

*AMI* 

06/07

implementeren is...  
het DNA van AMI

door Raymond Maas



# implementeren is...

het DNA van AMI

door Raymond Maas



# implementeren is...

De implementatie visie van AMI	6
De procesaanpak leidt tot resultaat	8
Een project geeft duidelijke kaders	10
De eerste resultaten lijken klein	12
Samenspel is het fundament	14
De eerste omslag is een persoonlijke	16
Leren is bewust experimenteren	18
Botsingen zijn gezond	20
De wet van de eenvoud	22
Mensen willen ertoe doen	24
Verborgene regels bepalen het spel	26
Implementeren is...in de praktijk	28

# implementeren is...

In “implementeren is...” wordt in tien uitgangspunten de implementatie visie van AMI beschreven en toegelicht. Deze uitgangspunten zijn karakteristiek voor de werkwijze van AMI en toepasbaar voor iedereen met interesse in duurzaam verbeteren en veranderen.

### im•ple•men•te•ren (ov.ww.)

1. (een plan) tot uitvoering brengen => *verwezenlijken*
2. [comp.] installeren, testen en in gebruik nemen van apparatuur, informatie-systeem, programmatuur en/of procedures => *invoeren*

### im•ple•men•ta•tie (de ~ (v.), . ~s)

1. het invoeren van een nieuw systeem in een (data)verwerkende organisatie  
=> *realisatie*.

# de implementatie visie van AMI

**Implementeren is de ‘kunst’ van het uitvoeren van plannen, het invoeren van werkwijzen en het verwezenlijken van doelstellingen. Implementeren is dus iets waar we allemaal dag in dag uit mee bezig zijn. We hebben ideeën. We zien kansen en bedreigingen. We maken plannen en afspraken. En we hopen en verwachten dat anderen onze plannen ondersteunen en meedoen om er het beste van te maken.**

Dat gaat gelukkig vaak goed. In veel organisaties en projecten wordt gedreven samengewerkt om een mooie prestatie neer te zetten. En als alles naar tevredenheid verloopt, lijkt het ook vanzelf te gaan. Mensen delen het doel, voelen het probleem, weten wat ze hebben, werken goed mee en leveren hun bijdrage.

Maar er zijn ook initiatieven die stranden. Of geruisloos naar de achtergrond verdwijnen. Soms lijkt een situatie zo complex dat we niet eens weten waar te beginnen. Waarom zijn sommige verander- en verbeterprogramma's een succes en andere niet? Hoe krijg je mensen mee in de goede richting? Waarom lopen initiatieven vast? Hoe krijg je weer ambitie en energie in je afdeling?



Al meer dan vijftien jaar zijn wij als AMI adviseurs en coaches betrokken bij verander- en verbetervraagstukken. Bij projecten, afdelingen, organisaties, teams en individuen. Altijd vanuit dezelfde vraag: “ondersteun ons bij het waarmaken van onze ideeën”.

Dat doen we op onze eigen wijze met uitgangspunten die in de loop der jaren zijn beproefd bij onze klanten. In dit essay delen wij onze ‘lessons learned’. Ervaringen die we met onze klanten hebben opgebouwd en nu graag willen teruggeven aan onze klanten. Deze inzichten hebben wij vertaald naar tien uitgangspunten.

Wij beschouwen deze tien uitgangspunten als ons ‘DNA’; de kern van onze filosofie, onze wijze van werken, onze kleur, onze identiteit en ons karakter. En we weten dat ons DNA de kansen voor succesvol implementeren vergroot.

7

**AMI implementeert. Implementeren is...AMI.**

Veel aandacht besteden aan het proces wordt vaak vertaald als 'softe' benadering. Maar zichtbare veranderingen zijn 'harde' resultaten die alleen haalbaar worden door gezonde samenwerking en interactie. Wij investeren vooral in de procesaanpak. Omdat een goed proces leidt tot goede resultaten.

## procesaanpak leidt tot resultaat

**Implementeren is de goede aanpak vinden om mensen gericht in beweging te krijgen. Dit noemen wij de procesaanpak waarbij de interactie en de samenwerking tussen mensen in organisaties voorop staat. Door de nadruk te leggen op het proces ontstaat vaak de indruk van een zachte benadering.**

In alle organisaties staan bedrijfsresultaten voorop. Tegenvallende uitkomsten zijn vaak de aanleiding om een verander- of verbeterprogramma in te zetten. Resultaten zijn toch altijd hard en meetbaar? En SMART beschreven?

Maar zacht is niet 'soft'. Ook bij implementatievraagstukken staan resultaten voorop. De procesresultaten. Hiermee bedoelen wij de manier waarop mensen in organisaties samenwerken, besluiten nemen en samenspelen. In de procesaanpak beïnvloeden we dit samenspel. Met gerichte interventies werken we samen met onze klanten aan het opbouwen van een andere wijze van werken.

Wij stellen ons tot doel om de kwaliteit van het samenspel te vergroten. Waardoor het vertrouwen in elkaar en in de organisatie toeneemt. En samen goed presteren gemakkelijker wordt. Om als gezonde organisatie verder te werken. Wij investeren vooral in de procesaanpak, omdat een goed proces leidt tot goede resultaten.

---

Het nieuwe management in een machinebouw organisatie wilde het rendement in het productieproces sterk verbeteren. De uitval was hoog en de indicatoren rondom kwaliteit en ziekteverzuim niet zo best. Er bestond een grote kloof tussen kantoor en werkvloer. Medewerkers in de fabriek waren opgevoed om vooral te doen wat hen werd opgedragen. Medewerkers op het kantoor vonden de medewerkers in de fabriek maar initiatiefloos. Ploegbazen hadden grote moeite om medewerkers in een ploeg te activeren.

Door een aanpak te kiezen die zich richtte op de onderlinge afstand verkleinen, elkaar opzoeken, verantwoordelijkheden laag in de organisatie leggen en investeren in de mensen aan de machines zijn in twaalf maanden tijd de belangrijkste prestatie indicatoren tot 30% gestegen.

Een project is een samenwerkingsvorm om grote groepen mensen aan doelstellingen en aan elkaar te verbinden. Een kans om volgens andere normen en spelregels samen te werken.

## een project geeft duidelijke kaders

**Implementeren is samen werken aan het opbouwen van goed presterende en gezonde organisaties. Maar hoe koppel je medewerkers en management aan implementatiedoelstellingen? En op welke wijze laat je medewerkers mee investeren in de ontwikkeling?**

De projectvorm is in onze ogen het meest geschikte ‘voertuig’ om mensen te binden aan doelstellingen en aan elkaar. Om een project met succes op te starten, uit te voeren en af te ronden, zijn enkele belangrijke spelregels en randvoorwaarden onontbeerlijk. Anders kan een implementatieproject ook gewoon een drama worden. In een implementatieproject:

- Is het belangrijk om de business case en de implementatie-opgave te verkennen en in kaart te brengen. Waarom deze verandering? Welke waarde voegt het toe? En het belangrijkste. Willen we dit echt?
- Is een voor alle betrokkenen duidelijke projectopdracht essentieel. Welke omslagen willen we realiseren? Door wie? Welke obstakels willen we wegnemen? Welke gedragsveranderingen willen we realiseren? En wie neemt er verantwoordelijkheid voor de opdracht?

- Past de te voeren projectstrategie bij het karakter en bij de implementatie. Sommige verbeteropgaven zijn relatief rechttoe rechtaan en dus zeer projectmatig aan te pakken. Andere projecten zijn een avontuur, waarbij de spanning en de onzekerheid niet 'weggepland' kunnen worden. Avonturen kun je niet plannen, alleen beleven met elkaar.
- Zijn er duidelijke spelregels en normen afgesproken met iedereen? Hoe werken we samen? Hoe houden we elkaar bij de les? Wie doet er mee?

De implementatie en het veranderingsproces beginnen met het samen beantwoorden van deze vragen.

---

Een middelgrote gemeente heeft een ambitieus toekomstplan gepresenteerd. De gemeente doet een grote investering in het toerisme, de recreatie, de samenleving en de klantgerichte dienstverlening. In zeven jaar tijd wordt het nieuwe elan door middel van zestien grote en kleine projecten geïmplementeerd. De vraag is nu: 'Hoe te starten?' De voorgestelde aanpak is om te starten met het samen ontwerpen en inrichten van de projectorganisatie. Door samen lastige toekomstige situaties te inventariseren, ontstaat de mogelijkheid om nu al af te spreken wat te doen als de situatie zich voordoet. Eigen normen en afgesproken spelregels worden de leidraad voor een gezond samenspel tussen de verschillende partijen.

Implementeren gaat om zichtbare verandering. Niet alleen op het einde, maar ook vanaf de start zijn het de kleine stappen en proces successen die voor snelheid zorgen. Dit voelt als traagheid, maar zorgt voor versnelling. Een reis van 1000 mijl begint met de eerste voetstap.

## de eerste resultaten lijken klein

**Implementeren is waardering creëren voor het uitgangspunt dat de eerste successen altijd procesresultaten zijn. Deze procesresultaten wekken soms de indruk dat er nog weinig ‘echt’ is gerealiseerd.**

Toch zijn procesresultaten van grote waarde voor het verdere implementatieverloop. Zoals blijkt uit onderstaande beschrijving van procesresultaten:

- Het management team gaat voor de eerste keer in overleg met anderen over de echte problemen in de organisatie.
- Medewerkers doen zelf onderzoek naar verbeteringen in de werkprocessen en maken een voorstel voor de directie.
- De teamleden nemen tijd om alternatieve plannen te bedenken.
- Projectmedewerkers maken werkafspraken om vanaf nu lastige situaties samen aan te pakken.

Het eerste succes is zelden groot en meetbaar in harde resultaten. Zeker als het perspectief en de verwachting is gericht op het snel realiseren van een grote doorbraak. Maar er gebeurt wel degelijk veel!

Wij sturen in onze aanpak op interventies met procesresultaten. Resultaten die in eerste instantie zijn gericht op betrokkenheid, verbondenheid, energie en inspiratie. Deze resultaten hebben een grote impact op het verdere vervolg.

Een dergelijke aanpak voelt als traagheid, maar zorgt voor versneling. Een reis van 1000 mijl begint met de eerste voetstap.

---

Voor een stevig organisatieontwikkelingsprogramma bij een van onze klanten is meer dan twaalf maanden voorbereidingstijd genomen. Er is in die tijd gesproken over de business case, het doel, de aanpak en de projectorganisatie. Heel veel verkennende gesprekken, interviews, terugkoppelingen en klankborden met het management zijn uiteindelijk cruciaal geweest om de noodzaak en de ambities met elkaar te delen. Hierdoor waren de eerste mentale omslagen en veranderingen in de organisatie al gerealiseerd, voordat het project formeel van start ging.

Door voortdurend te zoeken naar mogelijkheden tot samenwerking ontstaat verantwoordelijkheid. Samen investeren leidt tot draagvlak en tot commitment. Commitment kun je niet geven. Commitment laat je zien in je acties en handelen.

## samenspel is het fundament

**Implementeren is samenwerking als middel inzetten om betrokkenheid te realiseren. Juist door samen te doen, samen te werken en samen te spelen, ontstaan positieve krachten. Door teams te vormen en in te zetten in initiatieven wordt samenwerking gestimuleerd.**

Een echt team heeft een gemeenschappelijke taak of prestatie vastgesteld. Een taak waarbij de teamleden elkaar nodig hebben om de prestatie te leveren. Samen in teams werken aan deze prestaties zorgt voor binding. Binding tussen mensen en binding met de doelstellingen.

In de teams leren mensen elkaar kennen. Kennis en ervaring wordt uitgewisseld en onderling gebruikt. Mensen leren dat elkaar ondersteunen en inspireren veel waarde heeft. En misschien wel het allerbelangrijkste: doordat meewerken 'mee investeren' is, ontstaat verantwoordelijkheid. Vanuit verantwoordelijkheid groeit betrokkenheid.



Bewust werken aan het teamfundament bij de start van een implementatie heeft positieve effecten op de duidelijkheid, het vertrouwen en de verantwoordelijkheid. Een beter samenspel in en tussen teams draagt bij aan het effectief en gericht samen implementeren.

---

De projectmanager van een belangrijk project kwam tot de conclusie dat de prestatie op alle fronten te wensen overliet. Signalen van ongezonde samenwerking waren duidelijk zichtbaar. Er werd vooral gesproken over, maar niet met anderen. Er ontstond onduidelijkheid over de te varen koers en strategie. Discussies kwamen regelmatig terug zonder oplossing. En er werd slecht naar elkaar geluisterd. Onduidelijkheid leidde tot onzekerheid en een passieve houding bij veel teamleden. In een project-doorstart hebben we in eerste instantie gezorgd voor duidelijkheid. Door het speelveld van het project in kaart te brengen en de rol en verantwoordelijkheid van alle betrokkenen opnieuw vast te stellen. De belangrijkste stap was om samen specifieke spelregels vast te stellen. Met als doel om beter met lastige samenwerkingssituaties om te gaan. Door consequent via enkele 'aanvoerders' deze spelregels te toetsen, is het samenspel sterk verbeterd. Het vertrouwen in het project is bij de projectmanager, teamleden en de stuurgroep teruggekeerd.

Iedere implementatie vraagt om een verandering van werkwijze, mentaliteit, houding of gedrag. Maar de eerste keuze is de persoonlijke keuze om mee te doen en een bijdrage te leveren.

## eerste omslag is een persoonlijke

**Implementeren is de persoonlijke verantwoordelijkheid nemen om zelf een eerste omslag te maken. De keuze om open te staan voor een verandering is een persoonlijke keuze.**

Een omslag is een switch. Een kanteling die zichtbaar en voelbaar is voor alle betrokkenen. Omslagen die gezamenlijk gemaakt worden, zijn de ruggengraat van een implementatieaanpak. Het zoeken naar deze omslagen geeft de koers en kleur aan van het initiatief en de onderliggende ontwikkeling.

voorbeelden:

- problemen los je zelf op => problemen bespreken we samen
- ik wacht af als het spannend wordt => ik neem mijn verantwoordelijkheid
- meningsverschillen worden uitgevochten => meningsverschillen worden besproken

16

Vaak weten we wel wat anders en beter kan. Maar iedereen maakt ook onderdeel uit van de situatie en de lopende gang van zaken. Niemand is een echte buitenstaander, iedereen is ook een binnenstaander.

---

Een implementatie, klein of groot, begint met de vraag wat de eigen rol is in het geheel. Wat vraagt deze implementatie van mijzelf? Wil ik investeren en meedoen? Durf ik kritisch naar mijn eigen bijdrage te kijken? Dit zijn de persoonlijke omslagen.

Wij zoeken actief naar omslagen. Als spiegel of katalysator. Omdat we weten dat een succesvolle implementatie begint bij het nemen van persoonlijke verantwoordelijkheid.

---

Voor een groot programma, waarin de competentie 'integriteit' wordt geïmplementeerd, hebben wij het integriteitspel ontwikkeld. Dit spel heeft tot doel de bewustwording te prikkelen en het thema dichtbij te halen. Alle medewerkers zijn uitgenodigd om het spel te spelen en lastige integriteit situaties uit de eigen praktijk met elkaar te bespreken. Medewerkers worden geconfronteerd met het eigen denken en handelen. Het spel dwingt om persoonlijke keuzes te maken en na het spel de eerste omslag te maken. Waar begin ik met integriteit? Bijvoorbeeld door mijn collega aan te spreken op...

Mensen leren vooral door te doen. Door bewust experimenten aan te gaan, worden nieuwe ervaringen opgedaan. Deze ervaringen leiden tot nieuwe inzichten. Lerende organisaties zijn organisaties met experimenterende medewerkers.

## leren is bewust experimenteren

**Implementeren is het ontwikkelen van het vermogen om bewust te leren van nieuwe ervaringen. Dit leervermogen is de katalysator voor individuele en gezamenlijke groei.**

Individueel leren is een proces van kiezen, experimenteren, analyseren en reflecteren. Op papier is dit overzichtelijk en logisch. In de praktijk een stuk moeilijker.

- Goed kiezen vraagt inzicht en zelfkennis.
- Experimenteren vraagt voorbereiding en durf.
- Analyseren vraagt feedback krijgen en feiten onder ogen zien.
- Reflecteren vraagt afstand nemen en conclusies trekken.

Om daarna het proces weer van voor af aan te starten. En de eigen ervaringen consequent vast te leggen in een logboek.

Voor de omschakeling van de 'denk modus' naar de 'doe modus' is een hele lastige. Voor het persoonlijke gevoel kan het eerste inzicht al een grote doorbraak zijn. Maar de euforie van het denken kan dan een belemmering worden. Want zonder actie geen experiment en geen inzicht. Actie genereert weer energie, richting en nieuwe mogelijkheden.

De stap van individueel leren naar een lerende groep (een team, afdeling of organisatie) is een hele andere. Het ‘leren leren’ van wederzijdse kennis en ervaringen vraagt om een investering in tijd en het geduldig blijven trainen en oefenen van de intervisie principes. Hier speelt vooral de discipline om routine op te bouwen een belangrijke rol.

In onze implementatie ondersteuning investeren wij consequent in het opbouwen en stimuleren van het leervermogen door middel van coaching-on-the-job, simulaties, werkopdrachten, proces-evaluaties en intervisie.

---

De simulatie is een werkvorm die versneld helpt om te experimenteren en te reflecteren. Voor een van onze opdrachtgevers hebben wij een projectsimulatie ontwikkeld, waarin enkele projectteams in concurrentie een project aanbesteden. Veel projectsituaties komen op deze wijze versneld aan de orde. Zoals het vergaderen en onderhandelen met de stuurgroep, het omgaan met onvoorziene omstandigheden of het managen van een projectteam. De simulatie is een veilige omgeving om experimenten aan te gaan en te oefenen. Door middel van vaste ‘time out’ momenten wordt gezamenlijk de leerproces doorlopen en worden nieuwe keuzes voor de te voeren strategie en de experimenten gemaakt. Het leerproces wordt versneld via het consequent doorlopen van deze leerproces.

Verschillen van inzicht zorgen voor nieuwe impulsen. Het is de basis voor creativiteit en vernieuwing. Mits het 'conflict' op een gezonde en professionele wijze wordt aangegaan. Zonder botsingen geen groei.

## botsingen zijn gezond

**Implementeren is een weg vinden om echte conflicten te voorkomen en gezonde botsingen te stimuleren. Ontwikkelen en verbeteren kan niet zonder het zoeken naar de grens van wat mogelijk is.**

In situaties waarin de spanning oploopt, ontstaat negatieve energie, wrijving of weerstand. Als in een deeltjesversneller twee deeltjes hard op elkaar botsen, komt in een kettingreactie veel energie vrij. Met twee stukken hout kan door wrijving vuur ontstaan. Dus ook waar wrijving tussen mensen ontstaat, kan de situatie ontvlammen of exploderen.

Botsingen kunnen conflicten worden wanneer er aan de persoonlijke intentie wordt getwijfeld. Hier kunnen verschillende aanleidingen aan ten grondslag liggen.

- Vervelende situaties uit het verleden worden niet uitgesproken.
- Interpretaties en fantasieën over wat er zou kunnen spelen bij de ander worden als 'waar' aangenomen.
- De belangen zijn onduidelijk en liggen niet op tafel.
- De bekwaamheid van het 'gezond botsen met elkaar' is onvoldoende ontwikkeld.

De weg van de minste weerstand is om deze botsingen te mijden. Hierdoor kunnen echter ongezonde fundamenten voor ontwikkeling en creativiteit ontstaan. Van een lage weerstand word je immers ziek.

Weerstand overwin je en weerstand bouw je op. Tijdens de implementatieprocessen is weerstand een teken van verandering. De confrontatie wordt aangegaan en de weerstand overwonnen.

En tegelijkertijd willen we in het samenspel de mensen in de organisaties steviger en gezonder maken. Mensen leren om gezond met elkaar te botsen. Waardoor nieuwe ideeën leiden tot verbetering en vernieuwing. Het opbouwen van 'weerstand' zodat ze tegen een stootje kunnen.

Botsingen zijn dus nodig om te groeien en te vernieuwen. Botsingen zijn de bron van creativiteit en ontwikkeling.

21

---

Het ontlopen van een botsing maken wij vaak mee. Bijvoorbeeld tijdens vergaderingen of workshops. Wij laten dit moment nooit passeren, maar besteden daar direct of na afloop aandacht aan. Door mensen te helpen en te stimuleren het gesprek met elkaar aan te gaan ontstaat opluchting, openheid en begrip.

Wij zijn opgevoed met het denken in problemen en het zoeken naar complete oplossingen. Moeilijke oplossingen zijn echter nooit een effectief en haalbaar antwoord op moeilijke problemen.

## de wet van de eenvoud

**Implementeren is het vermogen om moeilijke vraagstukken behapbaar en gemakkelijk te maken. Wij noemen dit het toepassen van ‘de wet van de eenvoud’. Moeilijke vraagstukken worden niet opgelost met moeilijke antwoorden.**

Voor de wet van de eenvoud hanteren we de volgende uitgangspunten:

- Een complex probleem staat nooit alleen. Het bestaat uit een knot van aan elkaar gerelateerde problemen. Er kan pas gewerkt worden aan een oplossing wanneer de complexiteit is gereduceerd tot begrijpbare eenheden.
- Een complex probleem is zowel moeilijk in de inhoud als moeilijk in het ‘gevoel’. De mens is niet in staat om rationeel te handelen vanuit een gevoel van complexiteit.
- Hoe meer mensen het probleem als ‘moeilijk’ voelen, hoe vaster het probleem zit. Zolang we een probleem als complex ervaren, hebben we het nog steeds niet goed begrepen. Complexiteit is een fase in het denk- en oplossingsproces.



- De geschiedenis van het probleem is waardevol en interessant. Het maakt onderdeel uit van de aanleiding. Hoe langer het probleem zich heeft gemanifesteerd zonder oplossing, hoe zwaarder het wordt. Er ontstaat ook een samenwerkingsprobleem, omdat er samen niet tot een oplossing is gekomen.
- Er zijn verschillende percepties van het probleem die allemaal even waardevol kunnen zijn. Eén perfecte oplossing voor een complex probleem bestaat niet. Combinaties van ideeën en voorstellen dragen samen bij aan een oplossingsrichting.
- Een oplossingsproces ingaan, is ook een oplossing.

Een lastig vraagstuk dat moeilijk voelt, heeft een verlamme-nde werking. Wij zoeken naar eenvoud en actie. Wij zoeken naar de weg om tot een oplossing te komen.

---

De werkvorm 'intervisie' is een hulpmiddel om lastige probleemsituaties inzichtelijk te maken en tot een eerste oplossingsrichting te komen. We passen deze werkvorm vaak toe in leer- en ontwikkelprogramma's. Door te leren om als buitenstaanders naar een ingebrachte probleemsituatie te kijken, veel vragen te stellen en zo lang mogelijk het eigen oordeel uit te stellen worden de probleemkluwen zichtbaar. Met dit inzicht wordt het veel gemakkelijker om tot een eerste oplossingsrichting te komen.

Iedereen zoekt waardering en bevestiging voor de eigen rol en bijdrage in het werk. Angst om er niet meer toe te doen of angst om fouten te maken, kan zorgen voor passief gedrag. Niemand is bewust onwillig of vastgeroest.

## mensen willen ertoe doen

**Implementeren is investeren in mensen. Wanneer mensen energie en inspiratie vinden, worden resultaten behaald die niet voor mogelijk werden gehouden.**

Er zijn natuurlijk situaties waarom medewerkers passief zijn. Situaties waarin ze weinig initiatief en verantwoordelijkheid nemen of de kantjes er vanaf lopen. Maar medewerkers zitten niet op de fiets of in de auto op weg naar het werk met de gedachte om de zaak te verstieren. Als mensen niet functioneren of presteren, heeft dit altijd een oorzaak.

Het uitgangspunt dat iedereen ertoe wil doen, staat bij AMI voorop. Iedereen werkt om waardering te krijgen en een bijdrage te leveren aan het geheel. Daarom geven wij het vertrouwen en de kans om het beste uit jezelf te halen.

Wij vragen van onszelf niet te snel te oordelen over de aanwezige kwaliteiten en mogelijkheden. Wij willen het proces een kans geven. Hetzelfde vragen wij van management en leidinggevenden; om het eigen oordeel en de achterliggende aannames onder ogen te zien en als het moet te parkeren.

---

In onze implementatie programma's komt het wel eens voor dat managers weinig positief spreken over sommige medewerkers. Op de assemblage afdeling van een middelgrote productie organisatie kregen we de opdracht om met alle medewerkers een verbeterprogramma op te starten om 'het beste uit jezelf te halen'. Het management was behoorlijk sceptisch over de mogelijkheden. Vooral met betrekking tot twee tot drie oudere medewerkers die een behoorlijke negatieve invloed hadden op de anderen.

Uit gesprekken met het management bleek al snel dat de oorzaken achter deze negatieve gedragingen onbekend waren. Daar werd nooit over gesproken. Uiteindelijk is met het management de afspraak gemaakt om het proces een kans te geven en gesprekken aan te gaan met deze 'lastige' medewerkers. Deze gesprekken maakten jarenlange gevoelens bespreekbaar. Zo ontstond ruimte voor een ander gesprek. Uiteindelijk kon een moreel beroep worden gedaan om een positieve bijdrage te leveren. Toen alle medewerkers op bezoek gingen bij hun belangrijkste klant, kwam een enorme energie en passie los om het werk samen slimmer aan te pakken. Vooral de 'dwarsliggers' kwamen met de beste ideeën die met veel enthousiasme werden ingevoerd. Iedereen wil ertoe doen.

De werkwijze binnen een afdeling, project of organisatie wordt in stand gehouden door achterliggende normen en waarden. Maar niet alle spelregels staan op papier of op intranet. Juist de verborgen spelregels kunnen obstakels zijn in het implementatieproces.

## verborgen regels bepalen het spel

**Implementeren is de verborgen spelregels zichtbaar en bespreekbaar maken. Sommige rituelen zijn zo ingesleten dat niemand deze ter discussie stelt. “Zo gaat dat nu eenmaal bij ons.”**

De manier van werken en de achterliggende waarden en normen zijn niet ‘zomaar’ ontstaan. Spelregels zijn de smeerolie van de organisatie en het samenspel tussen medewerkers. Sommige regels staan op papier. Maar de meeste regels zijn informeel en maken onderdeel uit van de cultuur in de organisatie.

Sommige informele regels hebben een grote invloed op het wel dan niet slagen van een implementatie. Af en toe zijn de verborgen regels de aanleiding voor het ontstaan van negatieve zichzelf herhalende gebeurtenissen; negatieve vicieuze cirkels.

Door gesprekken te voeren met een dwarsdoorsnede van een organisatie is het mogelijk om deze spelregels in kaart te brengen. Hoe worden besluiten genomen? Wat moet je doen om een compliment of promotie te krijgen? Wat mag absoluut niet gezegd worden in de organisatie? Wat zijn carrière belemmerende keuzes? Wanneer wordt er geroddeld?

In onze implementatie aanpak brengen we de vicieuze cirkels in kaart. En maken we verborgen regels zichtbaar die mogelijk daaraan ten grondslag liggen. Zo richt onze aanpak zich op de kern.

---

In een grote projectorganisatie vroeg men zich af hoe het kon dat projecten altijd uitliepen met enorme budget overschrijdingen. Terwijl zowel de projectmanagers als de projectbeheersinstrumenten zeer professioneel en bovengemiddeld waren ingericht.

Door vicieuze cirkels in kaart te brengen, bleek dat bij de overdracht van projecten aan gebruikers nog heel veel wijzigingen werden gevraagd en toegelaten. De achterliggende verborgen regels waren de volgende: “een professional krijgt wat íe wil”, “als we onze zin willen hebben, zetten we elkaar voor het blok” en “als we elkaar voor het blok zetten gaat het organisatiebelang altijd voor”. Op deze wijze waren gebruikers ogenschijnlijk meegaand en geëmmiteerd bij de start, maar kritisch en onhandelbaar bij de oplevering.

# implementeren is... in de praktijk

twee opdrachtgevers aan het woord

## **Philips ERS**

De directeur van Philips ERS (EMEA Recruitment Services) vroeg ons om binnen het 'shared service center' projectmatig werken te implementeren. Een jonge organisatie met vooral klantgerichte HR-professionals die wars zijn van een bureaucratische en administratieve projectaanpak... Een half jaar later blikken we samen terug op de implementatiestrategie die heeft geleid tot de gewenste verandering.

---

---

“...Jullie werken vooral met wat er al is. Door werkenderwijs met medewerkers in gesprek te gaan, laat je ze zelf ontdekken wat ze kunnen verbeteren. Daarbij geven jullie advies vanuit de bestaande praktijk. Ondanks de weerstand tegen alles wat projectmatig is, ontstaat hierdoor toch draagvlak. Ik heb zelf ook een hekel aan consultants die binnenkomen met een mooie PowerPoint presentatie en die vervolgens gaan vertellen hoe het hier zou moeten werken.

De eerste analyse fase heeft meteen goed gewerkt. Door alle belangrijke sleutelfiguren (dus ook klanten) te betrekken bij de interviews, begin je in feite al met een verandering van de mindset. Het geeft ook een goed beeld van waar de kansen liggen en hoe je deze effectief kunt benutten.

Ieder onderdeel dat jullie op maat ontwikkelen, konden wij aan de praktijk toetsen. Bij de implementatie van onze eigen projectcharter, de projectbespreking in het management team en de ‘project start up’ blijven de medewerkers zelf in de lead. Wat daarbij goed werkt, is het ‘champions-model’. Een team van vijf medewerkers uit verschillende onderdelen van de organisatie die voorop lopen en de inbedding regisseren. Bij deze medewerkers begint het enthousiasme.

Ik heb er zelf ook heel hard aan getrokken. Dat verwachten jullie ook van mij als opdrachtgever. Jullie trekken in alles samen op met de klant. Soms had ik het gevoel dat het ‘ownership’ alleen op mijn bord lag. Aan het einde van de implementatie zijn jullie daardoor bijna onzichtbaar.

Toch merk je wel dat in de eindfase het succes wordt bepaald door de condities waarbinnen de implementatie naar de rest van de organisatie plaatsvindt. Daarin zie ik vooral voor jullie een belangrijke rol weggelegd: kritisch en projectmatig blijven kijken naar de condities waar ik als directeur op stuur. Af en toe mag dat zelfs wel wat pittiger. Want hoe prettig ik juist samenwerk met adviseurs die eenvoud en eigen verantwoordelijkheid uitstralen, het meeste heb ik zelf geleerd van de momenten dat jullie tegengas gaven.”

# implementeren is... in de praktijk

twee opdrachtgevers aan het woord

## **MGG Antwerpen**

Kort na zijn aantreden heeft de nieuwe General Manager van MGG Antwerpen (aluminium gieterij) ons benaderd met de vraag hem te ondersteunen bij het implementeren van een diepgaande cultuurverandering in de organisatie. De bestaande situatie was te karakteriseren als strak hiërarchisch, met aan de top een allesbepalende manager die gebruik maakt van (een beperkt aantal) satellieten. De verandering was gericht op het maximaal benutten van de kwaliteiten van medewerkers 'zodat zij het geld zelf zien liggen en het ook zelf oprapen'. Na een samenwerking van iets meer dan anderhalf jaar, blikken we terug op een geslaagde implementatiestrategie.



---

---

“... Toen ik binnenkwam lag er een offerte van een consultancy-bureau dat voorstelde een efficiëncyslag uit te voeren op de werkvloer. De schrik sloeg me om het hart. De MGG organisatie was volgens mij nog helemaal niet toe aan een efficiëncyslag. Ik heb AMI gebeld (we hadden al eens samengewerkt in een vergelijkbare situatie), omdat zij oog hebben voor de onderliggende denk- en werkprocessen van medewerkers. AMI heeft als basisfilosofie dat mensen van goede wil zijn, en dat is precies wat ik dacht nodig te hebben.

Het besluit om AMI als consultants binnen te halen, heb ik zelf genomen. Mijn organisatie stond er aanvankelijk nogal argwanend tegenover. De vele gesprekken die AMI in de beginfase heeft gevoerd met medewerkers uit alle organisatielagen waren een eerste stapje om de weerstand af te bouwen. Een hele belangrijke stap in dit proces is gezet tijdens de eerste workshop met zeventig medewerkers. Daar is het symbool van ‘de bruggen’ geïntroduceerd. En er zijn ook samen bruggen gebouwd. Medewerkers hebben hier voor het eerst echt het gevoel gekregen dat de gewenste verandering mogelijk zou kunnen zijn.

Heel sterk in de aanpak van AMI is het gebruik van eenvoudige symbolen en labels. Het label ‘eenzaamheid’ (om de sfeer in de organisatie te karakteriseren) heeft bijvoorbeeld een enorme impact gehad. Het benoemde was een onbewuste beleving van velen. Men werd erdoor gestimuleerd over zichzelf en de samenwerking met elkaar na te denken. Deze herkenning heeft vele nieuwe ideeën en acties gegenereerd.

In het hele traject is veel gebruik gemaakt van heterogeen samengestelde werkgroepen die zichzelf opdrachten geven, plannen maken en dan aan de slag gaan. Essentieel voor het slagen van deze aanpak is geweest dat AMI heel veel energie heeft gestoken in het begeleiden, coachen en stimuleren van deze groepen. Deze werkwijze leverde de eerste zichtbare successen op. En deze waren weer de basis voor volgende acties. Na verloop van tijd werd de sturing en inbreng van AMI steeds minder.

Er zou ook een gevaar kunnen schuilen in de intensieve en langdurige contacten die AMI heeft met velen in de organisatie. Men kan de AMI’ers ook gaan missen. Daarom is het goed dat het proces van afscheid nemen al in een vroege fase is ingezet. Wat niet wegneemt dat ik en velen met mij nog lang aan de samenwerking met AMI zullen terugdenken.”

# boeken en essays van AMI

## Essays

- 2000 **Het avontuur en de beproeving.**  
Peter Storm.
- 2001 **Alles blijft anders.**  
Raymond Maas en Susan Eggels.
- 2002 **Strategy in projects.**  
Peter Storm.
- 2003 **Rekenkamers in onderzoek.**  
Martijn Jong, Natalie Rosman en Peter Storm.
- 2004 **Doorpolderen of doorpakken.**  
Raymond Maas, Bernard Sluis en Nicole Thomas.
- 2005 **Wie werkt er nog alleen?**  
Ewout Boogaard, Peter Storm en Chantal Savelsbergh.
- 2006 **Projectmatig werken, procesmatig werken.**  
Raymond Maas en Wouter Visser.

## **Boeken geschreven door AMI-consultants**

- 2003 **Resultaatgericht verbeteren.**  
Nicole Thomas en Cecile van Berkum.
- 2006 **Managen voor dertigers**  
Martijn Jong en Nicole Thomas.

# implementeren is... AMI

**AMI is een professioneel implementatiebureau dat organisaties en medewerkers met raad en daad ondersteunt bij veranderingsprocessen, beleidsontwikkeling, projectmanagement en persoonlijke ontwikkeling.**

Wij leveren onze bijdrage aan excellente projecten, gezonde organisaties en gedreven medewerkers. AMI consultants opereren vanuit vestigingen in Maastricht en Den Haag.



# AMI

## **AMI Maastricht**

Burghtstraat 25  
6227 RR Maastricht  
T 043-3251199  
F 043-3259353  
E [info@ami-consultancy.com](mailto:info@ami-consultancy.com)

## **AMI Den Haag**

Herderstraat 10  
2512 CV Den Haag  
T 070-3629922  
F 070-3629921  
E [info@ami-consultancy.com](mailto:info@ami-consultancy.com)

Uitgever

**AMI** ([www.ami-consultancy.com](http://www.ami-consultancy.com))

Vormgeving en opmaak

**Sluisdesign, Stramproy**

Druk

**Drukkerij Gijseberg, Eisdën-Maasmechelen (B)**

ISBN 90-806103-8-0

NUR: 801

Trefwoord: management algemeen

---

## implementeren is...

In 'implementeren is...' wordt in tien uitgangspunten de implementatie visie van AMI beschreven en toegelicht. Deze uitgangspunten zijn karakteristiek voor de werkwijze van AMI en toepasbaar voor iedereen met interesse in duurzaam verbeteren en veranderen.