

Sean Covey, Chris McChesney,
Jim Huling met Maurice Schneider

De 4 disciplines van uitvoering

Zo bereik je je waanzinnig belangrijke doelen

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

Voor Jim Stuart (1946-2006), onze vriend en collega en degene die de aanzet heeft gegeven tot dit boek, vanwege zijn genialiteit, zijn inzichten en zijn passie voor goede uitvoering. God zegene hem in zijn nieuwe ondernemingen.

Vierde druk, 2016

© 2013 Chris McChesney, Sean Covey, Jim Huling met Maurice Schneider

© 2013 Nederlandse vertaling Uitgeverij Business Contact

Vertaling Vanja Walsmit

Oorspronkelijke titel *The 4 Disciplines of Execution*

All rights reserved, this translation published under licence with the original publisher, Simon & Schuster

Omslagontwerp Studio Jan de Boer

Typografie binnenwerk Elgraphic bv, Vlaardingen

ISBN 978 90 470 0601 5

D/2013/0108/566

NUR 801

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit van Uitgeverij Atlas Contact

www.businesscontact.nl

www.4dx.nl

www.franklincovey.nl

www.franklincovey.be

Inhoud

Strategie en uitvoering	7
Voorwoord	9
Een brief	13
Het echte probleem met uitvoering	15

Deel I: De 4 disciplines van uitvoering

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

Wat kun je verwachten?	117
Implementatie van discipline 1: Focus op een waanzinnig belangrijk doel	129
Implementatie van discipline 2: Werk met gedragsmetingen	148
Implementatie van discipline 3: Houd een motiverend scorebord bij	170
Implementatie van discipline 4: Creëer een ritme van verantwoording	187
4DX automatiseren	210

Deel III: De implementatie van 4DX in je organisatie

Best practices van de allerbesten	221
Focus je organisatie op het waanzinnig belangrijke doel	243
Het uitzetten van 4DX in de rest van de organisatie	257
Veel gestelde vragen over 4DX	268
Hoe nu verder?	293

Dankwoord	297
Over de auteurs	301
Over FranklinCovey Execution in de Benelux	305
Noten	307
Verklarende woordenlijst	311

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, hoogleraar 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 de Benelux 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 de Benelux heeft het enkele jaren geduurd voordat we met de 4 disciplines succesvol waren. De centrale vraag was de eerste jaren: 'Zou dit in de Benelux 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 en na vele implementaties kunnen we nu met overtuiging 'ja' zeggen.

Natuurlijk zijn er verschillen tussen werken in de Benelux 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 de Benelux 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 betrekken. In de Verenigde Staten zien we hier een sterkere positie van de CEO.

Bij het implementeren van de 4 disciplines van uitvoering in de Benelux 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 de Benelux 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.

Bij FranklinCovey Benelux hebben we 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. De ervaringen die we daarbij hebben opgedaan hebben we gebruikt om dit boek te lokaliseren. Het biedt op diverse plaatsen extra voorbeelden en lessen zoals we die in de Benelux hebben opgedaan. Zo zijn in deel I de ervaringen van CED beschreven en in deel III die van T-Mobile, Flynth en APAC. Dit zijn organisaties die de 4 disciplines respectievelijk lang (T-Mobile sinds 2012), middellang (Flynth sinds 2014) en relatief kort (APAC sinds 2015) toepassen. Wat ze gemeen hebben is hun enthousiasme en de energie die het losmaakt bij hun mensen. Nieuwe gewoontes worden ontwikkeld op basis van nieuw, ander gedrag. En doelen worden succesvol behaald.

Maurice Schneider, Practice Leader Execution bij FranklinCovey Benelux, voorjaar 2016

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 doortikte.

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-



ochtend vol enthousiasme op.'

tegie waarvoor nieuwe gedragspatronen 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 vrijdag-

Deze verhalen van Eli Lilly, de State of Georgia en Marriott klinken heel verschillend, maar dat zijn ze niet. De uitdaging waarvoor deze drie leidinggevenden 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 leidinggevenden, 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 pennenstreek, voor de tweede is een gedragsverandering nodig.

‘Pennenstreekstrategieën’ 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 pennenstreekstrategieën. 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 ‘pennenstreek’ 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 leidinggevend 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 leidinggevend. 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.