.

Was die medewerker volledig geëngageerd aan je doelstelling? Absoluut niet. Probeerde hij je doel te saboteren of je gezag te ondermijnen? Nee. Hij probeerde zich puur staande te houden in zijn wervelwind.

Een ander voorbeeld is het volgende verhaal dat een van onze collega's vertelde: ‘Ik was voorzitter van de medezeggenschapsraad van de plaatselijke middelbare school, en als raad hadden wij de serieuze doelstelling geformuleerd om de toetsresultaten te verbeteren. Het was mijn taak om de docenten van het nieuwe doel op de hoogte te brengen, dus ik maakte een afspraak met belangrijke docenten om uit te leggen wat we deden en de zaak op te starten. In eerste instantie was ik stomverbaasd – het leek wel of ze niet naar me luisterden. Langzaam maar zeker kwam ik erachter waarom: op het bureau van een van de docenten lag een stapel met zo op het oog duizend vellen papier. Dat waren de opstellen van die ene dag, die ze moest nakijken en waar ze cijfers voor moest geven. Verder had ze een ouderavond en moest ze de lessen van de volgende dag voorbereiden. Ze keek me een beetje hulpeloos aan terwijl ik maar door bleef ratelen, maar luisteren deed ze niet echt. Daar was geen ruimte voor in haar hersenen, en ik kan het haar niet kwalijk nemen!’

Laten we eens samenvatten wat we tot nu toe hebben gezegd. Ten eerste: als je belangrijke resultaten wilt boeken, moet je kiezen voor een strategie op basis van gedragsverandering. Pennenstreekacties brengen je maar een paar stappen verder. Ten tweede: als je een strategie op basis van gedragsverandering gaat uitvoeren, moet je het opnemen tegen de wervelwind. En dat is een zeer waardige tegenstander, die in veel organisaties ongeslagen is.

De 4 disciplines van uitvoering zijn niet bedoeld om je wervelwind te managen. Het zijn regels voor het uitvoeren van je allerbelangrijkste strategie *terwijl je wervelwind om je heen raast*.

De 4 disciplines van uitvoering

Tim Harford, auteur van *De economische detective*, heeft ooit gezegd: ‘Elk succesvol complex systeem is geëvolueerd via trial and error.’³ In het geval van de 4 disciplines van uitvoering heeft hij helemaal gelijk. Dit systeem profiteerde van goed onderzochte ideeën, maar het heeft zich ontwikkeld via trial and error.

Voor ons eerste onderzoek met Harris Interactive ondervroegen we wereldwijd bijna dertienduizend mensen uit zeventien verschillende sectoren

en voerden we interne assessments uit bij vijfhonderd verschillende bedrijven. In de loop van de jaren hebben we hierop voortgebouwd door bijna driehonderdduizend leidinggevend en teamleden te ondervragen. Dit onderzoek vormde het fundament voor de principes en gaf richting aan onze eerste conclusies, maar de echte inzichten kwamen niet uit het onderzoek voort. Die hebben we opgedaan dankzij ons werk met mensen zoals jij tijdens meer dan vijftienhonderd implementaties van de 4 disciplines. Zo hebben we principes en methodes kunnen ontwikkelen waarvan we weten dat ze werken, ongeacht de sector of het land waar ze worden toegepast.

We hebben in dit opzicht goed en slecht nieuws. Het goede nieuws is dat er regels zijn – regels voor uitvoering terwijl de wervelwind om je heen raast. En het slechte nieuws? Het slechte nieuws is dat er regels zijn – van die regels waarbij het meteen consequenties heeft als je ze schendt.

Hoewel de disciplines op het eerste gezicht misschien eenvoudig lijken, zijn ze niet simplistisch. Ze zullen de manier waarop je je doelen benadert ingrijpend veranderen. Wanneer je er eenmaal mee gaat werken, zal de manier waarop je leidt voor altijd veranderen, of je nu projectcoördinator bent, een klein verkoopteam leidt of aan het hoofd van een Fortune 500-bedrijf staat. Wij zijn van mening dat de disciplines teams en organisaties op een baanbrekende manier kunnen helpen om vooruit te komen.

Hier volgt een beknopt overzicht van de 4 disciplines.

Discipline 1: Focus op een waanzinnig belangrijk doel

In feite geldt: hoe meer je probeert te doen, hoe minder je daadwerkelijk bereikt. Dit is een krachtig, onvermijdelijk principe waar we allemaal mee leven. Maar ergens onderweg raken de meeste leidinggevend en het kwijt. Waarom? Omdat slimme, ambitieuze leidinggevend en niet minder willen doen, ze willen méér doen, zelfs tegen beter weten in. Is het niet vreselijk moeilijk om nee te zeggen tegen een goed idee, laat staan tegen een geweldig idee? Toch zullen er altijd meer goede ideeën zijn dan jij en je team kunnen uitvoeren. Daarom is je concentreren op de waanzinnig belangrijke doelen je eerste uitdaging.

Focus is een natuurlijk principe. De individuele stralen van de zon zijn te zwak om vuur mee te maken, maar wanneer je met een vergrootglas een brandpunt creëert, zetten ze een vel papier binnen enkele seconden in brand. Hetzelfde geldt voor mensen: als hun collectieve energie eenmaal op één uitdaging is gericht, is er weinig wat ze niet voor elkaar kunnen krijgen.

Voor discipline 1, 'Focus op een waanzinnig belangrijk doel', moet je te

gen je leidersinstinct ingaan en je richten op minder, zodat je team meer kan bereiken. Als je discipline 1 wilt implementeren, selecteer je allereerst één (of hooguit twee) cruciaal doel in plaats van te proberen alles tegelijk drastisch te verbeteren. Dit noemen we een *waanzinnig belangrijk doel* (WBD) om het team duidelijk te maken dat dit doel op de eerste plaats komt. Wordt dit doel niet bereikt, dan is elk ander resultaat secundair en misschien zelfs onbeduidend.

Neem voormalig hockeyinternational Marc Lammers. Na afloop van zijn spelerscarrière werd hij coach van het Nederlands damesteam. Zijn waanzinnig belangrijke doel was het allerbeste uit de spelers van zijn team halen. Dit betekende dat hij heel veel nieuwe technieken introduceerde, zoals de videobril, analysesoftware en hartslagmeters. Hij ging daar heel ver in. Toen bleek dat oortjes niet verboden waren, gebruikte hij die om spelers in het veld direct instructies te geven. Dat werd na één wedstrijd ontdekt en vervolgens direct verboden. Ook het zogenaamde ‘lammeren’ (bij een strafcorner de keeper van de tegenstander het zicht belemmeren) werd vrij snel verboden. Het resultaat van deze sterke focus? De Nederlandse hockeyvrouwen wonnen onder Lammers twee keer achter elkaar de Olympische Spelen.

Als je op dit moment vijf, tien of zelfs twintig belangrijke doelen tegelijk probeert uit te voeren, kan je team niet focussen. Dit gebrek aan focus versterkt de intensiteit van de werfelwind, verzwakt je inspanningen en maakt succes bijna onmogelijk. Dit is vooral een probleem als er te veel doelen zijn op de hoogste niveaus van de organisatie, die allemaal in tientallen en uiteindelijk honderden doelstellingen uitmonden op het moment dat ze door de organisatie naar beneden sijpelen. Zo ontstaat een complex web van doelstellingen.

Maar als je de focus van je team vernauwt tot een of twee waanzinnig belangrijke doelen, weten je teamleden veel beter wat topprioriteit is en wat de werfelwind. Ze gaan van een onduidelijk gedefinieerde en moeilijk te communiceren verzameling doelstellingen naar een kleine, gerichte reeks bereikbare doelen. Discipline 1 is de discipline van focus. Zonder dat boek je nooit de resultaten die je wilt. Maar aan de andere kant is het nog maar het begin.

Discipline 2: Werk met gedragsmetingen

Dit is de discipline van de hefboomwerking. Die is gebaseerd op het eenvoudige principe dat niet alle acties gelijk zijn. Als je naar een doel toe werkt, hebben sommige acties meer impact dan andere. En het zijn die effectieve