

Echte winst door gezonde bedrijfscultuur

Optimalisatie van de marketing, strategie en technologie is leuk. Maar echt voordeel behaal je door in te zetten op een gezonde organisatie.

Tekst Iris Valk en Marcel Knotter

Bedrijven die zich blindstaren op de optimalisatie van hun marketing, strategie en technologie beroven zichzelf van de kans om het échte voordeel te behalen. Dit stelt tenminste management consultant Patrick Lencioni in zijn boek *The Advantage*. Het échte voordeel waar hij over spreekt en waarvoor hij een stappenplan introduceert, is het bevorderen en verzorgen van een gezonde organisatie. Hij voegt aan zijn boek een 'Checklist for Organizational Health' van drie pagina's aan toe waarmee we bovendien snel inzicht krijgen in de weg naar organisatiegezondheid.

Lencioni maakte bij het schrijven van dit boek gebruik van twintig jaar ervaring als schrijver, veldonderzoeker en executive consultant van sommige van 's werelds grootste organisaties. Het rijtje best-selling managementboeken met prikkelende titels als *The Four Obsessions of an Extraordinary Executive*, *The Five Dysfunctions of a Team*, *Death by Meeting* en *Getting Naked*, wordt nu dus aangevuld met het eveneens smeugig getitelde *The Advantage*.

Wat wil Lencioni ons nu precies duidelijk maken? In feite komt zijn boodschap erop neer dat veel organisaties op een goudmijn zitten, maar deze vergeten te delven. De zoektocht naar voordeel ligt bij velen nog op het slimmer worden door middel van het optimaliseren van processen. Verspilling, zegt Lencioni, omdat al die investerin-

gen niks waard zijn als je organisatie niet gezond is. Maar hoe schep je dan de ideale omstandigheden voor een gezonde organisatie?

Laten we eerst stilstaan bij de definitie van een gezonde organisatie zoals deze door Lencioni wordt gebruikt. Een gezonde organisatie kenmerkt zich middels een minimale hoeveelheid politiek en verwarring, een hoge mate van moraal en productiviteit en minimale turnover. Omdat de voordelen van een gezonde organisatie niet direct te vertalen zijn naar harde cijfers laten veel leidinggevendend dit links liggen.

Zelfs wanneer zij wel de schade zien die wordt aangericht door constant gekibbel, verwarring en een lage moraal – problemen die een gezonde organisatie weet te voorkomen – storten zij zich liever op andere zaken dan emoties of ongemakkelijke interacties. Zelfs een solide strategie kan volgens Lencioni de gevaren van een ongezonde corporate culture niet compenseren. Bedrijven met een ongezonde cultuur kunnen minder goed omgaan met problemen, herstellen van vergissingen of inspringen op kansen. Gezonde organisaties plukken de vruchten van de intelligentie en expertise van hun medewerkers, terwijl ongezonde organisaties hier juist falen. Dit alles terwijl ongezonde organisaties vaak wel degelijk beschikken over

slimme en capabele mensen; ze maken er alleen te weinig gebruik van. Maar hoe word je een gezonde organisatie? Daarvoor zijn volgens Lencioni vier aangrijpingspunten.

Aangrijpingspunt 1

Bouw van coherent leiderschapsteam

Een goed leiderschapsteam is gezamenlijk verantwoordelijk voor het behalen van een gemeenschappelijk doel. Lencioni geeft een voorbeeld: bij een golfteam speelt men apart van elkaar en telt men de individuele scores aan het eind van de dag bij elkaar op. Een basketbalteam speelt tegelijk in een interactieve setting en is voor het resultaat onderling afhankelijk van elkaars inzet en vorm. Daarmee wordt de vormgeving van teamwork een bewuste, strategische keuze. Effectief teamwork berust volgens Lencioni op vijf principes, het bouwen van vertrouwen, het hebben van productieve conflicten, het realiseren van gemeenschappelijke betrokkenheid, het elkaar verantwoordelijk houden voor hun acties en prestaties en ten slotte het permanent focussen op de gewenste resultaten.

Aangrijpingspunt 2

Helderheid creëren

Wanneer medewerkers op de hoogte zijn van de richting van hun organisatie en wat van hen verwacht, nemen volgens Lencioni politieke spelletjes, verkeerde instructies en verwarring aanzienlijk af. Een duidelijke missie met bijbehorende motto's op zich volstaat hierbij helaas niet. Wat nodig is, is het beantwoorden van zes cruciale vragen:

Why do we exist? Deze vraag helpt de core purpose te bepalen en leidt tot betekenis en duidelijkheid.

How do we behave? Succesvolle bedrijven hebben werkprincipes die acties en besluiten sturen en gewenst gedrag stimuleren. Dit zijn hun core values (die constant blijven gedurende het bestaan van het bedrijf), aspiration values (waarden die management graag wil inbedden om succesvoller te kunnen worden), permission to play values (minimale gedragswaarden, zoals eerlijkheid en respect) en accidental values. Accidental values zijn eigenlijk ongewenst en over het

Zelfs een solide strategie kan de gevaren van een ongezonde corporate culture niet compenseren

algemeen onbewust binnengebracht. Een bedrijf moet ervoor zorgen deze accidental values niet in te bedden.

What do we do? De makkelijkste... Wat doen we eigenlijk? Voorbeeld? Een energiemaatschappij: we maken en leveren energie aan onze klanten.

How will we succeed? De strategie van de organisatie. De besluiten die een organisatie maakt om zichzelf de beste kans op succes te garanderen en te onderscheiden.

What is most important right now? Executives stappen vaak in de valkuil van het identificeren van te veel prioriteiten. Om één top prioriteit te kunnen vaststellen is het nodig een thematisch doel op te stellen: een haalbaar, kortetermijndoel dat iedereen kan omarmen.

Who must do what? Om interne conflicten te voorkomen is het noodzakelijk dat de taken op elk niveau inzichtelijk worden gemaakt.

Aangrijpingspunt 3

Helderheid over-communiceren

Het verhelderen van de reden van bestaan, de waarden, strategische ankers en doelen is niet genoeg. Deze essenties zullen over-gecommuniceerd moeten worden voordat mensen er daadwerkelijk mee aan de slag gaan. Leidinggevend dienen volgens Lencioni dan ook zogeheten Chief Reminding Officers te worden. Medewerkers geloven het bericht van de leidinggevend pas wanneer het herhaaldelijk wordt gecommuniceerd.

Aangrijpingspunt 4

Verankeren van de helderheid

Vervolgens moet de organisatie deze zaken versterken in alle aspecten van de bedrijfsvoering. Lencioni tipt hier om te starten bij het aannemen van nieuwe mensen. Zorg ervoor dat hun werk-DNA een natuurlijke match is met de gewenste corporate culture. Laat ze kennismaken van de zes vragen en antwoorden zodat er een inzichtelijke basis is voor hun gedrag en werkzaamheden.

Lencioni stelt tevens dat performance management in theorie een goed idee is, maar dat het in de praktijk eerder een instrument is om risico's te voorkomen dan om sturing te geven aan de organisatie. In gezonde organisaties wordt performance management gebruikt om doelen te stellen, verwarring uit te bannen en organisatie-doelen te versterken. Dit betekent dat compensatie en beloning in lijn moeten zijn met de mate waarin werknemers organisatiewaarden en -doelen vervullen.

Is *The Advantage* van Lencioni nu baanbrekend, wereldschokkend of extreem vernieuwend? Niet per se. Maar hij beschrijft wel helder en compact de ingrediënten van langdurig organisatiesucces en de rol van de zachte factor. De waarde van het boek zit hem in de hardnekkige consistentie met recente vergelijkbare inzichten van onder andere Jim Collins (*Great by Choice*, 2011) en Keller & Price (*Beyond Performance*, 2012). En Lencioni voegt daar nog eens een actiecomponent aan toe. Kortom, geen reden meer om niet aan de slag te gaan met realiseren van een gezonde organisatie.

Patrick Lencioni

The Advantage. Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business
Jossey-Bass, 2012



Iris Valk

consultant bij Bright & Company | HR Strategy



Marcel Knotter

partner bij Bright & Company | HR Strategy