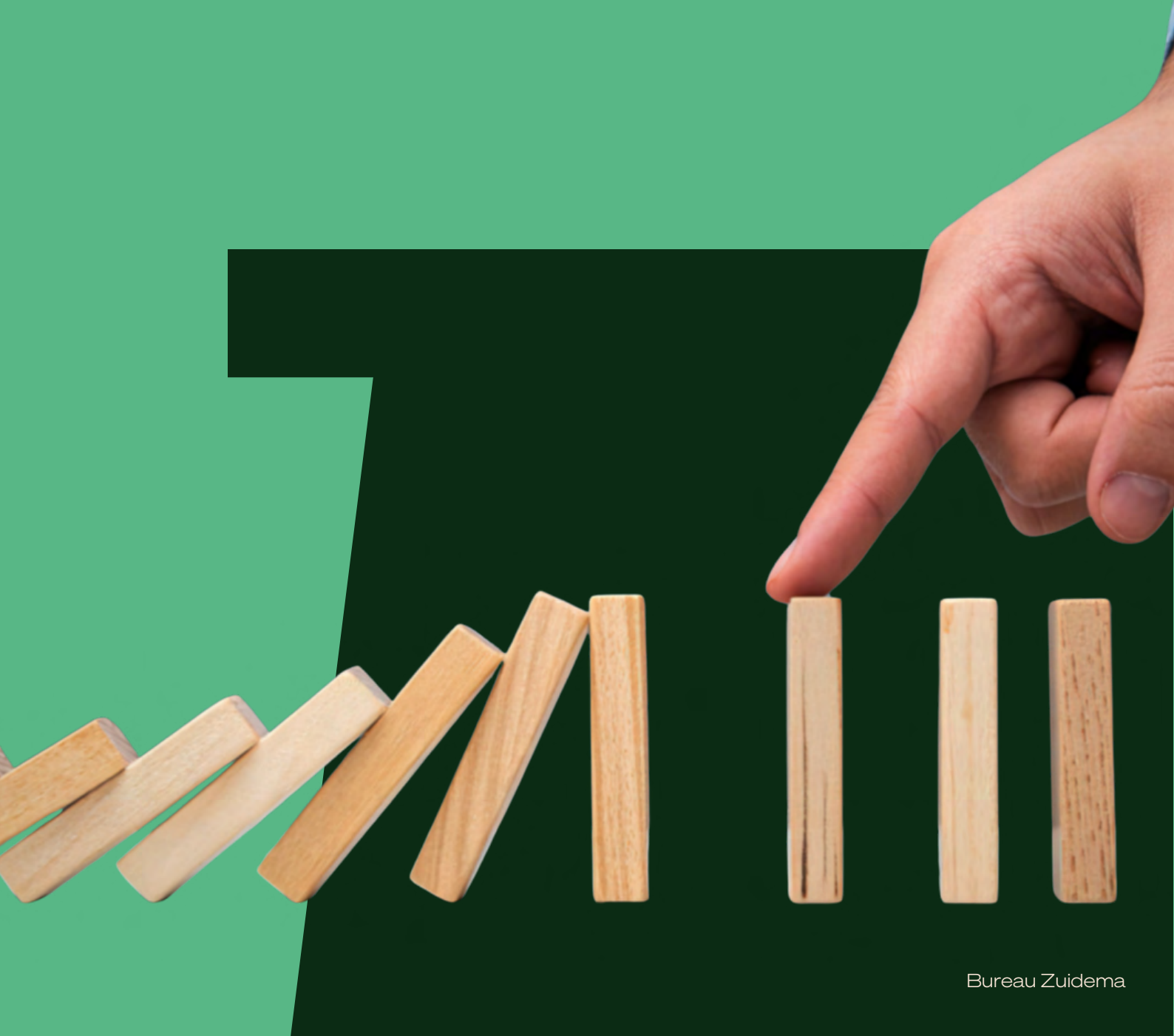


De executiekloof

Van ambitieus plan naar concrete actie



De executiekloof

Je herkent het beeld ongetwijfeld. Een indrukwekkende presentatie, instemmend geknik in de directiekamer, een nieuwe visie die op papier staat als een huis. De koers is helder en de ambities zijn hoog.

Zes maanden later is er nog weinig gebeurd. De cijfers veranderen nauwelijks, de werkvloer doet nog hetzelfde als eerst en het strategische document ligt digitaal stof te happen.

Dit fenomeen noemen we de executiekloof. Het frustrerende verschil tussen weten wat er moet gebeuren en het daadwerkelijk gedaan krijgen.

Als HR-manager zie je dit terug in betrokkenheidsscores die wegzakken, terwijl de nieuwe strategie net is gelanceerd. Als L&D-professional krijg je de taak om de strategie 'te laten landen', vaak zonder budget of helder mandaat. En als leider zie je de cijfers achterblijven, terwijl je team toch keihard werkt.

Je bent hierin niet de enige. Onderzoek van Harvard Business Review wijst uit dat gemiddeld 67% van de strategische plannen mislukt in de uitvoering. Brightline Initiative gaat nog verder: 90% van de organisaties haalt niet alle strategische doelen. Dat is geen pech, maar een patroon. En dat patroon kan je doorbreken.

Waarom het misgaat in de uitvoering

Hoe komt het dat die brug tussen plan en praktijk zo moeilijk te bouwen is? Er zijn drie belangrijke factoren die het succes van je strategie in de weg staan:

1. Gebrek aan duidelijke communicatie

De grootste denkfout van het management is aannemen dat begrijpen hetzelfde is als geloven. Een nieuwe strategie wordt vaak gepresenteerd als een voldongen feit, verpakt in abstracte managementtaal.

Onderzoek laat zien dat ruim de helft van de middle managers de top drie prioriteiten van hun eigen bedrijf niet eens kan benoemen. Als de mensen die de teams moeten aansturen de koers niet scherp hebben, hoe kan de rest van de organisatie dan de juiste afslagen nemen?

2. Vastzitten in de waan van de dag

De dagelijkse operatie slokt bijna alle energie op. Een overvolle mailbox, plotselinge problemen en urgente klantvragen bepalen de agenda. Een nieuwe strategie vraagt om verandering, en dat vraagt om tijd en denkkraft. Maar als de nieuwe plannen botsen met de doelen van de operatie, wint de waan van de dag het bijna altijd.

We belonen mensen voor het draaiende houden van de winkel, niet voor het bouwen van een nieuwe winkel.

3. Strategie wordt verticaal bedacht, maar horizontaal uitgevoerd

Onderzoek van Donald Sull (MIT) laat zien dat de grootste hindernis voor executie niet de hiërarchie is, maar het gebrek aan coördinatie tussen afdelingen. De strategie valt in de gaten tussen de silo's. Marketing vaart een nieuwe koers, maar IT past de systemen niet op tijd aan. Dit gebeurt niet omdat mensen niet willen meewerken, maar omdat de onderlinge afhankelijkheden de zwakste schakel in het proces vormen.



**De waarde van een
strategie wordt pas
zichtbaar in de
praktijk.**

Wat dit jouw organisatie kost

De executiekloof is vaak niet enorm zichtbaar. Er breekt geen crisis uit en er zijn geen opvallende incidenten. Toch is de schade groot:

- De betrokkenheid van medewerkers neemt af. Zij merken dat 'de nieuwe koers' weinig tot niets verandert aan hun werk.
- Goede managers raken gefrustreerd. Ze worstelen met twee agenda's: de operatie draaiende houden én een transformatie leiden.
- Investerings leveren niet het verwachte rendement op. Niet omdat het plan slecht is, maar omdat het schort aan de vertaling naar dagelijkse gedragsverandering.
- Er ontstaat een schadelijke 'schijnexecutie'. Iedereen zegt in de vergadering 'ja', maar niemand doet het.

Een plan is pas een strategie als het gedrag van mensen op de werkvloer echt verandert. Zonder die gedragsverandering blijft het bij mooie woorden op papier.

Wat jij kunt doen om de kloof te dichten

Je kunt dit probleem oplossen met een gerichte aanpak, afhankelijk van jouw rol binnen de organisatie.

Als HR-manager

Focus op veiligheid

De executiekloof gaat over mensen, en dat valt in jouw domein. Kijk kritisch naar je data. Dalen de scores over medewerkerstevredenheid net na een strategielancering? Hoor je in exitgesprekken dat mensen een duidelijke richting misten? Positioneer L&D niet als een sluitpost op het implementatieplan, maar als de motor achter gedragsverandering.

Bouw daarnaast aan psychologische veiligheid. Mensen moeten de ruimte voelen om te zeggen dat een strategisch doel onhaalbaar is. Zonder die veiligheid krijg je schijnexecutie.

Als L&D-professional

Maak het concreet

De vraag 'help ons om de strategie te laten landen' is een kans voor jou. Pak die op. Een kloof dicht je niet met een eenmalige inspiratiesessie. Je dicht hem door managers te leren hoe ze plannen vertalen naar een concreet handelingsperspectief voor hun team. Leer ze hoe ze de waan van de dag bespreken, en toch ruimte creëren voor verandering. Train ze in het samenwerken over silo's heen, en hoe ze zaken voor elkaar krijgen zonder fomele macht.

Als operationeel leider

Breng focus aan

Kies twee of drie doelen die er echt toe doen en laat de rest los. Dat is geen teken van zwakte, maar sterk leiderschap. Maak deze doelen zo specifiek dat ieder teamlid precies weet wat zijn of haar bijdrage is. Creëer vaste momenten, zoals een wekelijkse check-in, waarin alleen de voortgang op deze doelen centraal staat. Zo voorkom je dat de waan van de dag de boventoon voert.

Drie interventies die direct resultaat opleveren

Wil je morgen al stappen zetten? Gebruik deze handvatten:

1. Vertel het verhaal, niet de PowerPoint-slides

Mensen onthouden geen abstracte bulletpoints, maar verhalen. Een strategie landt pas als medewerkers begrijpen welk probleem je oplost, voor wie je dat doet, en waarom dat belangrijk is.

2. Focus je op minder doelen

Organisaties die uitblinken in de executie van plannen, kiezen maximaal drie belangrijke doelen en bewaken die strak. Alles daarbuiten is ruis. Dat klinkt simpel, maar het vereist enorme discipline.

3. Zorg voor psychologische veiligheid

Als mensen niet durven aan te geven dat een doel onrealistisch is, ontstaat er wrijving. Vraag als leider actief om eerlijke feedback en accepteer de antwoorden. Daarmee dicht je de kloof sneller dan met welke managementmethode dan ook.

De kloof is te overbruggen

De executiekloof ontstaat niet door een slechte strategie of luie medewerkers. Hij ontstaat door een tekort aan heldere communicatie, scherpe focus en oprechte samenwerking.

Het dichten van de kloof vraagt moed om keuzes te maken. Discipline om aan de koers vast te houden. En de bereidheid om te luisteren naar diegenen die het werk daadwerkelijk moeten uitvoeren.

Kortom: dit is geen strategievraagstuk, maar een gedragsvraagstuk. En gedrag is te veranderen.

Herken jij de executiekloof in jouw organisatie?

Bureau Zuidema helpt organisaties de kloof tussen strategie en uitvoering te dichtten. Samen werken we aan gedrag dat het verschil maakt. Met meer dan 30 jaar ervaring in invloed- communicatie- en leiderschapsontwikkeling weten we wat werkt.

Wat kan je verwachten als je met ons aan de slag gaat?

- Een intakegesprek waarin we de kloof in jouw organisatie in kaart brengen.
- Een gerichte aanpak voor de laag in je organisatie waar de vertaling van strategie naar gedrag vastloopt.
- Resultaten die je terugziet in betrokkenheid, samenwerking en projectresultaten.

Kijk op zuidema.nl.

Bronnen

- Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels, and what to do about it. Harvard Business Review.
- McChesney, C., Covey, S., & Huling, J. (2012). The 4 disciplines of execution.
- Brightline Initiative / Economist Intelligence Unit (2017). Closing the gap: designing and delivering a strategy that works.

Wij zijn Bureau Zuidema

Sinds onze oprichting in 1962 weten wij als geen ander hoe je impact maakt en vergroot.

Bij ons leer je doelen te behalen,
verantwoordelijkheid te pakken en tegelijkertijd de
relatie met anderen te versterken.

Gedrag veranderen gaat niet vanzelf. En dus ga je bij
ons vlieguren maken, vaste patronen doorbreken en
nieuwe inzichten opdoen. Ervaren, leren en doen. Net
zolang tot je het kunt.

Benieuwd hoe dit voor jou werkt?
Ga naar zuidema.nl.