

VERDRAAID, 'T WERKT!

Wilma van 't Kruijs heeft ruim vijftien jaar ervaring met implementatieprocessen, eerst als manager bij diverse concerns, sinds 2007 als zelfstandig begeleider. Zij ondersteunt directies, leiders en managers bij het mobiliseren en gericht aansturen van hun organisaties, zodat plannen volgens plan in praktijk worden gebracht.

Met Verdraaid 't werkt deelt zij haar aanpak en ervaringen met een groter publiek. Zij hoopt dat lezers op hun beurt hun ervaringen met haar methode en adviezen met haar zullen willen delen via haar website: www.bloesom.nl.

Wilma van 't Kruijs

VERDRAAID *'t werkt!*

Succesvol implementeren met hoofd, hart en handen

SCRIPTUM

Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	11
1 Pak regie over de implementatie	27
2 ‘Succes!’ uitgewerkt in 4 stappen	57
3 Tot stand brengen van verbinding met het plan	77
4 Mobiliseren van de mensen om je heen	103
5 De consequenties in beeld	157
6 Heb je toppertjes in huis?	185
7 Stel ieders bijdrage scherp	207
8 Mens zijn: ‘doe je fluwelen handschoenen uit’	237
9 Uitvoeren en verankeren in de organisatie	267
10 Aan de slag met de <i>hoofd-hart-handen</i> -aanpak	313
Literatuur	317

Voorwoord

Ik kom uit Rotterdam. Ik ben een vrouw van de praktijk, geen wetenschapper, geen theoreticus. Ik heb wel een bedrijfskundige achtergrond, maar heb ook tijdens mijn studie altijd gewerkt. Theorie in de praktijk toetsen zat al vroeg in me. Ik ben acht jaar manager geweest bij supermarktconcern Laurus. Daar had ik eerst logistieke en operationele functies: ik leidde onder meer een distributiecentrum en was daarna verantwoordelijk voor de aansturing van de totale goederenstroom (ruim 25.000 artikelen). Na deze praktische ervaring in de logistiek kon ik bij Laurus de basis leggen voor mijn expertise op het gebied van verandermanagement doordat ik de kans kreeg voor de 45.000 medewerkers het transformatieproces voor de overschakeling op een nieuwe supermarktformule te ontwerpen en uit te voeren. Na de leerzame 'doe'-periode bij Laurus ben ik overgestapt naar een 'denk'-baan bij Unilever: bij de werkmaatschappij Iglo Mora bestuurde ik de klantgeoriënteerde processen en kon ik de samenwerking met de fabrieken optimaliseren. Bij Unilever heb ik ook mijn eerste directie-ervaring opgedaan: als customer operations director bij Iglo Mora was ik onder andere betrokken bij optimalisaties in de Europese supply chain en een CRM-implementatie in de buitenshuismarkt. Na mijn bijdrage te hebben geleverd aan de integratie van de drie business units Unilever Bestfoods, Lever Fabergé en Iglo Mora tot Unilever Nederland, besloot ik Unilever te verruilen voor een andere werkgever met een prachtig merk: Coca Cola Enterprises Nederland.

Allemaal stuk voor stuk mooie bedrijven waar ik heel veel heb geleerd. Maar... ik maakte er ook bij herhaling van dichtbij mee hoe allerlei mooie

strategische ideeën, vaak bedacht op internationale schaal, in de lokale praktijk op de klippen liepen. Gaandeweg begon ik me te realiseren dat ik in bepaalde opzichten heel anders te werk ging dan andere managers. En ik had er succes mee. Op gegeven moment ben ik aantekeningen gaan maken: wat was het nou eigenlijk, dat ik zo anders dan anderen deed? De inzichten die ik zo, voor mezelf, ontwikkelde, deden me in 2006 besluiten om ontslag te nemen en zelfstandig implementatiebegeleider van strategieën te worden. Inmiddels heb ik een tiental omvangrijke implementatieprocessen begeleid, in uiteenlopende branches.

In het najaar van 2009 heb ik mijn ervaringen – eerst als manager, vervolgens als zelfstandig implementatiebegeleider – uitgewerkt tot een mentaliteit en aanpak voor succesvol implementeren en vervolgens het boek dat je nu in handen hebt. Al zeg ik met opzet mentaliteit en aanpak, want ik wil iedere associatie met een simpel stappenplan vermijden. Want als de praktijk ons één ding leert, dan is het wel dat je daarmee de kloof tussen de strategie op papier en de strategie in de praktijk niet overbrugt.

En waarom niet? Omdat veel managers teveel met hun hoofd bezig zijn en te weinig hun hart laten spreken en hun handen laten wapperen. Mee-denken aan een nieuwe strategie doen ze maar wat graag. Maar zich persoonlijk en tot in detail bemoeien met degenen die zij direct aansturen – en als het moet de confrontatie met hen aangaan? Zich verdiepen in de weerbarstige implementatiepraktijk van iedere dag? Nadenken over de eigen rol? En daarbij ook nog kritisch in de spiegel kijken, en open staan voor kritiek? Oei, dat vinden ze heel lastig. Als er een plan moet worden uitgevoerd, dan moet een half woord volstaan, vinden ze: ‘Tijd om het te gaan doen, mensen! Veel succes!’ Duidelijke taal, toch?! En als er na een tijdje nog niet veel of zelfs helemaal niets is gebeurd, dan is de reactie al even typisch: ‘Verdorie, waarom doen ze nou niet gewoon wat ik zeg?’

Geloof je dit niet? Vind je dit een karikatuur van de werkelijkheid? Ik heb het toch echt keer op keer meegemaakt in de bijna vier jaar die ik nu als zelfstandig implementatiebegeleider actief ben. En daarvoor ook in mijn werk als manager bij de bedrijven die ik zoëven heb genoemd. Directeuren en managers denken maar al te vaak dat hun ‘troepen’ genoeg hebben aan hun krachtige commando (‘Ik val aan, volg mij!’) om tot in detail al die initiatieven te nemen, en dag in, dag uit, dat andere gedrag te vertonen waar een nieuwe strategie of nieuwe beleidsvisie om vraagt.

Niet dus. Plannen maken is zeker van groot belang. Maar plannen uitvoeren is een kunst op zich. Ik ben in mijn werk tot de conclusie gekomen dat veel implementaties vooral mislukken of teleurstellen omdat de manager geen contact maakt met zijn mensen bij de voorbereiding en vervolgens het dagelijkse werk van de implementatie. Strategie implementeren is in mijn beleving een voortdurende wisselwerking tussen je hoofd, je hart en je handen. Mijn stelling is dat je een plan alleen tot een succes kunt maken als er een 'klik' ontstaat tussen hoofd, hart en handen.

Het goede nieuws is dat veel leiders en managers gelukkig beseffen dat zij wat dit betreft nog een behoorlijk slag moeten maken met hun organisatie. Hoe zorg je ervoor dat jouw team de visie en strategie van de organisatie omarmt? Dat al jouw medeteamleden uit zichzelf met hun teams aan de slag gaan met die nieuwe visie en strategie – en er tegelijkertijd voor zorgen dat de 'winkel' tijdens de 'verbouwing' open blijft? Dat is de uitdaging.

Ik ben een vrouw met compassie, die vol energie en met oog voor de mens haar klanten bijstaat in hun plannen. Maar ik ga de confrontatie met de feiten niet uit de weg. Ik zie dat leiders en managers graag beter willen worden in het uitvoeren van hun plannen. Maar hoe doe je dat? Daar worstelen ze vaak mee. Met als gevolg dat veel goede plannen onvolledig of helemaal niet worden uitgevoerd – met alle teleurstelling en ontmoediging die dat oplevert in een organisatie. In de afgelopen paar jaar heb ik een aantal organisaties praktisch en persoonlijk kunnen helpen om die – volgens mij zo cruciale – 'klik' tussen hoofd, hart en handen tot stand te brengen, en zo de obstakels naar een succesvolle implementatie te overwinnen. Als implementatiebegeleider kan ik echter maar een beperkt aantal organisaties helpen. Daarom besloot ik om mijn inzichten en ervaringen op te schrijven. Ik hoop zo veel meer organisaties te kunnen bereiken. Mijn vurige wens is dan ook dat de inzichten, die ik op de pagina's hierna aandraag, voor iedereen – op welk niveau dan ook, maar leiders en managers in het bijzonder – een aansporing zullen zijn om eens kritisch naar zichzelf te kijken en die slag naar succesvolle implementatie te maken. Weglopen voor de naakte waarheid gebeurt al vaak genoeg. Bovendien: in deze tijd, waarin de omgeving waarin we werken zo snel verandert, kunnen we het ons ook steeds minder veroorloven om vast te

lopen in de vertaling van de theorie naar de praktijk. Kom dus in actie. Pas de *hoofd-hart-handen*-aanpak toe op jouw plan. Bepaal wat jij zelf en jouw organisatie nodig hebben om te starten met de implementatie. En ga dat vervolgens ook *doen!* Ik hoop dat je na afloop zult kunnen zeggen: Verdraaid, 't werkt!

Een aantal mensen om mij heen heeft dit boek in de conceptfase gelezen en mij zeer waardevolle feedback gegeven. Ik ben onder meer mijn vader, Kees Bloot, en mijn vrienden Marie-José Vermin, Ingrid Kwak en Hans Cornuit zeer dankbaar voor hun zinnige commentaar. Zij hebben een bijzonder belangrijke bijdrage geleverd aan dit boek. Mijn sparring partner Joop Egmond heeft me in het creatieve proces bijzonder ondersteund. Ook het sparren met uitgever Hans Ritman en redacteur Raymond Gijzen heeft het boek een enorme impuls gegeven. Met de inspiratie van Bram en Marianne in de vormgeving heeft het boek smoel gekregen en zijn de boodschappen mooi gevisualiseerd. Tot slot een speciaal woord van dank voor mijn steun en toeverlaat op het thuisfront, mijn man Arjen, die zowel in schrijfstijl als in het sparren voor mij van bijzondere waarde is geweest. Ik realiseer me als geen ander dat *Verdraaid 't werkt!* is gegroeid door al deze hulptroepen.

WILMA VAN 'T KRUIJS

Nesselande, juni 2010

Inleiding

Nieuwe strategieën en plannen volgen elkaar in een steeds hoger tempo op in organisaties. ‘Implementatie-expertise’ wordt zo langzamerhand een onderscheidend vermogen, een concurrentievoordeel. Dit boek vormt een handvat daarvoor, door duidelijke kaders en stappen aan te reiken voor het proces dat een organisatie in gaat zodra de missie, visie en strategie ‘op papier’ eenmaal volledig zijn uitgeschreven – het proces dat moet leiden tot een succesvolle uitvoering van al die plannen in de praktijk.

Succesvol implementeren vraagt om meer dan een kaal stappenplan. Die zijn er al genoeg. Bovendien zijn het juist al die ‘kieren’ en ‘spleten’ tussen alle stappen en deelstappen en -stapjes van een uitvoeringsproces waar het meestal mis gaat. Daarom is het belangrijk om van meet af aan twee dingen goed te begrijpen over mijn aanpak voor implementeren:

- 1 Succesvolle implementatie vereist persoonlijk zelfbewustzijn
- 2 Implementeren is iets anders dan verandermanagement.

Ik leg zo dadelijk om te beginnen uit, wat ik met deze twee opmerkingen bedoel. Vervolgens beschrijf ik mijn kijk op succesvolle implementaties. Daarna beschrijf ik mijn *hoofd-hart-handen-aanpak* – en daarmee de opbouw van dit boek – in vogelvlucht. Tot slot introduceer ik de drie bedrijven waarmee ik de situaties, die ik beschrijf, steeds zal illustreren.

Succesvolle implementatie vereist persoonlijk zelfbewustzijn

Dit boek is bedoeld als een stimulans voor iedereen die werkt aan de uitvoering van plannen in een organisatie – van directieleden tot managers en medewerkers. Je succes staat of valt met slechts één randvoorwaarde:

*De bereidheid om je eigen worstelingen met het
HOE onder ogen te zien.*

Wat ik hiermee bedoel, kan ik misschien het beste duidelijk maken aan de hand van de volgende situatieschets, die illustratief is voor heel wat situaties die ik door de jaren heb meegemaakt, eerst als manager en in de afgelopen paar jaar als implementatiebegeleider:

De directeur van een organisatie vertelt mij over zijn toekomstplannen. Vanuit een enorm ondernemerstalent vertelt hij bevlogen over zijn visie op de buitenwereld en welke rol zijn organisatie daarin volgens hem moet gaan spelen.

Ik geniet altijd met volle teugen van die bevlogenheid. Maar het duurt nooit lang voordat de eerste vragen bij me opborrelen: ‘Hoe denk je je visie te gaan realiseren?’ Meestal volgt dan een pakkend verhaal over de te volgen strategie, en hoe de concurrentie daarmee de pas kan worden afgesneden, en de uitdagende ambitie die de ondernemer voor zich ziet. Prachtig! Maar, vraag ik dan, hoe ga je deze strategie uitvoeren met jouw organisatie? Hoe ga jij samen met jouw organisatie deze ambitie waarmaken?

Dan krijg het gesprek al gauw een wat

minder bevlogen karakter. De ondernemer blijkt, bijvoorbeeld, zijn visie kort daarvoor uit de doeken te hebben gedaan in het managementteam (MT), maar afgezien van enkele enthousiaste reacties in die vergadering zelf heeft dat niets in gang gezet in de organisatie. De overige MT-leden blijken nog geen enkel initiatief te hebben genomen om met de nieuwe visie aan de slag te gaan. ‘Ze snappen de visie misschien nog niet helemaal,’ mompelt de ondernemer. ‘Of misschien hebben zij het te druk om hun managers en medewerkers ervoor te motiveren.’

‘Heb jij je MT-leden al gevraagd waarom ze niet in actie komen?’ vraag ik. ‘Nee,’ antwoordt hij, ‘maar ik zal ze er morgen wel even op aanspreken. Want dit kan zo natuurlijk niet!’ Het is eruit voordat hij er erg in heeft. Ik verbaas me over de manier waarop

hij kennelijk denkt zijn mensen te kunnen mobiliseren voor de nieuwe koers: 'Hoe kun je nou in vredesnaam verwachten dat die doorwrochte visie en strategie, waar jij zelf zo uitgebreid over hebt nagedacht, in een half uurtje – middenin het reguliere directieoverleg – bij jouw MT tussen de oren komt

te zitten? En wat voor een relatie heb jij eigenlijk met jouw MT-leden als jij hun niet eens durft te vragen waarom ze niet in actie komen?! En durven zij jou de waarheid te zeggen over jouw gedrag? Sta jij daar voor open?' Aan de andere kant van de tafel valt een stilte...

Veel (top)managers denken werkelijk dat hun werk er min of meer op zit zodra ze hun nieuwe koers hebben uitgestippeld en afgekondigd ('Succes, mensen!'). Hun plannen lopen vast omdat ze niet of nauwelijks beseffen hoezeer zij zich persoonlijk met de implementatie moeten bemoeien. Het ontbreekt hun aan zelfbewustzijn – dat wil zeggen, aan een gezonde zelfkennis en het vermogen om te reflecteren op de dingen die zij in hun dagelijkse leven meemaken. Uit onderzoek is gebleken dat zelfbewuste mensen beter zijn in plannen uitvoeren (of doen uitvoeren) dan niet-zelfbewuste mensen. Met een hoge mate van zelfbewustzijn ben je veel beter in staat de regie te pakken over de uitvoering van een strategie. Immers, hoe beter je jezelf kent, des te meer ben je je bewust van de ervaringen die je opdoet, besef je welke invloed je hebt op je omgeving, begrijp je je omgeving, en ben je in staat om samen met je organisatie alles te doen wat nodig is om het plan uit te voeren.



Daarom staan we straks uitgebreid stil bij alle uitdagingen die eigen zijn aan dit ‘mensenwerk’. Want uitvoeren gaat niet vanzelf. Je moet eerst pas op de plaats maken, en je bewust te worden van de rol die jij moet vervullen bij het uitvoeren van het plan. Dat is van doorslaggevende invloed op het uiteindelijke resultaat; het is de sleutel tot het succes. Dit geldt natuurlijk in eerste instantie voor de allerhoogste leider en managers van een organisatie. Daarom verdiepen we ons straks ook vóór alles in hun rol, en hoe zij zich dienen op te stellen bij het uitvoeren van plannen. Uiteindelijk moet echter iedereen in de organisatie zich hier rekenschap van geven: vraag je af wat jouw rol is bij de uitvoering van het plan, welke bijdrage jij eraan kunt leveren.

Implementeren is geen verandermanagement

‘Implementatie’ is eigenlijk een hard, zakelijk woord. Veel mensen denken bij ‘implementatie’ aan ICT-projecten die te laat en niet naar behoren zijn opgeleverd, en bovendien veel meer geld hebben gekost dan was verwacht. Kortom, in de meeste gevallen roept het woord ‘implementatie’ een negatieve ervaring in herinnering.

De eerste keer dat ik bij Google ‘implementatie’ intikte, verschenen er binnen enkele seconden anderhalf miljoen herkenningen. Blijkbaar is het een woord dat veel voorkomt op internet en sta ik allesbehalve alleen in mijn interesse voor dit onderwerp. Bij Wikipedia vond ik de volgende definitie voor ‘implementatie’:

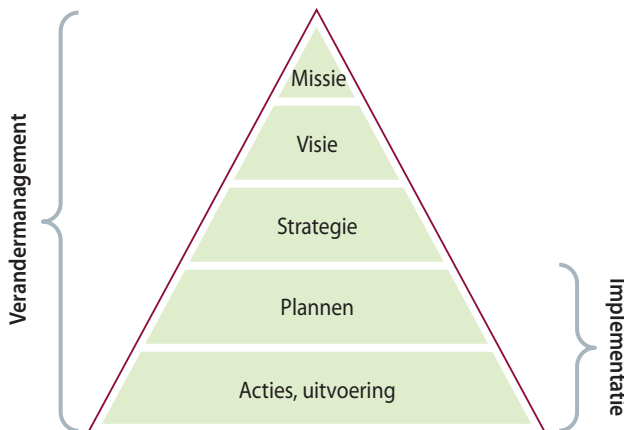
Implementatie is de invoering van een nieuw systeem, plan, idee, model, ontwerp, standaard of beleid in een organisatie. De term wordt onder andere gebruikt in de ICT-wereld, in de bestuurskunde (implementatie van beleid) en in juridische context (implementatie van wetgeving). De term hoeft niet noodzakelijkerwijs te slaan op het totale systeem. Ook een deelsysteem kan worden geïmplementeerd.

En in een willekeurig Nederlands woordenboek:

Het verwezenlijken, het tot uitvoer brengen (een plan, een verdrag) of een nieuw systeem invoeren in een organisatie.

Implementatie gaat over het realiseren van de plannen in de praktijk en niet over het bedenken van het idee op papier. Papier is geduldig; een op papier uitgewerkt idee komt niet vanzelf in actie. Implementeren betekent dat de organisatie in actie komt omdat ze zich verbonden voelt met het plan en erin gelooft. De medewerkers beseffen dat het plan belangrijk is voor de organisatie en dat zij samen de benodigde stappen moeten zetten om het uit te voeren. Ik ben ervan overtuigd dat er in iedere organisatie belangrijke onderwerpen spelen die al te lang niet worden opgepakt – zaken waar de organisatie eigenlijk mee aan de slag moet gaan maar die niet de tijd of ruimte krijgen voor een implementatie.

Is implementeren dan eigenlijk identiek aan veranderen? En ben ik dan de zoveelste schrijver over verandermanagement? Nee, verandermanagement definieer ik als het volledige traject dat een organisatie doorloopt vanaf de missiebepaling (de punt van de ‘piramide’; zie figuur 1) tot en met de uitvoering en verankering (de basis van de ‘piramide’ in figuur 1). Implementatie beslaat de twee onderste niveaus van die piramide: plannen, uitvoeren en verankeren. Met andere woorden: implementeren houdt in dat je eerst het proces vorm geeft waarmee je de strategie gaat invoeren, en vervolgens dat proces uitvoert.



Figuur 1 *Traject van een organisatie*

Als je aan de vooravond van een implementatie staat, wil je het liefste dat iedereen overtuigd is van het plan en direct aan de slag gaat. Dat lukt echter alleen als je omgeving werkelijk snapt waarom het uit te voeren plan zo goed is, en waarom zij er een rol van betekenis in kunnen spelen. De uitdaging is om de medewerkers te verbinden met de strategie, zodat zij zelf, persoonlijk, de noodzaak ervan voelen en ook willen meedoen:

Ik ben de manager van het distributiecentrum en krijg het verzoek een distributieplan te maken voor de leveringen naar de winkels. Ik weet weliswaar dat er het nodige fout gaat met de leveringen aan de winkels en dat de distributiekosten alsmat verder oplopen, maar waarom moet er juist nu een nieuw distributieplan komen? Ik stel die vraag aan mijn leidinggevende. Ik vraag er bovendien bij, welke verwachtingen de organisatie heeft ten aanzien van dat beoogde nieuwe plan. Wat verstaat men onder een

‘goed’ distributieplan? Het blijkt dat de bedrijfsleiders van de winkels om een ander aanleverpatroon hebben gevraagd. Zij hopen zo met minder magazijnruimte toe te kunnen, en meer schapruimte te kunnen creëren. De leiding deelt hun visie: met een ander aanleverschema kan de verkoopruimte in de winkels bij toekomstige verbouwingen wordt uitgebreid. Ik beseft nu wat er voor de hele organisatie te winnen valt, en daarmee hoe belangrijk de opdracht is, die ik heb gekregen.

Implementeren is een boeiend onderwerp om over te schrijven en te lezen. Het blijkt immers in de praktijk keer op keer zo ontzettend moeilijk te zijn om plannen uit te voeren. Hoe vaak lezen we niet dat ‘tig’ procent (meestal veel meer dan de helft) van alle veranderingsprocessen (en fusies en overnames...) mislukken, althans hun belofte niet waarmaken? Verandermanagement is niet voor niets uitgegroeid tot een compleet vakgebied. Allerlei grote namen leggen in allerlei boeken en artikelen uit wat er allemaal komt kijken bij een veranderingsproces, en welke valkuilen je allemaal moet vermijden. Maar het percentage succesvolle veranderingen is daarmee niet merkbaar gestegen. Waarom niet? Zijn de theorieën kwalitatief onder de maat? Of schort het aan de uitvoering? Mijn conclusie is dat er in de route vanaf het papieren idee of plan tot en met de uitvoering in de dagelijkse praktijk nog heel veel mis kan gaan. Dat is zonde van de tijd, het geld en de energie van alle betrokkenen. Ik zie implemen-

teren als mensenwerk, en juist in dat mensenwerk en het operationele toepassen is de winst te behalen. Er is behoefte aan managers die regie pakken op de implementatie, die in contact staan met hun doel (*hoofd*), met hun medewerkers (*hart*), en met de operationele processen (*handen*).

Mijn kijk op ‘het uitvoeren van plannen’

Ik heb de volgende definitie gegeven van ‘implementeren’: vorm geven aan het proces waarmee de strategie wordt uitgevoerd. Deze invulling van het begrip ‘implementeren’ betekent dat mijn aanpak minimaal antwoord zal moeten geven op de volgende veel voorkomende uitdagingen in de praktijk:

- 1 *Het management kondigt het plan alleen aan* De leiding van een organisatie realiseert zich niet altijd dat zij juist bij een uit te voeren nieuw plan of te volgen nieuwe koers meer dient te doen dan enkel dat nieuwe plan *aan te kondigen*. De leiding moet ook het *voorbeeld* zijn van dat nieuwe plan, en wel voor *alle* betrokkenen in de organisatie. Vanaf het moment dat jij als manager over een nieuw plan begint te vertellen, kun je daarom ook maar het beste een virtueel spiegeltje bij je steken – zodat je na iedere ontmoeting met anderen in de organisatie (en daarbuiten) voor jezelf kunt nagaan of jij in die ontmoeting wel de belichaming van het plan bent geweest. Het is het *tell me, show me*-principe. Je moet niet alleen maar *vertellen* wat er moet gebeuren – je moet het ook zelf laten zien in je *gedrag*.
- 2 *Tussen denken en doen gaapt een kloof* Op het gevaar af in herhaling te vervallen: het strategisch denken van het topmanagement en de uitvoering op de werkvloer zijn twee ‘werelden’ die doorgaans maar moeilijk met elkaar in contact komen. Ze spreken eerder *over* dan *met* elkaar. ‘De vloer’ over ‘het management’: ‘Ze weten niet waar ze het over hebben. Moeten ze zelf eens een dagje mee komen doen.’ En ‘het



management' op zijn beurt over 'de vloer': 'Waarom doen ze nou niet gewoon wat we ze opgedragen hebben?'

- 3 *'Geen tijd!'* Het is een veelgehoorde kreet. Iedere manager worstelt ermee hoe hij zijn tijd en aandacht moet verdelen over de voor hem belangrijke onderwerpen. Zowel die van 'vandaag' (alles wat nodig is voor de doorlopende bedrijfsvoering) als die voor 'morgen', oftewel de optimale voorbereiding op situaties waar de organisatie in de toekomst mee kan worden geconfronteerd. Geen enkele organisatie kan haar aandacht beperken tot hetzij vandaag dan wel morgen – de implementatie-aanpak zal dus 'vandaag' en 'morgen' met elkaar moeten verbinden.
- 4 *Haast* Het management is veelal geneigd om na het afronden van de strategie direct de actiepunten op een rij zetten. Men is enthousiast over het plan en wil er zonder verdere vertraging mee aan de gang. Vooruit met de geit – uit de startblokken! Ik pleit er echter voor, om eerst eens even pas op de plaats te maken. Sta stil bij de consequenties van de ontwikkelde strategie; breng ze in beeld. En vraag je af in hoeverre de organisatie al in staat is aan die consequenties te voldoen. Pas daarna kun je concrete plannen gaan maken en uitvoeren.
- 5 *De manager vertrouwt teveel op zijn hoofd* Zowat iedere manager is geneigd om zijn plan aan de hand van slimme powerpoints uit te leggen. Maar enkel en alleen die uitleg is niet genoeg. Als je wilt dat jouw team zich met hart en ziel geeft, zul je ook hun hart moeten winnen. Bovendien is het ongelooflijk belangrijk om je mensen ook voor te doen hoe het moet, om hen bij de hand te nemen, en samen na te denken over de operationele toepassing in de praktijk. Kortom, je hebt naast je *hoofd* ook je *hart* en *handen* nodig om succes te kunnen boeken.

Toen ik nog als manager werkte, begon ik me gaandeweg iets te realiseren: de aanpak die ik van nature volgde, en die tot positieve resultaten leidde, had een aantal dimensies. En die dimensies stonden voortdurend met elkaar in verbinding. Ik kende al wel de begrippen 'bovenstroom' (inhoudelijke aspecten) en 'onderstroom' (de menselijke aspecten) die sommige auteurs hiervoor gebruiken, maar dat vond ik te abstract. Ik had behoefte aan een vertaling naar de praktijk. Zo formuleerde ik mijn *hoofd-hart-handen*-aanpak:



hoofd

Staat symbool voor de dimensie van het strategische kader, het denkwerk vanuit het hoofd. Dit beslaat aspecten als het stellen van doelen, het opstellen van meetinstrumenten waarmee de voortgang bewaakt kan worden, het uitdenken van de route die ons bij de bestemming van het plan brengt, het bedenken van alternatieve scenario's, hoe lang we nodig hebben om deze activiteiten uit te voeren, het opzetten van een uitrolplan, en bijvoorbeeld ook het opzetten van een communicatieplan.



hart

Is de dimensie van wat ik het 'mensenwerk' noem. Inventariseren welke kwaliteiten je medewerkers nodig hebben. Maar ook: vaststellen of deze kwaliteiten wel in voldoende mate aanwezig zijn. En verder de vertaling van de inhoudelijke bijdrage van teams in *individuele* bijdragen – inclusief een specificatie van het meest effectieve gedrag dat de medewerkers daarbij dienen te vertonen. Wat je vanuit deze dimensie als manager allemaal doet, is er uiteindelijk op gericht om te bewerkstelligen dat de mensen om je heen met hart en ziel voor het plan willen gaan en het ook kunnen uitvoeren.



handen

Staat voor het operationele werk, de vertaling van het plan in dagelijkse praktijk. Als we het plan, dat ons voor ogen staat, realiseren, hoe zien onze dagelijkse processen er dan uit? Wat betekent het plan concreet op de werkvloer? Hoe kan *ik* als manager mijn bijdrage aan dit plan laten passen in mijn toch al zo drukke baan? En welke operationele blokkades zie ik nog die ons tegenhouden?

Laat ik vooral niet de indruk wekken dat ik een voorstander ben van 'one size fits all'-benaderingen voor implementaties. Iedere uitvoering van een plan of strategie is weer anders. Maar er zijn altijd wel een aantal overeenkomsten. Ik geloof dat vooral de dimensies *hart* en *handen* veel te weinig aandacht krijgen bij de dagelijkse complexe uitdagingen waar eenieder voor staat. Dat is dan ook wat ik graag wil toevoegen aan wat er tot nu toe al is geschreven over implementeren: een verdieping en operationalisering van de dimensie *hart* – en toevoegen van de dimensie *handen*. Want vroeg of laat krijgen we allemaal te maken met een idee of

een plan (het ‘wat’) dat we zo graag willen realiseren. En komen we voor de vraag te staan, welke stappen er moeten worden gezet om dat plan te kunnen uitvoeren (het ‘hoe’) – en vooral ook: wat wij (ieder van ons, individueel) daar zelf voor moet doen. Als je daar niet alleen vanuit de invalshoek van het *hoofd* maar ook die van het *hart* en de *handen* mee aan de slag gaat, dan heb je een goede kans dat je je plan ook daadwerkelijk met succes verwezenlijkt.

Mijn aanpak in vogelvlucht

Implementeren is mensenwerk. Alleen een nieuwe aanpak toepassen zorgt niet voor succes. De combinatie van de processtappen en de drie dimensies hoofd, hart en handen – *die* maakt het verschil. Om juist dit unieke aspect ook de aandacht te geven die het verdient, verdiepen we ons straks (hoofdstuk 1) allereerst in de mentaliteit die de aanvoerder van het plan aan de dag zal moeten leggen om met succes een nieuwe strategie te kunnen implementeren. We staan stil bij jou zelf, en vragen nadrukkelijk naar jouw zelfbewustzijn: hoe kom jij over op anderen? Welke uitdagingen kom je tegen op je pad naar een groter zelfbewustzijn? Vervolgens (hoofdstuk 2) geef ik een overzicht (in vogelvlucht) van de vier processtappen die je volgens mij moet doorlopen om de implementatie tot een succes te brengen.

Vervolgens wordt elke stap toegelicht en uitgewerkt:

- *Verbinding* Succesvolle implementatie vereist om te beginnen (a) dat je plan betekenis krijgt (hoofd) voor al diegenen die je nodig hebt om het met succes te kunnen uitvoeren, (b) dat al die mensen zich ook persoonlijk verbonden gaan voelen met dat plan (hart), en (c) dat iedereen bovendien een beeld krijgt van de dagelijkse praktijk in die toekomst die je tot stand wilt brengen (handen). Deze drie aspecten van wat ik de ‘verbinding’ met het plan noem, beschrijf ik in hoofdstuk 3. Medewerkers verbinden aan een strategie is echter geen alledaagse aangelegenheid. Daarom geef ik in hoofdstuk 4, ‘Mobiliseren van de mensen om je heen’, een uitgebreide verdieping hierop. Je vindt in hoofdstuk 4 een proces, de *hoofd-hart-handen*-ladder (H3-ladder),

en daarnaast allerlei praktische instrumenten en tips die je kunt gebruiken om je mensen in de dagelijkse praktijk met hart en ziel te winnen voor je plan. We verwachten immers dat alle betrokkenen in de organisatie zich in een mum van tijd persoonlijk verantwoordelijk gaan voelen voor het plan en in actie komen. In de praktijk loopt het echter zelden zo vlotjes...

- *Consequenties* De meeste organisaties kunnen niet wachten om hun nieuwe plannen te gaan uitvoeren. Direct na de bekendmaking van de strategie schieten ze doldriest uit de startblokken. Overhaaste actie is echter bij iedere implementatie een levensgrote valkuil. Daarom is de tweede stap in mijn aanpak een bewuste pas op de plaats, waarin de organisatie eerst de consequenties van de nieuwe strategie in kaart brengt. Welke eisen stellen hoofd, hart en handen aan een succesvolle implementatie van je plan? Het kan heel pijnlijk zijn om onder ogen te moeten zien welke specifieke consequenties een nieuwe strategie of een nieuw plan heeft voor de organisatie, de afdelingen en de medewerkers. Maar het is grote winst als je dit vooraf in het vizier weet te krijgen, en met elkaar vaststelt welke slagen er eerst nog moeten worden gemaakt om de organisatie toe te rusten voor de komende implementatie. Dit alles komt aan de orde in hoofdstuk 5. Een bijzonder – en bijzonder gevoelig – aspect van ‘consequenties’ zijn de kwaliteiten van de medewerkers. Daar ga ik in hoofdstuk 6 nader op in: ‘Heb je toppertjes in huis?’ Oftewel: wat zijn de menselijke consequenties van je plan? Want oh wat wordt implementeren een stuk gemakkelijker als je toppertjes om je heen hebt verzameld!
- *Bijdrage* We hebben de mensen in de organisatie verbonden met het plan. We zijn de confrontatie aangegaan met de praktische consequenties van ons plan – en niet in de laatste plaats de confrontatie met de persoonlijke consequenties voor de afzonderlijke medewerkers. Nu gaat het er vervolgens om, dat iedere verantwoordelijke voor zichzelf vaststelt welke inhoudelijke bijdrage hij dient te leveren en ervoor zorgt dat zijn teamleden dit ook doen. Hieruit moet natuurlijk blijken dat de betrokkenen de relevante consequenties onder ogen hebben gezien, want slechts met aanvaarding van die consequenties laat je zien dat je naar de inzichten uit de consequenties gaat handelen (bijvoorbeeld eerst dit, dan pas dat). Nogal wiedes, denk je misschien. Maar

pas op: het gevaar in dit stadium is dat je je blind staart op het aspect *hoofd*, en onvoldoende oog hebt voor de aspecten *hart* en *handen*. Want wat wil je in het kader van die inhoud van *jezelf* laten zien, in gedrag? Dat is niet zo vanzelfsprekend als het lijkt, want anders had je het wel eerder gedaan. Welk gedrag gaat jou nu succes in die inhoud bezorgen? Ieders persoonlijke gedrag moet immers aansluiten bij deze bijdrage. Bovendien wordt zowel van jou als van je teamleden verwacht dat jullie je afspraken onverkort nakomen. Inderdaad... dat gebeurt helaas lang niet altijd.

- *Realisatie* Ik zei het zojuist al: helaas levert niet iedereen zijn actiepunten op tijd op. Hoe ga je om met de collega's die het laten afweten? Dat is het thema van hoofdstuk 8: de dagelijkse interactie met de collega's. Ik vraag je in dit hoofdstuk je 'fluwelen handschoenen' uit te doen en werkelijk contact te maken met de mensen en processen in de uitvoering, ook al is dat nog zo lastig. Vervolgens geef ik je in hoofdstuk 9 mijn inzichten over de realisatie in de praktijk: de periodieke meting van de voortgang, de communicatie en ten slotte de verankering van de aanpassingen in de dagelijkse praktijk. En aangezien de hoogste leiding niet in alle organisaties in direct contact staat met het uitvoerende niveau, ga ik hierbij ook in op de 'uitrol' – oftewel, hoe je meerdere lagen van organisaties bij de uitvoering betreft. Het meest uitdagende bij de realisatie is de vraag waarom bepaalde acties wel of niet tot resultaat leiden. Wanneer accepteer je dat iemand *niet* op tijd levert, bijvoorbeeld omdat je er overtuigd van bent dat hij al het mogelijke heeft gedaan? En wanneer accepteer je het niet? Wanneer grijp je in? Deze besluiten verlopen alleen goed wanneer je zelf met hoofd, hart en handen verbonden bent. Dan maak je de goede inschattingen en voel je jezelf in staat het geheel tot een groot succes te maken.

In elk hoofdstuk illustreer ik mijn inzichten en suggesties met voorbeelden uit de praktijk. Ook bespreek ik in elk hoofdstuk steeds de uitdagingen waar je onherroepelijk voor komt te staan als je met mijn inzichten en suggesties aan de slag gaat. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal vragen. Die vormen als het ware een checklist. Daarmee kun je in jouw implementatietraject voor jezelf controleren of je op de goede weg bent.

Ik ben ervan overtuigd dat iedereen zich de *hoofd-hart-handen-aanpak* eigen kan maken, en er direct mee aan de slag kan om in zijn of haar praktijk toe te passen.

Voorbeeldbedrijven

Veel van de typische situaties, waar je in een implementatietraject tegenaan loopt, heb ik persoonlijk meegemaakt. Ik beschrijf die concrete situaties in *Verdraaid, 't werkt!* aan de hand van drie bedrijven: My Body, Man Energy en Snelle Super. De namen van deze ondernemingen, en van de mensen naar wie ik verwijs, heb ik veranderd. Maar voor de rest gaat het om ervaringen die onversneden 'uit het leven gegrepen' zijn.

My Body: een modemerkt wil de Europese markt op

De organisatie is actief in de mode, heeft haar missie en visie bepaald en wil graag met die visie aan de slag: vanuit de thuismarkt moet Europa worden veroverd. De omzet kan daarmee in een aantal jaren tijd verdubbelen. De implementatie van dit expansieplan is een enorm karwei, want het bedrijf groeit ook nu al stormachtig. Marga en Aad vormen de tweekoppige directie. Zij hebben alle directietaken onderling verdeeld: Marga stuurt de creatieve kant van de organisatie aan, Aad de operationele kant. Door het succes in de thuismarkt komen ze echter in toenemende mate handen en tijd te kort. Ze verwachten steeds meer van de managers die zij aansturen, zien ook dat de werkdruk voor deze managers toeneemt, maar beseffen eveneens dat zij steeds minder tijd voor hen hebben. Dankzij het enthousiasme en de open samenwerking in de organisatie is dat vooralsnog weliswaar geen probleem, maar hoe moet dat straks als ze de internationale markt op gaan? Marga en Aad beseffen dat hun visie een berg werk met zich meebrengt. Kunnen zij dit allemaal wel aan met de bestaande managers? Heeft de onderneming wellicht aanvullende kwaliteiten nodig om haar visie gestalte te kunnen geven? Het zijn allemaal terechte vragen. Marga en Aad komen tot de conclusie dat zij niet meer alles alleen kunnen besturen; zij hebben voor deze ambitie medewerkers nodig die vanuit hun bijzondere expertise zelf verantwoordelijkheid nemen. Bovendien beseffen zij dat de operationele processen straks

in andere landen wellicht op een andere manier moeten worden ingericht dan tot nu toe het geval is in de thuismarkt. Waar moeten ze beginnen? Ze besluiten eerst de organisatie te versterken en trekken Annie, Piet en Joop aan als managers voor respectievelijk Verkoop, Financiën en de Supply Chain. Samen begint dit vijftal te werken aan de Europese expansie.

Man Energy wil de energiemarkt openbreken

Twee ondernemers, Peter en Huib, schudden ‘ingeslapen’ markten wakker met vernieuwende proposities waarvoor zij in korte tijd zo veel mogelijk klanten proberen te winnen. Ze werken al lange tijd met elkaar samen – noemen elkaar symbolisch het ‘gaspedaal’ en de ‘rem’. Peter doet vooral de commerciële kant, Huib de operationele bedrijfsvoering en personeelszaken. Met Man Energy, hun derde avontuur, richten zij hun pijlen nu op de recentelijk door de overheid geliberaliseerde energiemarkt. Hun idee is om met een sterke marketingpropositie veel klanten te trekken en die vervolgens aan zich te binden met een duidelijk betere klantenservice dan tot dan toe gangbaar is in deze markt. (Uit een rapportage van de toezichthouder blijkt dat de kwaliteit van de klantenservice voor de consument een van de belangrijkste redenen is om over te stappen naar een andere energieleverancier.) In de acquisitie blijkt Man Energy een doorslaand succes: opnieuw weet het dynamische duo een explosieve groei tot stand te brengen met een nieuw commercieel concept. De organisatie blijkt echter niet optimaal voorbereid te zijn op de sterke toeloop van klanten: veel klanten haken na enige tijd ook weer af, en in het callcenter is het verloop torenhoog. Peter en Huib moeten de kinderziektes in het jonge bedrijf zo snel mogelijk zien te overwinnen, willen zij klanten en medewerkers aan zich kunnen binden.

Snelle Super: implementatie van merkwaarden in een organisatie

Supermarktconcern Snelle Super wil zijn acht supermarktformules (voorheen actief in discount, middensegment en fullservice) ombouwen tot één formule (met één merk: ‘A’) en start een transformatieproces dat alle 45.000 medewerkers enthousiast moet maken. Het plan is om iedereen inhoudelijk en persoonlijk vanuit centraal gestelde kaders van het merk te laten bepalen wat zijn bijdrage is, en wat de merkwaarden in hun specifieke situatie voor hun dagelijkse gedrag zouden kunnen betekenen.



Otto is de leider van het concern en heeft het transformatieproces voor de medewerkers laten uitwerken door zijn directeur HR, Harald. Harald heeft namelijk bij een andere werkgever al eerder ervaring opgedaan met grootschalige verandertrajecten. Harald heeft samen met zijn rechterhand (die afkomstig is uit de retail) alle aandachtspunten in kaart gebracht waarmee rekening zal moeten worden gehouden in het transformatieproces – voor alle 45.000 medewerkers! Uiteindelijk is het ontwerp voor het transformatieproces goedgekeurd. Dit uitdenken van de aanpak is echter nog maar een peulenschil vergeleken met de enorme hoeveelheid mensenwerk die men in deze voorbereidende fase in kaart brengt. Het plan is om tien weken voor de opening van nieuwe (omgebouwde) winkels de bedrijfsleiders een training te geven in de merkwaarden van de nieuwe formule. Zij moeten zich die eigen maken, zodat zij ze straks kunnen toepassen in het dagelijkse werk. Ook moet de bedrijfsleiders worden geleerd hoe zij de merkwaarden – en alle consequenties ervan in de dagelijkse praktijk – kunnen overbrengen aan hun team van medewerkers. Al deze trainingen leggen een zware druk op de vestigingen. Die moeten gedurende het transformatieproces ‘gewoon’ doordraaien met een om de haverklap wisselende bezetting.



Allerlei concrete situaties, die ik bij My Body, Man Energy en Snelle Super heb meegemaakt, zal ik door het hele boek heen gebruiken als illustraties voor de ervaringen, inzichten en suggesties die ik heb gebundeld in mijn *hoofd-hart-handen*-aanpak voor succesvol implementeren.