

# Implementatie-management

---

prof. ir drs W.J. Vrakking

## 35

- [Inleiding](#)
- [1 Wat wordt onder implementatie-management verstaan?](#)
- [2 Een aanpak voor de implementatie van veranderingen](#)
- [3 Adviezen voor implementatie-management](#)
  - [3.1 Adviezen voor de innovatiefase](#)
  - [3.2 Adviezen voor de implementatiefase](#)
- [4 Conclusie](#)
- [Literatuur](#)
- [De auteur](#)

---

## *Inleiding*

Het vraagstuk waar managers bij veranderingsprocessen vaak mee zitten, is het goed implementeren van grote veranderingsbesluiten. Deze besluiten zijn pas na moeizame onderhandelingsprocessen bereikt en lopen dan soms weer vast bij het implementeren.

- De volgende hoofdoorzaken voor het vastlopen van implementatieprocessen worden vaak aangeduid.
- Het ontbreken van financiële en personele ondersteuning om de vernieuwingen te realiseren.
- Het ontbreken van inzicht in de noodzaak tot vernieuwing bij betrokkenen. Kortom, er is weinig tot geen draagvlak.
- Het ontbreken van een goed implementatieplan. Wat gaat er nu precies gebeuren?  
Het ontbreken van de juiste regie voor implementatie.

In deze aflevering van de serie Ontwikkelingen en Ideeën wordt nader ingegaan op de implementatie van veranderingsprocessen. Nadat een beschrijving wordt gegeven van het begrip implementatie-management, zal een model voor implementatie worden besproken. Ten slotte wordt in een aantal adviezen gewezen op aspecten die bij een implementatieproces zeer nuttig kunnen zijn.

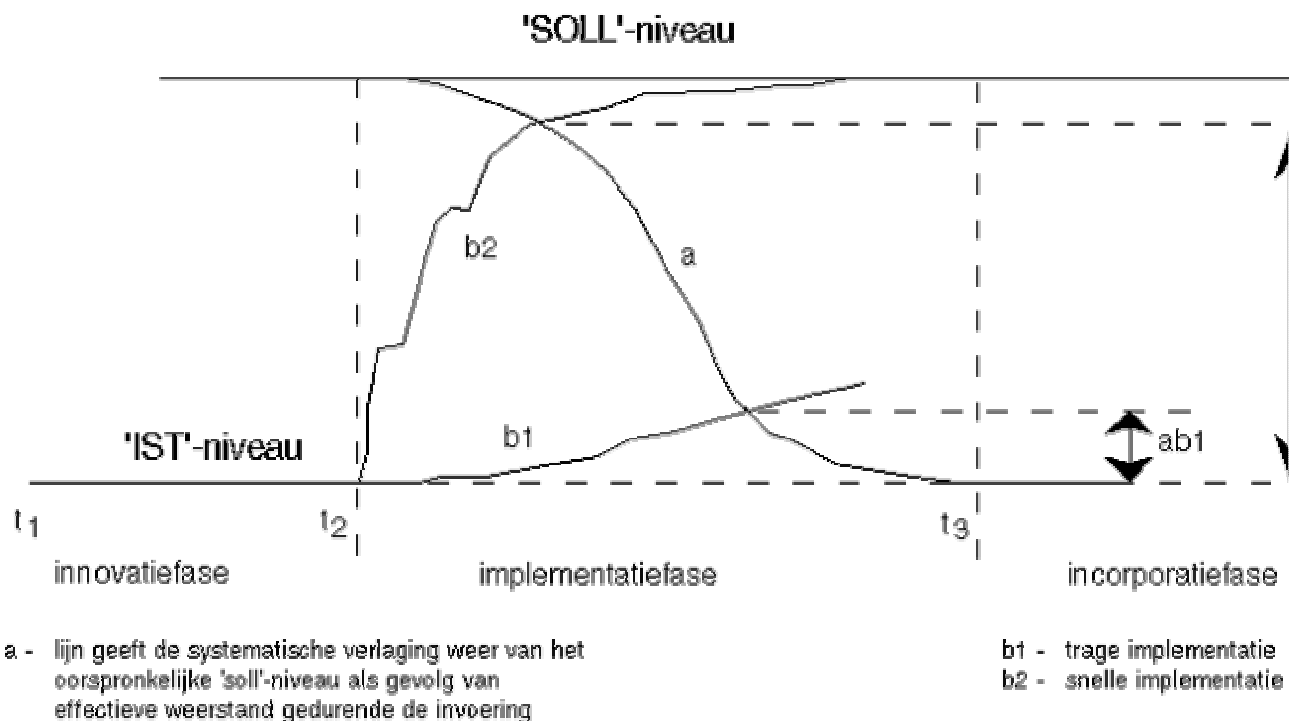
---

## ***1 Wat wordt onder implementatie-management verstaan?***

Implementatie-management is het feitelijk realiseren van vernieuwingen binnen een 'weerbarstig veld'. Een vernieuwing wordt hier beschouwd als een radicale vernieuwing. Incrementele vernieuwingen worden buiten beschouwing gelaten. Een radicale vernieuwing kan slaan op verschillende typen innovaties. Vrakking (1988) onderscheidt zes innovatie-objecten: het kan gaan om vernieuwingen aangaande product, proces, technologie, markt, organisatie en interorganisatorische relaties. In dit boekje zal niet de nadruk liggen op één innovatie-object, maar komt de implementatie van veranderingen of vernieuwingen in het algemeen aan de orde.

Uit ons eigen ervaringsgebied ontwikkelden we de volgende weergave (zie figuur 1) van een innovatie-/implementatieproces van een radicale vernieuwing. Dit wordt de 'sprongverandering' genoemd. Een sprongverandering behelst een verandering die zeer nadrukkelijk in beeld is. Voorbeelden van een dergelijke sprongverandering zijn een structuurwijziging van een functionele organisatie naar een unit-organisatie of grote beleidswijzigingen, zoals de doorvoering van nieuwe sociale verzekeringswetten. Deze veranderingen kunnen niet geleidelijk of vrijwel onopvallend plaatsvinden.

*Figuur 1 Sprongverandering*



In dit schema vormt het IST-niveau de uitgangssituatie. Het SOLL-niveau geeft de streefsituatie weer die via een sprongverandering moet worden bereikt.

### **Toelichting op bovenstaand schema**

In de meeste innovatieprocessen is bij het bereiken van tijdstip  $t_2$  het volgende min of meer voorspelbaar.

Op  $t_2$  wordt de formele beslissing genomen over het 'SOLL'-niveau. Direct na dat tijdstip zullen degenen die weinig heil in de verandering zien dit streefniveau 'omlaag' beginnen te trekken. Uit eigen onderzoek blijkt dat men rekening moet houden met zo'n 20 tot

30% van de populatie die om verschillende redenen de sprongverandering afwijst. Dit ondanks zeer goede voorbereidingen. Mensen uiten hun afwijzing door bijvoorbeeld opmerkingen te plaatsen als:

"...is het plan nog wel juist? Er is immers al weer zo veel gewijzigd in de omgeving waardoor ..." of "... is het niet beter als we er nog eens naar kijken. De informatie waarop dit plan berust is al weer van geruime tijd geleden. Hoe kun je zeker weten of dit nog steeds geldt?"

Dit afkalvingsproces wordt vrijwel spontaan in gang gezet (zie lijn a in figuur 1). Het is dan ook van groot belang de mogelijke neergang van het streefniveau tegen te gaan. Voorbereidingen tijdens de ontwikkelings-/innovatiefase dienen er reeds voor te zorgen dat na het formele besluit tot veranderen het streefniveau zo snel mogelijk bereikt kan worden (zie lijn b2 in figuur 1).

Daarom zijn onomkeerbare acties nodig, die van tevoren nauwkeurig zijn gepland. Deze acties dienen **snel** en **in grote stappen** te worden ingevoerd. Op die manier worden de mensen die toch nog willen proberen het streefniveau te verlagen ervan overtuigd dat zij te maken hebben met een onomkeerbaar implementatietraject. Uit ervaring blijkt dat zij zich eerder zullen neerleggen bij de onvermijdelijke en formeel goedgekeurde verandering.

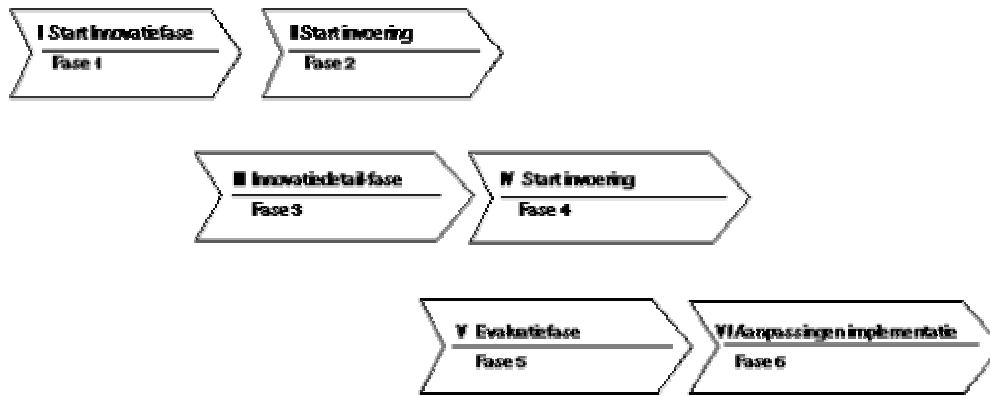
Het verschil tussen de snijpunten ab2 en ab1 geeft het verschil weer tussen de implementatie-opbrengsten bij snelle implementatie en de opbrengsten bij langzame implementatie. In figuur 1 is te zien dat in het laatste geval (ab1) de implementatie feitelijk als mislukt te beschouwen is.

## **2 Een aanpak voor de implementatie van veranderingen**

---

Om tot een effectieve implementatie te komen is het zinvol om van tevoren meerdere sub-fasen te onderscheiden in het implementatietraject. Tegelijkertijd moeten ook enkele belangrijke managementprincipes worden toegepast, zoals bijvoorbeeld het toepassen van een divergentie- en convergentietraject (zie hierna in paragraaf 3, advies 1). Ten behoeve van een grote en complexe spronginnovatie van en binnen een organisatie wordt hier een zestal sub-fasen onderscheiden. Deze sub-fasen zijn in de onderstaande figuur weergegeven.

*Figuur 2 Sub-fasen in spronginnovatie*



Deze sub-fasen zijn afgeleid van het Stage Gate-Model voor productontwikkeling van R.C. Cooper (1986). We hebben dit model van Cooper gebruikt omdat dit model zich in de studies van Cooper empirisch heeft bewezen en ook blijkt aan te sluiten op onze ervaringen van succesvolle implementaties van complexe (sprong)veranderingsprocessen.

In het figuur zijn grofweg drie combinaties van sub-fasen weergegeven. Een groep sub-fasen op hoofdlijnen, een groep sub-fasen in detail en een groep van evaluatie en aanpassing.

De belangrijke redenen om de implementatie te splitsen in een gedeelte op hoofdlijnen en een gedeelte in details zijn dat vóór de besluitvorming de verantwoordelijke managers nog niet bekend zijn. Het zijn juist deze managers die mede moeten invullen wat de specificatie wordt binnen de vastgestelde hoofdlijnen. Zij moeten er immers ook de resultaten mee halen.

Het schept de mogelijkheid de nieuw verantwoordelijk te stellen managers direct te betrekken bij de detaillering van de uitvoering. De hoofdlijnen moeten natuurlijk strategisch juist zijn en de facto uitvoerbaar.

Door de splitsing in het invoeringsproces te creëren wordt de onomkeerbaarheid ingevoerd op een zeer cruciaal punt. Een kantelpunt in het proces dat daarmee van een mogelijkheid tot een nieuwe werkelijkheid wordt.

Voorbeeld van zo'n kantelpunt is de benoeming en activering van het top- en middelmanagement binnen de nieuwe hoofdopzet van de organisatie zoals bij een fusie. Kijk bijvoorbeeld naar het zogenaamde 'sheltermodel' waarbij een klein tentje als metafoor kan worden getoond om zo te laten zien dat de ritssluiting van boven naar beneden dicht gaat wil de tent gesloten worden. Eerst worden de benoemingen boven geregeld en dan de lagere niveaus. Precies zo is de als proces zeer succesvolle ABN/Amro-fusie in 1990/1991 verlopen. Eerst de nieuwe Raad van Bestuur, vervolgens de nieuwe directieuren-generaal en directieuren en vervolgens alle hoofden en chefs en pas, als laatste de lokale organisaties een paar jaar na de fusiedatum feitelijk integreren.

Het onderstaande voorbeeld geeft aan dat het belangrijk is om het veranderingsstraject in fasen uit te voeren, rekeninghoudend met het onderscheid tussen hoofdlijnen- en detailinvulling van de plannen.

In een groot ziekenhuis waarin na een reorganisatie de professionals (de doktoren, de verpleegkundigen en het paramedische personeel) de dagelijkse leiding hebben in algemene zin en verantwoordelijk zijn voor hun unit, zijn bij de besluitvorming slechts de hoofdlijnen van de nieuw te vormen unit-organisatie aangegeven. Vervolgens is voor de negen gevormde units

aangegeven dat ze in hun implementatiefase ieder met de nieuw benoemde unit-leiding, die toen formeel werd benoemd, tot invulling van de unit-organisatie moesten komen. Daarbij werd voor alle negen 'een eigen weg' mogelijk zo lang deze binnen de hoofdbesluiten zou passen. Dat moest ook wel want op specificatieniveau binnen de units blijkt de eigen samenhang tussen externe variabelen, zoals soort patiënten en interne medische technologie en behandelmethoden verstrekkend door te werken. Alleen insiders kunnen dat goed doorgronden en vertalen naar de nieuwe organisatieprincipes. Wij vormden een team van vier mensen om iedere unit bij zijn eigen nieuwe divergentie-/convergentieproces voor specificeren bij te staan en tegelijk de hoofdprincipes te 'bewaken' namens de topleiding van het ziekenhuis.

## **3 Adviezen voor implementatie- management**

---

Uit eigen onderzoek en uit de literatuur hebben we de volgende management-adviezen gedestilleerd. Het in acht nemen van deze adviezen geeft een grotere kans op een echte (goede) implementatie van sprongveranderingen (in combinatie met het 6-sub-fasen-model).

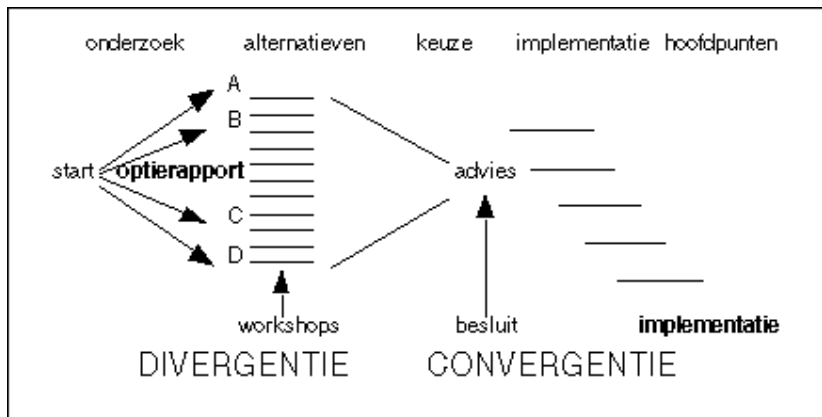
We hanteren deze adviezen ook in onze adviesprojecten. Uiteraard wordt dit op maat toegepast om zo tot een maximaal succes te komen. De adviezen zullen worden verdeeld over de eerste twee fasen van het totale innovatieproces: de innovatiefase en de implementatiefase (zie figuur 1).

### **3.1 Adviezen voor de innovatiefase**

#### **Advies 1 Zet een divergentie-/convergentietraject op, waar dit kan**

Tijdens de bespreking van het 6-sub-fasen-schema is het divergentie-/convergentieprincipe genoemd. Dit traject wordt in het onderstaande figuur gevisualiseerd en vervolgens toegelicht.

*Figuur 3 Divergentie-/convergentietraject*



Om een aantal redenen is het zinvol om een divergentie-/ convergentietraject toe te passen. Ten eerste kan de toepassing ervan een draagvlak binnen de organisatie creëren.

Ten tweede bevat het traject een aantal meetpunten. Ten derde versterkt het de betrokkenheid binnen de organisatie en helpt het om een leerproces voor iedere betrokkene te organiseren.

Een divergentie-/convergentietraject kan ervoor zorgdragen dat voldoende draagvlak aanwezig is. Uiteindelijk leidt dit ertoe dat het leerproces binnen de organisatie alle kans krijgt.

Er is ruime literatuur voor handen, waaronder Buys (1984) en Vrakking (1992), die laat zien wat de betekenis is van de leerfunctie in de organisatie. Juist door een appèl te doen op wat een ieder ervan vindt en het vervolgens kunnen laten zien dat bepaalde ideeën kans hebben om te worden uitgewerkt, laat een ieder rationeel beleven wat hij/zij misschien al intuïtief aanvoelt, maar toch liever verdringt.

Het gehele veranderingsproces is een proces van leren waarbij fouten gemaakt mogen worden. Vaak zal een extern expert toezien op het veranderingsproces. Iedereen die bij het veranderingsproces betrokken is, voert de acties zelf uit.

Het divergentie-/convergentietraject bewijst zich elke keer weer, zowel bij fusies als bij interne grootscheepse effectiviteits-/efficiëncy-onderzoeken.

### **Advies 2 Beschouw het innovatie-/implementatietraject als een rugbyspel**

In elk innovatie-/implementatietraject zullen heen en weer gaande bewegingen nodig zijn. Soms lijkt het erop dat er geen vooruitgang is. Zeker wanneer er drie stappen vooruit en twee achteruit worden gemaakt. Belangrijk is om in te zien dat innovatie-/implementatieprocessen zelden nette rationele planmatige processen zijn. Altijd hebben ze een enigszins grillig verloop. Daarom is het des te meer van belang om van tevoren zo veel mogelijk punten in de tijd neer te leggen waarop men gezamenlijk weer een product of iets dergelijks (tastbaar, duidelijk) moet laten zien.

### **Advies 3 Start met degelijke voorlichting naar iedereen over het gehele proces, inclusief de implementatie**

Maak iedereen (het hele personeel, vooral ook de medezeggenschapsorganen) aan het begin duidelijk wat de aanpak van de implementatie van de verandering is.

Maak dus duidelijk

- welke stappen er zijn
- wanneer en wat de mijlpalen (poorten) zijn
- waar de medezeggenschap aan bod is en

- wat de tijdsplanning aan het begin is.

Ten aanzien van de tijdsplanning is het zinvol om aan te geven dat het mogelijk is dat hierin tijdens het traject verschuivingen op zullen treden. Dit punt is van groot belang omdat de mensen in de meeste organisaties meestal niet verder willen denken dan alleen aan het eerste advies. Daarbij denken er ook nog velen dat het niet zo'n vaart zal lopen. Door heel duidelijk aan te geven wanneer en wat er te gebeuren staat -los van de inhoud, want die is immers nog niet bekend- kan men zich het geheel beter indenken en tegelijk ook beter beseffen dat de implementatie er echt bijhoort en dat dit ook voortvarend zal worden aangepakt. Uiteraard zal dit plaatsvinden met respect voor alle afspraken ten aanzien van medezeggenschap.

Het is essentieel om het gehele personeel over de verandering en haar bedreigingen te informeren. Dit zal de veranderingsbereidheid vergroten en de weerstand wegnemen of verkleinen. Daarbij is goede communicatie tussen het topmanagement en de werkvloer erg belangrijk. Een communicatieplan is dan ook gewenst. Pas op voor geruchten. Zorg dat alle documenten (besluiten en adviezen), die na elke activiteit in een fase worden opgesteld, openbaar en voor iedereen toegankelijk zijn.

Communicatie is van het grootste belang. Binnen het veranderingsproces moet een combinatie worden gezocht van een top-down en bottom up benadering. Dit betekent dat van bovenaf (top-down) de plannen worden geïnitieerd en van onderaf (bottom up) met zorg worden uitgewerkt.

Van der Vlist (1989) wijst op de weerstand die zich bij het management kan voordoen. Want ook managers kunnen problemen veroorzaken bij de implementatie (zie ook advies 8, 'steun van de top'). Weerstand kan ontstaan bijvoorbeeld in reactie op de aantasting van belangen- en machtspositie van leidinggevend. Daarnaast kan het veranderingsproces zelf de oorzaak zijn van het ontstaan van weerstand. Ten slotte kan weerstand het gevolg zijn van culturele barrières bij met name leidinggevend.

#### **Advies 4 First things first**

Zorg ervoor dat de vernieuwing zich allereerst richt op het absolute minimum, the bottom line, waar de partijen het met elkaar eens over moeten worden. Zodoende zal zowel de verspreiding van het idee als een brede aanvaarding bij de achterban van de partijen een grotere kans hebben.

Vele mensen die de eerste sterke vernieuwingsbewegingen maken, de innovators, hebben de neiging om er meteen zo veel mogelijk 'in te stoppen'. "Deze kans moet benut worden ..." "Als we het nu niet doen dan ...", zijn veel gehoorde uitspraken. Men komt in een soort vernieuwingstrance. Alles moet nu.

Eigenlijk ontkennt men daarmee dat iedere organisatie juist zal moeten leren dat men niet iets vast kan zetten voor de eeuwigheid, maar dat steeds weer nieuwe aanpassingen en verbeteringen noodzakelijk zijn. Onze ervaringen zijn gericht op het precies voorstellen van en besluiten over bepaalde zaken die de meerderheid in de organisatie niet kan ontkennen als absoluut noodzakelijke stappen. Het is een bekende obstructie-interventie om een voorstel zo ver aan te kleden dat juist op die aankleding de zaak alsnog vastloopt. Vertraging en herziening zijn het gevolg. De vaart is er uit. De energie wordt verkeerd gericht en spoedig beginnen bewegingen in de organisatie waarneembaar te worden die de verandering stopzetten. Men kan het niet meer aan, vindt het te veel worden of raakt overbelast. Steeds meer zaken wijzen op een 'lost case'.

#### *Voorbeeld*

Het is vrij gangbaar in de fusiepraktijk dat men al op een vroeg moment overgaat tot adviseren tot benoeming van de nieuwe hiërarchie terwijl de fusiebesluiten nog moeten worden genomen. De redenering is dan vaak dat de

nieuwe leiding de fusieplannen dan ook moet voorleggen en trekken. Dat dit voor de besluitvorming erg negatief uitwerkt wordt snel duidelijk als men dit toepast. De betrokken organisaties zullen -als zij niet de directeur hebben geleverd- hun energie op een laag pitje zetten. Dit was duidelijk te zien in een fusie-case tussen onderwijsinstellingen. De directeur voor de nieuwe organisatie was al benoemd. De andere betrokken directeuren geloven het wel een beetje. Zij denken uiteraard na over hetgeen er over blijft voor hen en voor hun organisatie. De meest duidelijke wijze van werken zoals blijkt uit een reeks cases waarbij wij betrokken waren, is als volgt. Eerst een functioneel ontwerpbesluit maken, dan formeel besluiten en vervolgens het personeel benoemen. Elke partij heeft dan tijdens de eerste twee fasen met min of meer dezelfde onzekerheid te maken. Ook in cases van 'grote interne vernieuwingen' geldt voor de tweede managementlaag van de organisatie dezelfde gang van zaken. De eerste laag treedt op als opdrachtgever. De 'vernieuwingstrance' van de leiding moet ook niet doorslaan. Zoals we duidelijk meemaakten in het geval dat een directeur van een groot energie-distributiebedrijf ook meteen maar de werkwijze in de onderhoudsector wilde veranderen, terwijl eerst de algemene aanstuurbaarheid van de organisatie 'at stake' was (er waren volgens onze eerste schattingen zeker twee hiërarchische lagen te veel).

### **Advies 5 Laat het topmanagement zo snel mogelijk na het veranderingsvoorstel een voorlopig besluit nemen**

Met andere woorden, het is van belang om geen tijd te laten verlopen tussen het uitbrengen van advies en het nemen van het voorlopig besluit. In de eerste plaats is er hier al de premisse gemaakt dat er een voorlopig besluit nodig is. Dat blijkt in ons medezeggenschapslan een noodzakelijke stap te zijn. Welnu, het zittend topmanagement moet ervoor zorgen dat zo snel mogelijk na de totstandkoming van een voorstel door een projectgroep men tot formulering overgaat van wat men als besluit zou willen nemen, een voorlopig besluit dus. Hier moet de top laten zien in hoeverre men meegaat, daarbij een afwijking van maximaal zo'n 20% toelatend op de adviezen om de met het ontwikkelingsproces verzamelde energie niet te verliezen of verkeerd te richten. Onze ervaringen leren dat dit het beste werkt wanneer binnen enkele weken na het uitbrengen van het advies het voorlopig besluit van de leiding het licht ziet. De betrokken topmanagers moeten dus al veel eerder op de hoogte zijn van de richting die de adviezen ingaan en er hun eigen positie op gaan innemen c.q. ook nog het advies proberen te beïnvloeden in termen van wat voor hen pertinent onhaalbaar is.

### **Advies 6 Zorg dat op voorhand het topmanagement betrokken is bij datgene wat in hoofdlijnen wordt aangeboden**

Het topmanagement moet betrokken zijn bij de uitkomst van het proces, wil er tot enige implementatie worden overgegaan. Die betrokkenheid wordt alleen maar bereikt als de topleiding zelf van begin tot eind goed kan volgen wat er in het ontwikkelingstraject van de adviezen aan de orde is. Alleen al om die reden is het verstandig om de ontwikkelingsprocessen in openbaarheid af te handelen, zodat ieder die dat wil kennis kan nemen van ideeën en overwegingen zoals die in de ontwikkelingsgroep leven. Het topmanagement heeft -zij het een geringe- uitweg. Ze hoeft niet alles te accorderen. Het voorlopig besluit zal zo'n 80% moeten bevatten van het advies, wil het advies zin hebben. Zorg daarom dat het project vanaf het begin verankerd is bij het topmanagement en tijdens de afwikkeling van de voorgestelde processen ook goed verankerd blijft.

Niet alleen steun en inspiratie van het topmanagement is van belang bij de implementatie van een project. Ook de steun en betrokkenheid van bekende gezichten

binnen de organisatie en sleutelfiguren kunnen veel bijdragen aan een goede implementatie.

#### *Voorbeeld*

Bij de laatste beslissende stappen om tot een besluit te komen over de complete vernieuwing van een directoraat van een ministerie, ging op het laatste moment de dienstcommissie, die steeds goed betrokken was geweest tijdens het hele traject, verrassend tegenwerken (dit bleek vooral het werk van een lid van die commissie die de anderen meetrok). De directeur-generaal die steeds ook goed betrokken was, nam een stevig voorlopig besluit dat slechts gering afweek van de voorstellen en wachtte vervolgens de overeengekomen periode van vier weken op het advies van de dienstcommissie. Deze had een instemmingsrecht ten aanzien van dit besluit. De dienstcommissie kwam met een negatief advies, terwijl uit allerlei andere metingen tijdens het proces duidelijk was geworden dat de medewerkers van het directoraat (circa 250) in grote lijnen achter de voorstellen stonden. De directeur-generaal taxeerde dit advies als niet representatief en riep zijn medewerkers in het bedrijfsrestaurant bijeen waarna duidelijk werd gemaakt hoe de situatie was. Op de bijeenkomst werd een motie aangenomen die de dienstcommissie onder druk zette om terug te komen op het negatieve advies en de zorgen in voorwaarden of vragen te definiëren, zodat het traject kon worden doorgezet en de implementatie van de besluiten kon beginnen.

### **Advies 7 Zorg dat de budgetten en de personeelsbehoefte deel uit maken van besluitvorming**

Voorkom schijnbesluiten. Een van de manieren om tot consensus te komen over een vernieuwing is natuurlijk de consequenties niet te veel in ogenschouw te nemen en ervan uit te gaan dat 'dit zich wel oplost'.

Wij zien hierin een volstrekte miskennis van de besluitvorming, want de belangrijkste voorwaarden voor de uitvoering zijn immers nog niet duidelijk. Over welke budgetten en welke personele middelen kan worden beschikt? Als dit na de besluitvorming nog eens moet worden uitgezocht, is de kans zeer groot dat de uiteindelijke implementatie van de vernieuwing er niet komt. Nadat een besluit is genomen, is de implementatie goed te smoren in een discussie over noodzakelijke budgetten en formaties.

#### *Voorbeeld*

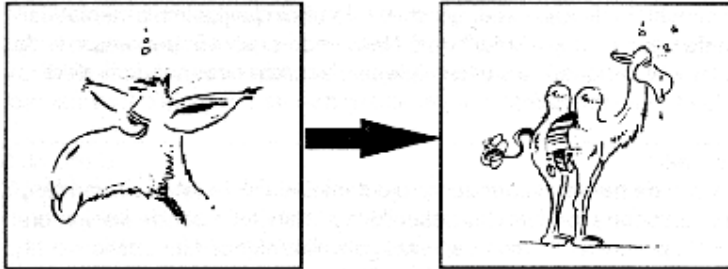
Een van de manieren om een project uiteindelijk te laten verzanden, is onvoldoende fondsen ter beschikking te stellen voor de implementatie. In politieke situaties een veel gebruikt middel. Het beleid wordt ontwikkeld. De direct verantwoordelijke stimuleert, maar het past echter niet in de prioriteiten die op politiek topniveau gekozen zijn en dus loopt het beleid vast omdat implementatie-inspanningen niet goed kunnen worden genomen.

## **3.2 Adviezen voor de implementatiefase**

**Advies 8 Nadat de hoofdlijnen van de implementatie zijn vastgesteld, zullen voor een succesvolle implementatie de benodigde tijd en budgetten moeten worden verdubbeld in het detailtraject**

Niet geoefende vernieuwers richten vaak hun energie op het verkrijgen van het hoofdbesluit. Zij maken zich mentaal niet gereed op de verdubbelde inzet die na het besluit steeds weer nodig blijkt om de implementatie werkelijk te realiseren.

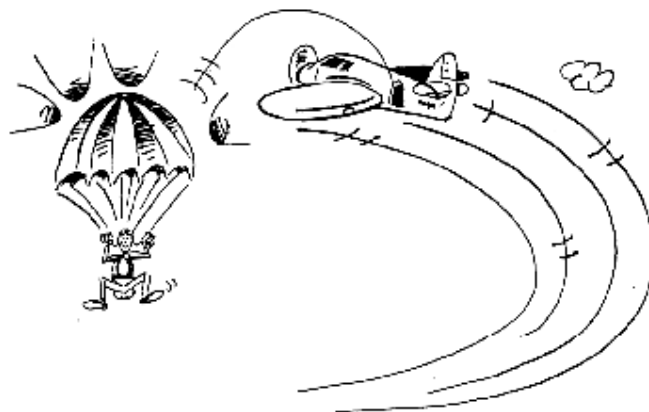
Het idee van veel vernieuwingsprocessen is om bij de aanvang het zo voor te stellen dat er in korte tijd een voorstel te verwachten is dat we vervolgens 'even' invoeren. Het geheel krijgt een beetje de sfeer van 'camel-nose'-strategie.



In het begin is alleen de neus van de kameel te zien. Tegen de tijd dat de kameel geheel voor de dag komt, kunnen we niet meer terug. Zo komen we er wel. Dit is natuurlijk een schijnredenering. Daar kan je niet veel mee. Een besluit dat niet in hoofdlijnen de financiële en personele consequenties laat zien, waarvoor dus ook de budgetten niet worden gereserveerd, is een schijnbesluit.

Onze ervaringen wijzen in de richting van de  $x/2x$ -formule. Dit betekent dat als een proces  $x$ -tijd en geld kost om tot de eerste hoofdbesluiten te komen dat het implementatieproces daarna  $2x$  zo lang duurt en  $2x$  zo veel kost. Zo weet je van tevoren hoe je een proces ruwweg moet ramen. Dit is ook goed herkenbaar. In een bedrijf waar men vier weken nodig heeft om een analyse, ontwerp en besluit te maken, kan men acht weken later de invoering voltooid hebben.

**Advies 9 Zorg ervoor dat de implementatie van de eerste hoofdlijnen direct een forse onomkeerbare stap te zien geven**



Als er iets is dat degenen die tegen de beoogde implementatie zijn of fors twifelen of de implementatie zal worden doorgezet nodig hebben, dan is dat een directe onomkeerbare actie na de definitieve besluitvorming. Het meest voor de hand ligt dat er bijvoorbeeld direct al nieuwe managers op grond van die besluitvorming worden aangewezen. Vervolgens wordt samen met deze managers de verdere implementatie vormgegeven.

Dit gebeurt aan de hand van een aantal uit te voeren stappen die volgens een nauwgezette operationele implementatieplanning worden ingevuld.

### **Advies 10 Werk gedurende het hele traject met een projectmanagement**

Het is goed mogelijk dat in het eerste deel van het traject, waarin de hoofdlijnen worden neergelegd, andere mensen werkzaam zijn dan in het detailleringstraject. Projectmanagement wil zeggen dat de mensen die verantwoordelijk zijn te zamen hun agenda's afstemmen op het implementatietraject. Als een implementatie 'gewoon in de lijn' wordt uitgevoerd, zie je meestal dat, ondanks alle goede bedoelingen, veel tijd verloren gaat met onderlinge afstemming en op elkaar wachten. De één voert al iets in dat de ander eigenlijk ook al meteen zou moeten doen. Echter, deze laatste wacht omdat dringende andere operationele activiteiten nu eenmaal moeten voorgaan, etc. De klassieke aanduiding hiervoor is 'routine drives out planning'. Een projectmanagement is hierdoor onmisbaar.

Van belang is dat het projectmanagement een heldere structuur heeft. Dit betekent dat zij bestaat uit een kleine groep mensen die (veel) macht heeft en geaccepteerd wordt door de rest van de medewerkers. Met andere woorden, de groep kan gewicht in de schaal leggen en bevat vertrouwde gezichten. Daarnaast zijn de groepsleden gekozen op basis van flexibiliteit, capaciteiten en stress-bestendigheid.

### **Advies 11 Zorg dat vernieuwingen integraal worden ingevoerd**

Dit betekent dat proeftuinen en experimenten alleen in de innovatiefasen (fase 1 en fase 3) dienen te worden toegepast en niet nadat de hoofdbesluiten al zijn genomen. Daarna kan een experiment hooguit nog plaatsvinden op onderdelen van de details tijdens de detailleringfase (fase 4). Maar dan wel zodanig dat de lijn die uit het hoofdbesluit voortvloeit, wordt gerespecteerd.

Dit is een klassieke les waarop veel implementaties uiteindelijk toch onderuit gaan. Het klinkt namelijk zo redelijk. Eerst een proeftuin opzetten en vervolgens de rest van de organisatie met die ervaringen inrichten. Zonder te willen zeggen dat moet worden vastgehouden aan de besluiten in de organisatie, geef je met een proeftuin aan dat het vertrouwen in de implementatie in de innovatiefase nog te gering is. In feite wordt het hoofdbesluit weer op losse schroeven gezet en de innovatiefase verlengd. Met alle risico's van dien. Het is duidelijk dat dit voor degenen die de implementatie van een plan niet zien zitten een zeer effectieve mogelijkheid kan zijn om weerstand te bieden. Het doen van een experiment klinkt immers zo redelijk.

#### *Voorbeeld*

Het integraal invoeren van een reorganisatie van een groot politiekorps werd steeds moeizamer. Op het hoogste niveau kwam het voorstel om de reorganisatie vooralsnog alleen toe te passen op een nieuw te vormen district. Dat district zou dan moeten worden geleid door één van de hoofdinspecteurs die zich tot dan toe het meest positief over de reorganisatie had uitgelaten. Dit zo redelijk ogende voorstel werd aangenomen en doorgevoerd. De voorspelbare situatie ontstond dat een aantal andere leden van het management van het district keer op keer elke stagnatie bij de doorvoering in dat district aangreep om te stellen dat het vernieuwingsconcept niet goed was. De vernieuwing liep dan ook uiteindelijk vast omdat het draagvlak steeds meer afbrokkelde en de energie steeds meer werd gericht op het aantonen van wat er niet werkte.

Onze ervaring wijst steeds weer op de noodzaak om de implementatie zo goed mogelijk voor te bereiden op hoofdlijnen en dan integraal (niets en niemand uitgezonderd) door te voeren en geen terugweg mogelijk te maken (zie advies 9

en 11).

### **Advies 12 Laat managers niet direct alleen achter, maar geef hen enige tijd steun**

Wanneer tot implementatie wordt overgegaan zullen de nieuwe managers (zowel midden en lager kader) aandacht moeten schenken aan de nieuwe eisen die aan hen worden gesteld. Dit zal betekenen dat een aantal van hen zeer persoonlijk moet worden ondersteund. Bijvoorbeeld door training van en onderwijs in specifieke vaardigheden of door middel van het uitwisselen van situaties die men 'moeilijk' vond. Onderwijs en training zullen ertoe bijdragen dat de implementatie van de verandering tot een goed einde kan worden gebracht.

De zorg die aan managers moet worden besteed, zagen we reeds in fase 2 en 4 waarin de begeleiding, coaching en ontwikkeling van managers ook ter sprake komt. Dit vanwege het feit dat het lijnmanagement erg belangrijk is bij de implementatie van een verandering, zij moet immers de verandering dragen. Daarbij is het niet onverstandig om leidinggevendenden op sleutelposities te vinden die de implementatie van de verandering volledig onderschrijven en daar volledig aan mee werken (zie ook advies 6).

---

## **4 Conclusie**

Voor implementatie van veranderingen geldt een aantal principes die het management maar beter vanaf het begin van een vernieuwingsproject in het oog kan houden.

- Zorg voor duidelijke formulering van wat het uiteindelijke resultaat is dat het management nastreeft. Met andere woorden; waar wilt u op uitkomen. Dit kan het beste in concrete en meetbare termen gebeuren.
- Zorg ervoor dat met alle actoren een consensus zal gaan ontstaan door een 'win/win'-situaties na te streven voor zover dat gaat. Zorg uiteindelijk voor voldoende draagvlak, dat betekent dat zo'n tweederde/driekwart van de populatie meewerkt.
- Zorg ervoor dat er open communicatie over alle heikele zaken mogelijk is.
- Zorg ervoor dat het initiatief ligt waar het hoort te liggen: bij het management.
- Zorg voor geloofwaardigheid; vermijd verrassingen.
- Zorg ervoor dat een ieder wacht met eindoordelen totdat het werkelijk nodig is. Met andere woorden creëer zo een leertraject voor iedere betrokkene.

---

## **Literatuur**

Buys, J. *Innovatie en Interventie* Kluwer 1984

Cooper, R.C. *Winning at New Products* Addison-Wesley, Reading MA 1986

Vlist, R. van der *Weerstand van leidinggevendenden tegen fundamentele veranderingen van de organisatie* in: *Gedrag en Organisatie* nr 4/5 1989

Vrakking, W.J. *Innovatie-management-vermogen opvoeren* Samsom 1988

Vrakking W.J. *Veranderen via leermodel* in W.J. Vrakking (red.) *Management van Organisatieverandering*, Koninklijke Vermande 1992.

## ***De auteur***

---

Prof. ir drs W.J. Vrakking is ingenieur en bedrijfseconoom. Sinds 1971 management consultant met als specialisatie strategisch management en management van organisatieverandering.

Hij heeft veel ervaring met grootschalige herstructureringsprojecten, zoals onder meer bij fusies aan de orde zijn.

Zijn bijzondere interesse: het organiseren van effectieve implementatie van voorgenomen vernieuwingen.

Hij functioneert tevens als bestuursadviseur bij het adviseren over topstructuren en fusie- en samenwerkingsvraagstukken.

Willem Vrakking is daarnaast buitengewoon hoogleraar Innovatie-management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, Economische Faculteit, vakgroep Interne Organisatie.