



MOVUM

MENSELIJK VERANDERMANAGEMENT

THE 4 DISCIPLINES OF EXECUTION

Chris McChesney

Sean Covey

Jim Huling

Simon & Schuster, 2012

ISBN-13: 9781451627053

ISBN-10: 145162705X

Samenvatting: Roelof Oldenburger 0916

THE 4 DISCIPLINES OF EXECUTION

Chris McChesney
Sean Covey
Jim Huling

Simon & Schuster, 2012
ISBN-13: 9781451627053
ISBN-10: 145162705X

Samenvatting: Roelof Oldenburger 0916

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. Je kunt plannen tot je een ons weegt, de uitvoering van die plannen bepaalt het succes. Dit boek beschrijft hoe je als persoon en organisatie om kunt gaan met wat je van de realisatie van die lange termijn doelen afhoudt: de wervelwind.

De wervelwind zijn de dringende zaken die elke dag weer nodig zijn om je bedrijf of team draaiende te houden. Deze dringende zaken betreffen zaken die vooral nu moeten gebeuren: beantwoorden telefoons, mails, schrijven van een voortgangsrapport et cetera. De 4 disciplines in dit boek helpen om een team deelgenoot te maken van de doelen, de teamleden zelf subdoelen te laten kiezen en de voortgang van de verbetering in kaart te laten brengen.

Die 4 disciplines zijn:

1. Focus op een waanzinnig belangrijk doel (WIG = Wildly Important Goal)
2. Werk met gedragsmetingen
3. Houd een motiverend scorebord bij
4. Creëer een ritme van verantwoording

Volgens William Edwards Deming 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.

Uit internationaal onderzoek blijkt dat één van de belangrijkste oorzaken van slechte uitvoering het gebrek aan een heldere doelstelling is. Slechts één op de 7 medewerkers kon één van de belangrijkste 3 organisatiedoelstellingen noemen. De overige 6 noemden wel een doelstelling, maar die leek vaak in de verste verte niet op één van de organisatiedoelstellingen.

Andere problemen zijn:

- Gebrek aan commitment aan de doelstelling;
- Onevenwichtige beloningssystemen;
- Slechte ontwikkelingsprocessen;
- Slechte besluitvorming;
- Het niet af hoeven te leggen van verantwoording;
- Doelstellingen niet vertaald naar specifieke acties;
- Gebrek aan vertrouwen.

De wervelwind

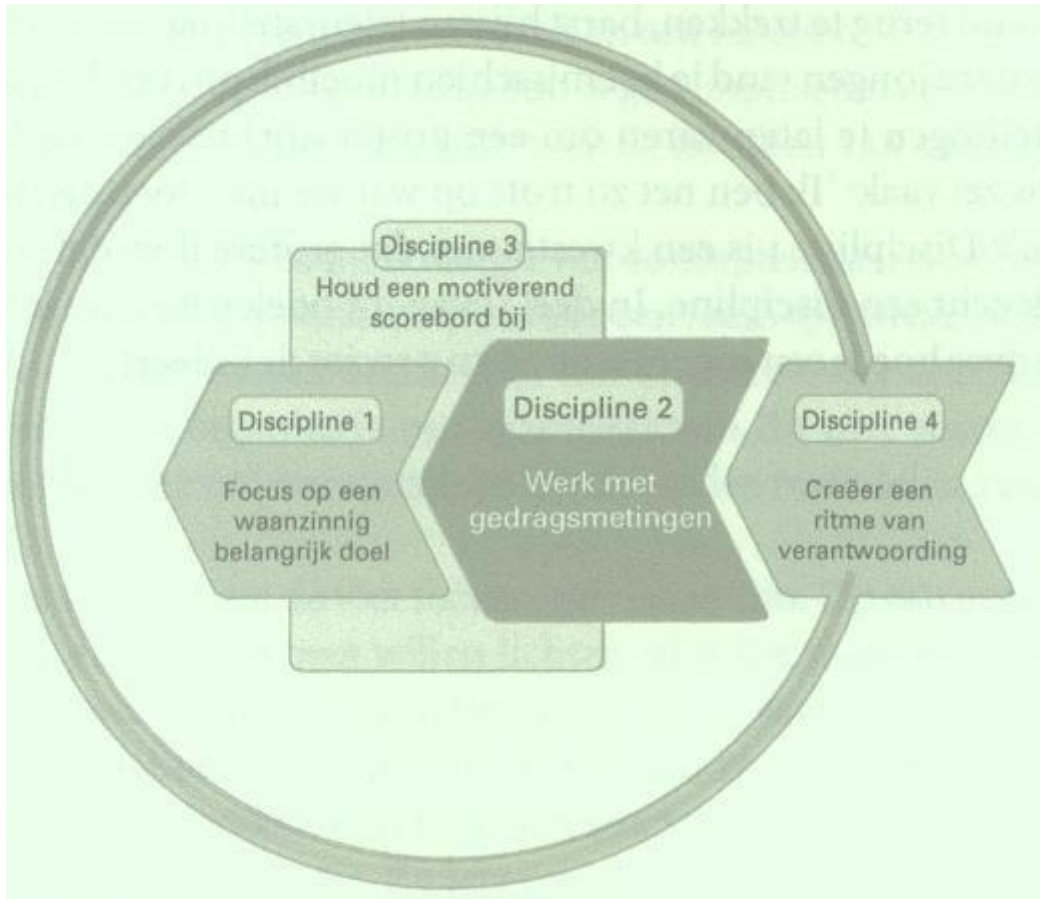
De echte vijand van (strategie) uitvoering is je dagelijkse werk: de wervelwind. De wervelwind omvat alle zaken die nodig zijn om je bedrijf of team draaiende te houden en ironisch genoeg is het ook datgene wat het zo moeilijk maakt om iets nieuws te gaan doen. De wervelwind ontnemt je de focus die noodzakelijk is om je team vooruit te helpen.

De wervelwind en de strategische doelstellingen concurreren onophoudelijk met elkaar om tijd, middelen, energie en aandacht. De wervelwind is dringend en als je het dringende negeert kan je dat vandaag de kop kosten. Maar negeer je het belangrijke (de strategische doelstellingen), dan kan je dat morgen de kop kosten.

Het is de kunst om je belangrijkste doelstellingen uit te voeren te midden van alle dringende zaken.

De 4 disciplines

In het boek staan 'regels' voor uitvoering terwijl de wervelwind om je heen raast. Echter, als je deze regels schendt heeft dit meteen consequenties. De regels, de 4 disciplines, lijken op het eerste gezicht eenvoudig, maar ze zijn niet gemakkelijk!



De vier disciplines worden hier nog een keer opgesomd:

1. focus op een waanzinnig belangrijk doel
2. werk met gedragsmetingen
3. houd een motiverend scorebord bij
4. creëer een ritme van verantwoording

De 4 disciplines werken omdat ze gebaseerd zijn op principes, niet op praktijkmethodes. Praktijkmethodes zijn situationeel, subjectief en altijd in ontwikkeling. Principes zijn tijdloos, spreken voor zich en zijn overal van toepassing. Ze zijn als natuurwetten, zoals de zwaartekracht. Het maakt niet uit of je ze begrijpt, of het met ze eens bent - ze gelden gewoon, aldus de auteurs van het boek.

Discipline 1: Focus op een waanzinnig belangrijk doel (WIG)

In feite geldt: hoe meer je probeert te doen, hoe minder je daadwerkelijk bereikt. Voor discipline 1 moet je tegen je instinct ingaan en je richten op minder, zodat je team meer kan bereiken. Als je discipline 1 wilt implementeren, selecteer je allereerst één of hooguit tweecruciale doelen in plaats van te proberen alles tegelijk drastisch te verbeteren. Dit doel wordt het waanzinnig belangrijke doel genoemd, zodat het team weet dat dit doel op de eerst plaats komt.

Als de focus van je team vernauwt tot één of twee waanzinnig belangrijke doelen, dat weten ze veel beter wat topprioriteit heeft. Hiermee gaan ze van onduidelijk gedefinieerde en moeilijk te communiceren doelstellingen naar een kleine, gerichte reeks bereikbare doelen. Discipline 1 is de discipline van focus. Zonder dat boek je nooit de resultaten die je wilt. Maar aan de andere kant is het nog maar het begin.

Discipline 2: Werk met gedragsmetingen

Welke strategie je ook nastreeft, je voortgang en je succes zijn gebaseerd op twee soorten maatstaven: doelmetingen en gedragsmetingen.

Doelmetingen zijn de prestatiecriteria voor het waanzinnig belangrijke doel, en dat zijn doorgaans de activiteiten waar mensen de meeste aandacht aanbesteden. Deze metingen hebben betrekking op prestaties die tot het verleden behoren op het moment dat ze bekend worden, je kunt er dus niets meer aandoen. Voorbeelden zijn: inkomsten, winst, marktaandeel en klanttevredenheid.

Gedragsmetingen zijn de acties waarmee je team de meeste invloed uitoefent op het bereiken van het doel. In essentie staan ze voor het nieuwe gedrag dat bepalend is voor het succes van de doelmetingen. Een goede doelmeting heeft 2 kenmerken: ze heeft voorspellende waarde voor het bereiken van het doel en ze kan beïnvloed worden door de teamleden.

Het volgende voorbeeld geeft het verschil aan voor het onderwerp 'afvallen'. De doelmeting is het aantal verloren kilo's, terwijl de gedragsmetingen bijvoorbeeld een maximaal aantal calorieën per dag en een bepaald aantal uren beweging per week zijn.

Acties ondernemen op gedragsmetingen is één van de best bewaarde geheimen van goede uitvoering. Wanneer je je gedragsmetingen eenmaal hebt geïdentificeerd, worden ze de belangrijkste hulpmiddelen voor het bereiken van je doel.

Discipline 3: Houd een motiverend scorebord bij

Mensen spelen anders als ze de score bijhouden. Discipline 3 is de discipline van betrokkenheid. In principe komen de beste prestaties altijd van mensen die emotioneel betrokken zijn, en de hoogste mate van betrokkenheid bereik je als je de score kent, als je weet of je ‘wint’ of ‘verliest’. Als je je focus vernauwt in het kader van discipline 1 en in het kader van discipline 2 hebt uitgezocht wat de cruciale gedragsmetingen zijn die je op koers houden, heb je de elementen gecreëerd van een spel dat te winnen is. De volgende stap is om dat spel op een eenvoudig maar motiverend scorebord bij te houden.

Discipline 4: Creëer een ritme van verantwoording

De uitvoering vindt pas plaats bij discipline 4. De eerste 3 disciplines bereiden het spel voor, maar pas als je discipline 4 gaat toepassen, is het spel voor je team echt begonnen. Deze is gebaseerd op het principe van verantwoording: het doel gaat automatisch ten onder in de wervelwind, tenzij we consequent verantwoording aan elkaar afleggen.

Het ritme van verantwoording vertaalt zich in regelmatige en frequente bijeenkomsten van elk team met een waanzinnig belangrijk doel. Deze bijeenkomsten vinden ten minste eens per week plaats en duren idealiter niet langer dan 20 to 30 minuten. In die korte periode leggen teamleden verantwoording aan elkaar af voor het leveren van resultaten die ze ondanks de wervelwind hebben geboekt.

Het geheim van discipline 4 is, afgezien van het herhaalde ritme, dat teamleden hun eigen afspraken formuleren. Teamleden zijn meer toegewijd aan hun eigen ideeën dan aan bevelen van hogerhand. En wat nog belangrijker is: beloften doen aan teamleden en niet alleen aan de baas verlegt de nadruk van het professionele naar het persoonlijke.

Omdat het team elke week een aantal nieuwe doelstellingen op zich neemt, levert deze discipline een heel actueel wekelijks uitvoeringsplan op dat kan worden aangepast aan problemen en kansen waarmee in een strategisch jaarplan nooit rekening kan worden gehouden. Het plan past zich aan met de snelheid waarmee de zakelijke omgeving verandert. Het resultaat? De teamleden kunnen een heleboel energie steken in het waanzinnig belangrijke doel zonder daarbij gehinderd te worden door de wervelwind van verandering die om hen heen raast.

Voordat je begint...

Er zijn 3 dingen waar je rekening mee moet houden als je je verder in de 4 disciplines wilt verdiepen:

4DX (kort voor the 4 disciplines of execution) is gemakkelijker gezegd dan gedaan

Laat je niet misleiden door de eenvoud: de 4 disciplines zijn deels zo effectief omdat ze zo gemakkelijk te begrijpen zijn. Maar om ze succesvol te implementeren is veel en langdurige inspanning nodig. Daarnaast vergt het blijvend commitment.

4DX druist in tegen je intuïtie

Als je een bepaald doel wilt bereiken, moet je je niet op het doel zelf richten maar op de gedragsmetingen die aan dat doel ten grondslag liggen.

4DX is een besturingssysteem

De 4 disciplines vormen een vaste combinatie, geen keuzemenu. Hoewel elke afzonderlijke discipline waarde heeft, ligt hun werkelijke kracht in de manier waarop ze in hun vaste volgorde op elkaar inwerken. Elke discipline maakt de weg vrij voor de volgende; laat je er één achterwege, dan boek je een veel minder goed resultaat.

Hieronder worden de 4 disciplines nader uitgewerkt.

Discipline 1: Focus op een waanzinnig belangrijk doel (WIG)

De eerste discipline is een kwestie van je pijlen vooral richten op de een of twee doelen die echt verschil zullen maken, in plaats van je middelmatig in te spannen voor tientallen doelen. Uitvoering begint met focus. Discipline 1 is een kwestie van meer energie in minder doelen steken, Want wanneer het op het formuleren van doelen aankomt, geldt de wet van de afnemende meeropbrengst net zozeer als de wet van de zwaartekracht.

Een van de redenen waarom een leidinggevende zijn teamleden ertoe aanzet teveel hooi op hun vork te nemen, is dat de leidinggevende meestal ambitieus en creatief is. Het type dat organisaties graag aan hun top zien. Het probleem is dat creatieve, ambitieuze mensen altijd *meer* willen doen en niet *minder*. Maar als je je op minder doelen tegelijk wilt richten, is het allermoeilijkst om 'nee' te moeten zeggen tegen een heleboel goede ideeën. 4DX dwingt je misschien zelfs wel 'nee' te zeggen tegen een aantal geweldige ideeën, op dit moment althans. Niets druist sterker in tegen de intuïtie van een leidinggevende dan 'nee' zeggen tegen een goed idee, en niets is rampzaliger voor je focus dan altijd 'ja' zeggen.

Wat het nog lastiger maakt, is dat deze goede ideeën zich niet allemaal tegelijkertijd als een mooi pakketje bij je aandienen, ze druppelen binnen. Op zichzelf lijkt elk idee zoveel hout te snijden dat het bijna onmogelijk is om er 'nee' tegen te zeggen, waardoor je in de valkuil belandt die je zelf hebt gegraven. Als je doordrongen bent van het belang om 'nee' te zeggen tegen goede ideeën om de focus van je team beperkt te houden, kun je de eerste van twee focusvalkuilen vermijden. Maar de tweede valkuil - van alles in de wervelwind een WIG maken - komt nog vaker voor. Wie daarin trapt, probeert alles wat zich in de wervelwind bevindt als een doel te zien. Om je doel te bereiken zullen je teamleden hun gedrag moeten veranderen om succes te boeken. Ze kunnen echter maar een beperkt aantal gedragspatronen tegelijk veranderen. Je moet je focus beperken tot één of twee waanzinnig belangrijke doelen en de tijd en de energie van het team consequent daarop richten.

Hoe kies je je WIG?

Een waanzinnig belangrijk doel (WIG) is een doel waarmee je succes staat of valt. Omdat het je strategische kantelpunt is, steek je er een buitenproportionele hoeveelheid energie in: de 20 procent die niet wordt opgebruikt in de wervelwind. Maar hoe beslis je welke van de vele mogelijke doelen jouw WIG wordt? Als je je WIG probeert te bepalen moet je niet vragen: "Wat is het belangrijkste?". Je moet allereerst vragen: 'Op welk gebied zou verandering de grootste impact hebben als het prestatieniveau op elk ander gebied van ons werk gelijk bleef?'. Deze vraag verandert je manier van denken en geeft je de kans om de focus te bepalen waarmee je succes staat of valt.

Je WIG zal afkomstig zijn uit een van de twee volgende categorieën: van binnen of van buiten de wervelwind. Binnen de wervelwind kan het iets zijn wat zo slecht functioneert dat het hersteld moet worden, of het kan een cruciaal element van je waardepropositie zijn dat niet oplevert wat het zou moeten opleveren. Buiten de wervelwind gaan de keuzes doorgaans om strategische herpositionering. Het lanceren van een nieuw product of een nieuwe dienst als antwoord op de dreiging van een concurrent of om een grote kans te grijpen, kan een WIG zijn waarmee je succes valt of staat. Voor dit type WIG is een nog grotere gedragsverandering binnen je team noodzakelijk, omdat het volkomen nieuw is voor je team.

Of je WIG nu van binnen of van buiten de wervelwind komt, je doel is niet alleen om het te bereiken, maar ook om het nieuwe prestatieniveau tot norm te maken voor het functioneren van je team. Wanneer een WIG is bereikt, verdwijnt het in feite weer in de wervelwind. Telkens wanneer dit gebeurt, verandert de wervelwind. Hij is minder chaotisch, chronische problemen worden opgelost en nieuwe prestatieniveaus worden gehandhaafd. In essentie is het dus een veel beter functioneerde wervelwind. Uiteindelijk verschaft dit je team een sterkere basis om de volgende WIG na te jagen.

Zo focus je je organisatie

Het vernauwen van de focus van een complete organisatie is een veel groter karwei dan de focus van jezelf of je team. Er gelden een aantal regels voor het toepassen van discipline 1 organisatiebreed die je moet weten voordat je verder gaat met discipline 2.

Regel 1: geen enkel team richt zich op meer dan twee WIGs tegelijk.

Regel 2: met de veldslagen die je kiest, moet je de oorlog kunnen winnen.

Regel 3: senior leidinggevendenden mogen hun veto uitspreken, maar ze kunnen niets opleggen.

Regel 4: alle WIG's moeten een eindpunt hebben in de vorm van *Op die en die datum van x naar y*.

Door discipline 1 te implementeren kan een organisatie een algemene strategie snel omzetten in helder gedefinieerde WIGs op alle niveaus. Dit is niet puur een topdownproces, maar het is evenmin puur bottomup. De keuze van de leidinggevende voor de overkoepelende WIG brengt helderheid (topdown), en het feit dat de leidinggevendenden en teams lager in de organisatie hun eigen WIGs kunnen kiezen (bottomup) zorgt voor betrokkenheid. Intussen richt de hele organisatie zich op de focus die er het meest toe doet en maakt ze aanspraak op het bereiken van het resultaat.

Discipline 2: Werk met gedragsmetingen

Discipline 2 is de discipline van de hefboomwerking. Gedragsmetingen zijn de 'metingen' van de activiteiten die het sterkst gekoppeld zijn aan het bereiken van het doel. Discipline 1 deelt de WIG van een organisatie op in een aantal specifieke, meetbare targets zodat elk team eigenaar is van een eigen WIG. Vervolgens definieert discipline 2 de acties die het team het best in staat stellen om dat doel te bereiken.

Wanneer je je WIG eenmaal hebt gedefinieerd, lijkt het een logische, of zelfs gevoelsmatige vervolgactie om een gedetailleerd plan te maken met alle specifieke taken en subtaken die de

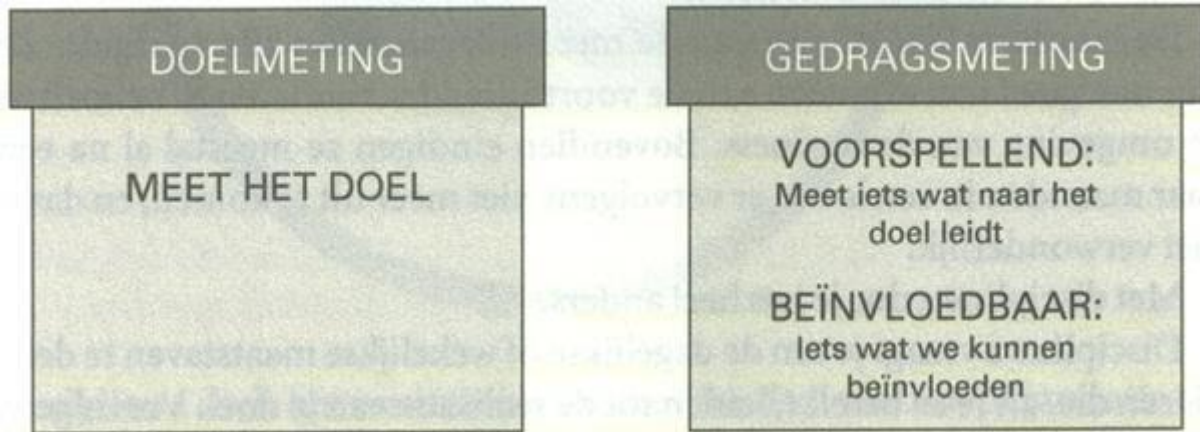
komende maanden nodig zijn om dat doel te bereiken. Maar dat is niet wat je in het kader van discipline 2 gaat doen. De langetermijnplannen van de meeste organisaties zijn te rigide. Ze zijn niet goed aan te passen aan de voortdurend veranderende behoeften en omgeving van de business. Discipline 2 vraagt je om de dagelijkse of wekelijkse maatstaven te definiëren die, als je ze bereikt, leiden tot de realisatie van je doel. Vervolgens laat je je team elke dag of week de belangrijkste acties identificeren die bepalend zijn voor deze gedragsmetingen. Zo creëer je een just in time plan waarmee je team snel kan schakelen terwijl het gefocust blijft op de WIG.

Terwijl een doelmeting je vertelt of je een doel hebt bereikt, vertelt een gedragsmeting je hoe groot de kans is dat je dat doel zult bereiken. Aan een doelmeting kun je moeilijk iets doen, maar een gedragsmeting kun je beïnvloeden. Gedragsmetingen hebben 2 belangrijke kenmerken: ten eerste is een gedragsmeting voorspellend: als de gedragsmeting verandert kun je voorspellen dat de doelmeting ook verandert. Ten tweede is een gedragsmeting beïnvloedbaar; ze is rechtstreeks door het team te beïnvloeden. Het team kan een gedragsmeting positief beïnvloeden zonder dat het daarvoor noemenswaardig afhankelijk is van een ander team.

Een probleem met gedragsmetingen is dat deze metingen niet de focus zijn van de leidinggevende. Er zijn twee redenen waarom bijna geen enkele leidinggevende werkt met gedragsmetingen. Ten eerste zijn doelmetingen de maatstaven voor succes, het zijn de resultaten die je moet bereiken. Ten tweede zijn gegevens over doelmetingen bijna altijd veel gemakkelijker te verkrijgen en veel zichtbaarder dan gegevens over gedragsmetingen. Het is simpel om op een weegschaal te stappen en precies te zien hoeveel je weegt. Maar hoe simpel is het om te achterhalen hoeveel calorieën je vandaag hebt gegeten of verbrand? Die gegevens zijn vaak lastig te achterhalen, en je moet echt discipline hebben om ze bij te blijven houden.



W. Edwards Deming verwoordde dit mooi. Hij zei tegen leidinggevendenden dat een bedrijf managen door naar de financiële gegevens (doelmetingen) te kijken hetzelfde is als 'een auto besturen door in de achteruitkijkspiegel te kijken'.



Door de jaren heen zijn duizenden leidinggevend en gaan beseffen dat onevenredig veel energie steken in gedragsmetingen een belangrijke sleutel is tot goede uitvoering. Als je een grote rots in beweging wilt krijgen, heb je een hefboom nodig die heel voorspelbaar en beïnvloedbaar is. En hoe groter de rots, hoe meer hefboomwerking je nodig hebt. Gegevens over gedragsmetingen zijn bijna altijd moeilijker te bemachtigen dan gegevens over doelmetingen, Als je de WIG serieus neemt, moet je een manier bedenken om je gedragsmetingen bij te houden. Zonder gegevens kun je die metingen niet beïnvloeden, en zonder die metingen kun je geen hefboomwerking bereiken. En om de WIG te realiseren heb je die hefboomwerking echt nodig.

Wanneer het team zijn gedragsmetingen bepaalt, doet het een *strategische gok*. In feite zegt het team: 'Wij gokken erop dat we ons waanzinnig belangrijke doel zullen bereiken door aan deze gedragsmetingen te werken.' De teamleden geloven dat de hefboom de rots in beweging zal brengen, en dankzij die overtuiging voelen ze betrokkenheid. De disciplines 3 en 4 zijn bedoeld om een team te helpen energie te steken in de positieve beïnvloeding van de gedragsmetingen. Maar het werkelijk effectieve en mooie aan goede gedragsmetingen is dat ze ervoor zorgen dat je teamleden zich echt betrokken voelen bij het bereiken van de WIG. En uiteindelijk zijn zij het die voor de resultaten zorgen die je wilt bereiken. De juiste gedragsmetingen bepalen is in feite een kwestie van mensen helpen zichzelf als strategische business partners te zien en hen betrekken bij een dialoog over wat er beter of anders kan om de WIGs te bereiken.

Discipline 3: Houd een motiverend scorebord bij

De derde discipline moet ervoor zorgen dat mensen te allen tijde op de hoogte zijn van de score, zodat ze weten of ze wel of niet aan de winnende hand zijn. Dit is de discipline van betrokkenheid.

Mensen 'spelen' anders als ze de score bijhouden. Het verschil in prestaties tussen een team dat zijn gedrags- en doelmetingen puur in theorie begrijpt en een team dat daadwerkelijk weet hoe het ervoor staat, is aanzienlijk. Als de gedrags- en doelmetingen niet op een visueel scorebord worden weergegeven en niet geregeld worden geactualiseerd, gaan ze ten onder in de chaos van de wervelwind. Simpel gezegd: mensen haken af als ze de score niet kennen. Op het moment dat ze in één oogopslag kunnen zien of ze wel of geen succes hebben, groeit hun betrokkenheid

enorm. Discipline 3 vertaalt de *strategische gok* van je team - de gedrags- en doelmetingen - in een zichtbaar, motiverend scorebord.

Het wordt nog motiverender als het team zelf de score bijhoudt. Dan zien de teamleden echt het verband tussen hun prestaties en het bereiken van hun doel, en dat verandert het niveau waarop ze spelen. Als de score voor alle teamleden zichtbaar is, stijgt het niveau van het spel, niet alleen omdat ze kunnen zien wat werkt en welke aanpassingen er nodig zijn, maar ook omdat ze nu willen winnen.

Er zijn vier vragen die helpen te bepalen of een scorebord motiverend is voor de spelers:

- Is het eenvoudig?
- Kan ik het gemakkelijk zien?
- Kan ik er gedrags- en doelmetingen op aflezen?
- Kan ik in één oogopslag zien of ik aan de winnende hand ben?

Met 4DX creëer je niet alleen een spel voor je team, je creëert een spel dat te winnen is. En het geheim erachter is de relatie tussen de gedrags- en de doelmetingen die elke dag op het scorebord tot uiting komt. In essentie gokken jij en je team erop dat jullie de gedragsmetingen positief kunnen beïnvloeden en dat die gedragsmetingen de doelmetingen in beweging zullen brengen. Wanneer dat eenmaal het geval is, raken zelfs mensen die tot nu toe weinig belangstelling toonden heel betrokken.

Veel mensen zijn van mening dat betrokkenheid voor resultaten zorgt, maar dat is andersom ook zo. Dit geldt vooral wanneer teamleden kunnen zien dat hun acties rechtstreeks invloed hebben op de resultaten. Niets beïnvloedt het moreel en de betrokkenheid sterker dan het gevoel aan de winnende hand te zijn. In veel gevallen heeft winnen meer invloed op betrokkenheid dan geld, secundaire arbeidsvoorwaarden, werkomstandigheden, leuke collega's of een aardige baas - allemaal maatstaven die vaak worden gehanteerd voor betrokkenheid.

Scoreborden kunnen een effectieve manier zijn om medewerkers betrokken te krijgen. Een motiverend spelersscorebord is niet alleen bevorderlijk voor de resultaten, maar gebruikt ook de zichtbare kracht van vooruitgang om een winnaarsmentaliteit te creëren.

Discipline 4: Creëer een ritme van verantwoording

De vierde discipline is het creëren van een ritme van verantwoording, een steeds terugkerende cyclus van verantwoording afleggen voor prestaties in het verleden en plannen maken om de score verder te verhogen. Discipline 4 is het moment waarop de daadwerkelijke uitvoering in beeld komt. De disciplines 1, 2 en 3 creëren de randvoorwaarden van het spel. Maar pas als je discipline 4 toepast wordt het spel daadwerkelijk gespeeld. Vanuit discipline 4 komt je team ten minste één keer per week bijeen voor een WIG-sessie. Deze bijeenkomst, die niet langer dan 20 tot 30 minuten duurt, verloopt volgens een vaste agenda en in een hoog tempo. Je stelt er je wekelijkse ritme van verantwoording vast voor je streven naar het bereiken van de WIG.

Het doel van de WIG-sessie is simpel: verantwoording aan elkaar afleggen voor het nemen van acties die de gedragsmetingen positief beïnvloeden en die ondanks de wervelwind leiden tot het

bereiken van het WIG. Deze focus houdt alleen week in week uit stand als er 2 regels stelselmatig worden nageleefd:

- De WIG-sessie moet elke week op dezelfde dag en hetzelfde tijdstip worden gehouden. Hiermee wordt een constant prestatieritme gecreëerd.
- De wervelwind moet te allen tijde buiten de deur worden gehouden. Hoe dringend een probleem ook mag lijken, tijdens een WIG-sessie wordt alleen gesproken over acties en resultaten die invloed hebben op het scorebord. Wat vaak gebeurt is dat aansluitend aan de WIG-sessie een vergadering gepland staat waarin problemen in de wervelwind besproken kunnen worden.

WIG-sessies hebben de volgende agenda:

- verantwoording afleggen, verslag doen van afspraken
- het scorebord bespreken, leren van successen en mislukkingen
- plannen, de weg vrijmaken en nieuwe afspraken maken

Ter voorbereiding van de sessie denkt ieder teamlid na over dezelfde vraag: ‘Wat zijn de één of twee belangrijkste dingen die ik deze week kan doen om de *gedragsmetingen*_positief te beïnvloeden?’

Elke afspraak die gemaakt wordt moet aan 2 normen voldoen. Ten eerste moet de afspraak een specifiek (SMART) resultaat beogen, en ten tweede moet de afspraak invloed hebben op de gedragsmeting.

Hoewel de leidinggevende van de WIG-sessie verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de afspraken, is het cruciaal dat de afspraken van de deelnemers zelf komen. Als je je teamleden alleen maar zegt wat ze moeten doen, leren ze weinig. Maar als ze in staat zijn om jou consistent te vertellen wat er nodig is om jullie WIG te bereiken, hebben ze een hoop geleerd over uitvoering, en jij ook. Misschien druist het tegen je intuïtie in om teamleden hun eigen afspraken te laten formuleren, vooral als jij zo duidelijk voor je ziet wat er moet gebeuren en als je teamleden misschien wel van je verwachten of willen dat je hun gewoon vertelt wat ze moeten doen. Maar uiteindelijk wil je bereiken dat ieder teamlid zich persoonlijk eigenaar voelt van de afspraken die het maakt. Als leidinggevende kun je wel mensen coachen die het lastig vinden om zich aan belangrijke afspraken te verbinden, maar uiteindelijk wil je dat de ideeën van henzelf komen en niet van jou.

In zijn boek *De 3 symptomen van een rotbaan* geeft Patrick Lencioni 3 redenen waarom mensen onverschillig worden ten opzichte van hun werk:

- Anonimiteit: ze hebben het gevoel dat hun leidinggevers niet weten wat ze doen, of dat het hen niet kan schelen;
- Irrelevantie: ze zien niet wat hun werk toevoegt;
- Onvermogen om te meten: ze kunnen zelf de bijdrage die ze leveren niet beoordelen.



Binnen een team dat zich aan het ritme van de WIG-sessies houdt, zijn de individuele leden niet anoniem. Integendeel, ze staan ten minste één keer per week in de schijnwerpers. Ook zijn ze niet irrelevant, omdat ze precies kunnen zien welke invloed hun werk heeft op de gedragsmetingen die bepalend zijn voor het bereiken van de WIG. En ook van onvermogen om te meten hebben ze absoluut geen last. Ze hebben een duidelijk, goed zichtbaar scorebord dat wekelijks wordt bijgewerkt en waarop hun prestaties af te lezen zijn.

In plaats van verantwoording af te leggen voor een algemeen resultaat dat je niet kunt beïnvloeden, leg je verantwoording af voor een wekelijkse belofte die je jezelf hebt opgelegd en waarvan het nakomen binnen je macht ligt. En het team rapporteert - een voor een - niet aan de baas, maar aan elkaar. De vraag die uiteindelijk in een WIG-sessie wordt beantwoordt is: 'Hebben we gedaan wat we met elkaar hebben afgesproken dat we zouden doen?'