

Waarom mislukt 50% van onze plannen in de organisatie? En ... kun je dat percentage verlagen?

- Gepubliceerd op LinkedIn op April 4, 2017



Bonne Wagenaar

Ik las laatst dat, volgens een Amerikaans onderzoek door KPMG, de kans dat een ICT-project mislukt richting 100% (!) gaat bij projecten met een budget van 3.000.000 euro of meer. Ook bij ICT-projecten met een budget van 75.000 euro of minder is de kans op falen nog steeds 45%. Van pogingen tot nieuwe strategieën loopt ongeveer 75% verkeerd af. Van TQM-trajecten mislukt de meerderheid. Van de pogingen tot zelfsturing is meer dan de helft (bekeken na een jaar of vijf) mislukt. Van uitgevoerde fusies tussen twee bedrijven wordt zo'n 50% weer binnen tien jaar teruggedraaid. De kans dat je bij een bedrijf werkt dat met falende veranderingstrajecten te maken heeft is ongeveer 90%.

Laten we zeggen dat de uitvoering van wat we willen, beter kan (understatement!). Hoe komt dat? (Haal nu diep adem, neem een beker koffie, take a break, herhaal eventueel. Onze door informatie platgebombardeerde geest laat maar heel sporadisch iets nieuws door).

Controle

We hebben het 'normaal' leren vinden, maar we zijn zo gebiologeerd door papier, sheets en slides dat de formulering van een plan alle credits krijgt. Ideeën zijn sexy en opwindend, de uitvoering (of eigenlijk invoering) heeft niet dezelfde *thrill*. 'Uitvoering' staat lager in de hiërarchie, haast vanzelfsprekend. We vangen de bedachte werkelijkheid in diagrammen en applaudisseren ervoor. De woorden zijn zo interessant en opwindend, dat ze een magische realiteit scheppen.

Ik kan de keren niet meer tellen dat ik een MT heb bijgestaan, dat de visie klaar was en dat in de laatste 5 minuten van de bijeenkomst door het ongeduldige team weer dezelfde vraag werd gesteld: 'Oh ja, wie gaat dit nog even naar beneden communiceren?' Alsof het daar niet juist ging beginnen.

Uitvoeren is zo weinig interessant en uitdagend dat de Belbinrol *afmaker* veruit de minst voorkomende rol in teams is. Diep binnenin denken we dat uitvoeren alleen maar een verlengstuk is van bedenken en daarom verwordt de uitvoering van een project ook tot weer een nieuwe, volgende fase binnen het ontstaan van het project: de implementatiefase.

En ... daar ontstaat het begin van het probleem.

De echte wereld

Een idee is per definitie en door zijn aard luchtfietserij. Altijd. Of het idee nou goed of slecht is, het is ongeboren, ligt nog niet eens aan de beademing. Wanneer je een plan wilt uitvoeren (of het nou een reorganisatie is of de invoering van een nieuw systeem binnen productie), je loopt altijd tegen hetzelfde aan:

De realiteit breekt uit

En in die realiteit kan van alles fout gaan en gaat ook blijkbaar van alles fout. Maar let op: er is hoop.

De twee bruggen tussen idee en de échte wereld

Ergens in die geboorte in de echte wereld komen er opeens andere zaken om de hoek kijken dan alleen knap of intelligent zijn. Was het idee in handen van het hoofd, in de verwezenlijking ervan worden andere dingen belangrijk.

Handig zijn wordt belangrijk, contactueel zijn, relaties durven aangaan, emoties kunnen en durven laten zien en emotioneel intelligent zijn. Maar ook: aardig, dapper, nederig, kwaad, to the point, kalm en confronterend durven zijn. Kunnen samenwerken, vechten en op je strepen durven staan, interesse tonen, je ego aan de kant zetten, in contact staan met je omgeving om draagvlak te krijgen enzovoort. Kortom, de échte wereld wordt belangrijk. Niet alleen denken, niet alleen het hoofd.

De bruggen tussen hoofd en die echte wereld blijken cruciaal voor de uitvoering van onze plannen. Maar er zijn er twee wel erg belangrijk.

Realiteitszin

De eerste is het vermogen om intuïtief te weten wat de kans van slagen van iets is in de praktijk. Het is weten, kunnen zien, wat de **haalbaarheid** van een concept of plan in de praktijk is. Het is een soort voelhorens hebben voor wat kan en wat niet kan, voor wat wel en niet mogelijk en haalbaar is in een situatie. Zonder die voelhorens gaan we alle kanten op en vaak niet de goede.

Realiteits**zin** komt van **zintuig**, dus het gaat om waarneming. Het is meer handigheid dan kennis. Het is het goed kunnen inschatten van een situatie. Dat is niet bij iedereen optimaal ontwikkeld. Ik schreef in de vorige artikelen over de rol van het lichaam hierin.

Gevoel

Gevoel is de andere en wel op minstens drie verschillende manieren. Gevoel zorgt in de eerste plaats voor harmonie en daarmee voor sociaal gewaardeerde en ondersteunde oplossingen (we gooien al lang geen olie meer in zee en we hebben instinctief een afschuw van het doodknuppelen van zeehondjes). Met die tendens tot harmonie houden we **contact met de omgeving**. Hoe beter de gevoelsconnectie met het lichaam, hoe beter dit contact met de

omgeving en omgekeerd (Let op hoe Trump iemand een hand geeft. De onhandigheid is niet toevallig: niet afgestemd, steeds net op het verkeerde moment, net met de verkeerde kracht. De onhandigheid met de omgeving is direct te zien in de onhandigheid in zijn lichaamscontact).

Op de tweede plaats houden we met gevoel **overzicht**. Wanneer je weet dat de realisatie van een plan vaak een lange weg is in *uncharted territory*, slingerend en meestal zonder plaatsaanduidingen en straatnaambordjes, dan weet je dat je op die reis een soort instrument nodig hebt om te weten waar je bent, een ingebouwde GPS. Wanneer je elke straat zou moeten inrijden om te weten waar die naar toe gaat, is het zeker dat je niet aankomt, in ieder geval niet op tijd. Je kunt alleen goed je oog op het hoofddoel en snel veranderende subdoelen houden wanneer je een soort van overzicht behoudt, ondanks het constant veranderende speelveld. Zo niet, dan verzuip je als het ware in informatie en indrukken.

De mensen die nu manager zijn, moeten zaken oplossen zonder een geschreven instructie vooraf. Ze moeten kunnen reageren op sterk veranderende situaties. Begint de dag nog met een lijstje of een 'to do list' in Outlook, de dag wordt direct verstoord door telefoontjes, instant ingelaste vergaderingen en brandjes die geblust moeten worden. Managers moeten dealen met de omstandigheden, zich weten te redden. Er zijn mensen die snel verzuipen in de praktijk van alle dag en niet meer *to the point* handelen. Hun acties zijn vaak net niet 'wat nu zou moeten gebeuren op de manier waarop het zou moeten gebeuren'. Anderen kunnen juist wel het overzicht houden door snel weer nieuwe, op veranderde omstandigheden inspelende, prioriteiten te stellen.

Die innerlijke GPS noem ik **sensing**: een directe afweging van mogelijkheden. Dat overzicht blijkt gevoel, een lichaamszaak. Je hoofd blijkt een harde schijf en die sensing van prioriteiten, vanuit je gevoel, is als het werkgeheugen. Wanneer niet alles tegelijk in het werkgeheugen staat, is er geen overzicht, geen afweging, mogelijk. Mensen die sterk hoofd georiënteerd zijn, zijn daarom vaak slechte prioriteitenstellers, althans wanneer de omgeving snel verandert.

Op de derde plaats zorgt gevoel ook voor het kunnen nemen van **beslissingen**. Er is vrij recentelijk ontdekt wat de rol van gevoel eigenlijk is voor beslissingen. Zonder (adequate) gevoelsfuncties blijf je alleen te kunnen redeneren en plannen maken, maar geen mogelijkheden te hebben om iets, rationeel, te beslissen. Daarvoor moeten we naar de neurologie, ik schrijf hier uitgebreid over in het hoofdstuk 'Ratio is in the eye of the beholder', in *Organisatie van binnenuit* (blz. 201). Gevoel blijkt een heel cruciale voor de rationaliteit (hoe paradoxaal lijkt dat?).

Gevoel doet nadrukkelijk mee op alle gebieden waarop we doen alsof dat niet zo is. De connectie met ons gevoel en het vermogen van het kunnen hanteren daarvan, wordt vaak tot de zachte kanten van de bedrijfsvoering gerekend, terwijl het juist blijkt te gaan om een van de hardste en meest bepalende zaken binnen de organisatie die je ooit maar gaat tegenkomen.

Het lichaam

Wanneer we willen weten of iets écht is, dan raken we het aan. Ook wanneer we iets heel mooi vinden, dan proberen we het aan te raken: we lopen naar een glanzende auto in de showroom en laten onze hand over de lak glijden. Je hoort mensen zeggen: "Is hij écht ziek

(heeft hij iets aan zijn lichaam), of is het iets ingebeelds (psychisch)?” Iets is pas echt wanneer we ergens tegen aan kunnen schoppen, iets kunnen opeten, omarmen, uitspugen, slaan, aanraken, op gaan staan of voelen én dat dan op dat moment ook beseffen. De echte wereld ís de wereld van het lichaam.

De connectie met ons gevoel/lichaam is relatief gemakkelijk te verbeteren. We kunnen leren een betere connectie te maken met die lichaamssectoren die bepalend zijn voor gevoel (zoals buik en ademhaling). Dat is niet zweverig, maar kei- en keihard. De relatie met de realiteit in het lichaam via de voeten en hoe die te verbeteren, hebben we uitgebreid in de vorige artikelen besproken.

De organisatie kijkt dus consequent de verkeerde kant op wanneer het gaat om effectiviteit en de in-/uitvoering van plannen. Ik zou u zo een aantal voorbeelden kunnen geven hoe ik grote plannen (fusies) en kleine plannen (wijzigingen in de productiestructuur in een fabriek) heb zien falen door een gebrekkige gevoelsstructuur van de directeur of enkele van zijn high potentials.

Zo lang het lichaam wordt behandeld als slechts de steunpilaar voor het hoofd, dat alleen maar daarvoor gezond moet blijven, zal de effectiviteit in de praktijk steeds een zorgenkind blijven, zonder dat we zelfs maar beginnen te zien waar de angel precies zit. En dat is jammer omdat het echte geld te halen is aan de implementatiekant van plannen en de slagingskant gemakkelijk te verbeteren is.

Just a little know-how.