



## Vier Crucial Skills van een krachtig cultureel besturingssysteem

Elektrische apparaten zijn zo slim tegenwoordig. Er zijn koelkasten te koop die waarschuwen als de melk op is. De auto laat het u weten als de bandenspanning te laag is. U kunt zelfs uw mobieltje om hulp vragen als u zich geen raad weet met uw puberende zoon. De mogelijkheden van onze elektronische hebbedingetjes, gadgets en apparaten zijn vrijwel onbegrensd, omdat ze zijn voorzien van een krachtig besturingssysteem.

Net als onze gadgets, heeft een organisatie ook een besturingssysteem. U zou dat systeem kunnen beschouwen als een cultureel besturingssysteem. Zowel een elektronisch als een cultureel besturingssysteem levert een verzameling regels die het gedrag stuurt van dat apparaat, of van die organisatie.

Als u op de AAN-knop van uw iPhone drukt, zorgt een reeks coderegels ervoor dat het logo van Apple wordt weergegeven, gevolgd door de tijd, de achtergrondafbeelding die u hebt ingesteld en eventueel een codeslot.

Een cultureel besturingssysteem omvat een verzameling regels die het gedrag van medewerkers bepaalt wanneer ze een belangrijke vergadering bijwonen, op plotselinge veranderingen in de organisatie reageren of als ze nadenken over wat ze met hun vrij te besteden werktijd moeten doen.

Maar terwijl elektronische intelligentie wordt verwerkt door een gecodeerde en vastgelegde verzameling regels, wordt een cultureel besturingssysteem vaak geleid door een combinatie van schriftelijke regels en ongeschreven wetten. De directie kan bijvoorbeeld een schriftelijk cultureel mandaat hebben opgesteld in de vorm van een missiestatement of een verklaring waarmee medewerkers worden gestimuleerd initiatief te tonen, openhartig te communiceren en samen te werken als een team. Maar als je kijkt wat het personeel daar in feite van terechtbrengt, merk je dat er ongeschreven wetten zijn die mensen ertoe aanzetten risico's te vermijden, de baas altijd gelijk te geven en in hun ivoren toren te blijven zitten.

Leidinggevendenden weten heel goed dat hun culturele besturingssysteem een bepalende factor is, als het gaat om het verschil tussen succes en mislukking in hun organisatie. Zo heeft Danny Meyer, eigenaar van een restaurantketen, een cultureel besturingssysteem ingesteld dat zijn 1.500 medewerkers stimuleert om zijn honderdduizend dagelijkse klanten het toppunt van gastvrijheid te laten beleven. Onlangs liet een gehaaste gaste haar mobieltje en haar portemonnee in een taxi liggen, die meteen wegscheurde nadat hij haar bij het restaurant had afgezet. De gerant verwelkomde haar zoals het cultureel besturingssysteem voorschreef, liet haar weten dat het allemaal goed zou komen en liet haar plaatsnemen bij haar gezelschap. De gerant belde het mobieltje van de gaste net zo lang tot de taxichauffeur op het idee kwam om op te nemen. Voordat de dame een voorgerecht had besteld, was een medewerker eropuit gestuurd om de taxichauffeur op te vangen en de telefoon en portemonnee in ontvangst te nemen, die vervolgens aan de even verbijsterde als dolblij gaste werden overhandigd. Natuurlijk komt het inventieve team alle lof toe dat ze voor zo'n opmerkelijke ervaring hebben gezorgd, maar minder spectaculaire versies van dit voorval doen zich dagelijks honderden malen voor, omdat Danny Meyer er bewust voor gekozen heeft Crucial Skills in zijn culturele besturingssysteem op te nemen.

Leidinggevendenden die in een krachtig cultureel besturingssysteem investeren dat hun bedrijfsstrategie actief ondersteunt, plukken daar dagelijks de vruchten van. Leidinggevendenden die dat niet doen, krijgen te maken met de schadelijke gevolgen van ongeschreven wetten die deze leemte onherroepelijk opvullen. Zo was de directeur van een onderneming die door de recessie in zwaar weer terecht was gekomen, vastbesloten de kosten te drukken. Een aspect van hun bedrijfscultuur was dat de loyaliteit van medewerkers in de eerste plaats bij hun eigen afdeling lag, en daarna pas bij de onderneming.

Toen de directeur zijn managers vroeg samen de schouders eronder te zetten om het financiële gat te dichten, knikten ze allemaal heftig dat ze het ermee eens waren, om na afloop van de bijeenkomst als leeuwen te vechten voor hun eigen afdelingsbudget. Nadat de directeur maandenlang had geprobeerd de halsstarrige managers ertoe te bewegen de kosten te drukken en personeel te ontslaan, zag hij zich gedwongen van bovenaf maatregelen op te leggen. De verliezen als gevolg van de inactiviteit van de managers liepen in de miljoenen. Ongeschreven wetten winnen het altijd van schriftelijke regels.

Geen wonder dat uit onderzoek blijkt dat de cultuur van een organisatie voor een derde tot de helft verantwoordelijk kan zijn voor de groei en winstgevendheid. Een uitgebreide studie toont aan dat een goed opgezet cultureel besturingssysteem kan leiden tot een stijging in omzet, winst en aandelenkoers van wel vier- tot vijfhonderd procent in vergelijking met organisaties waar alleen minder effectieve, ongeschreven regels gelden.<sup>1</sup>

## Twee doelen van een cultureel besturingssysteem

Terwijl moderne softwaresystemen afhankelijk zijn van ongekend complexe besturingssystemen met honderden mogelijkheden en functies, dient het culturele besturingssysteem van een organisatie slechts twee doelen. Een goed cultureel besturingssysteem is te herkennen aan de mate waarin een organisatie in staat is zowel op het gebied van uitvoering als op innovatie uitmuntend te presteren.

Gallery Furniture in Houston, Texas is een uitstekend voorbeeld van de manier waarop het culturele besturingssysteem een essentiële rol speelt bij deze twee aspecten. Een van de manieren waarmee Gallery zich onderscheidt van de concurrentie is dat ze altijd dezelfde dag leveren, ondanks hun uitgestrekte verzorgingsgebied. Dat is een stevige belofte: zelfs een bestelling die 's avonds rond etenstijd wordt geplaatst, wordt geleverd voordat het bedtijd is. En toch is Gallery's vermogen om deze ambitieuze belofte in de uitvoering na te komen al tientallen jaren een onderscheidend kenmerk van dit bedrijf. Het heeft hen in staat gesteld zelfs in moeilijke tijden gezonde groeicijfers te laten zien.

Onlangs kwam Gallery's directeur Jim McIngvale erachter dat bij zo'n twintig procent van de zo kenmerkende snelle leveringen nazorg moest worden verleend vanwege fouten of beschadigingen. Dit extra werk kostte de onderneming miljoenen per jaar. Bijna elke organisatie heeft zijn eigen versie van Gallery's twintig procent extra werk, onvolkomenheden in de uitvoering die tijd, geld en vertrouwen kosten. Wat Gallery uniek maakt en wat kenmerkend is voor hun vermogen om in de uitvoering goed te presteren, is hoe deze problemen worden opgemerkt, hoe ze worden geanalyseerd en hoe ze worden aangepakt. Toen duidelijk werd hoeveel werk er moest worden overgedaan, deed McIngvale's team wat ze meestal doen: ze bespraken openhartig tekortkomingen, verkenden mogelijke oplossingen en ontwikkelden een gedegen methode om gedrag te veranderen, zodat de prestaties in de uitvoering werden verbeterd. Gallery's vastgelegde en ongeschreven regels van initiatief, teamwork, toerekenbaarheid en openheid zijn een essentieel aspect van hun opmerkelijk sterke concurrentiepositie.

Maar het culturele besturingssysteem van Gallery zorgt niet alleen voor een uitstekende uitvoering. Het is ook een krachtige impuls voor innovatie. Van al hun producten verdient Gallery bijvoorbeeld het meest aan de verkoop van matrassen. Maar er is veel concurrentie in de markt voor matrassen. De meeste matrassen die Gallery verkoopt, kun je met enkele muisklikken online ook vinden tegen een aantrekkelijke prijs. Gallery geeft de verkoop van matrassen echter een heel nieuwe wending, door de relatie met de klant in het teken van een "totale slaaperij" te zetten. Het doel is niet alleen eenvoudigweg de matras te leveren die u hebt besteld. In plaats daarvan hebben ze het hele verkoopteam erop ingesteld de slaaperij van de klant te volgen, zelfs maanden na de verkoop. Het doel is ervoor te zorgen dat de nieuwe matras de klant een optimale mix van emotionele, lichamelijke en mentale ingrediënten biedt die hem of haar een uitgerust en gezond gevoel geeft, voor altijd.

Maar een eersteklas uitvoering van deze innovatie vereiste veel meer dan een enkele brainstormsessie. Het hield in dat de teams opnieuw werden ingedeeld, dat er nieuwe vaardigheden werden ontwikkeld en nieuwe processen werden geperfectioneerd. Bij de meeste organisaties mislukt een innovatie niet door gebrek aan nieuwe ideeën, maar doordat ongeschreven regels de uitvoering ervan in de weg staan. Hun branche is een zeer competitieve omgeving, maar Gallery steekt er met kop en schouders bovenuit, omdat zowel uitvoering als innovatie zijn vastgelegd in hun culturele besturingssysteem.

Er zijn wetenschappers die de kwestie ingewikkeld maken door te suggereren dat een organisatie niet uitmuntend kan presteren op zowel uitvoering als innovatie, maar leidinggevendenden weten uit de dagelijkse praktijk dat succes afhankelijk is van beide. Als de uitvoering niet deugt, verlies je zowel je geld als je klanten. Als je niet in innovatie investeert, raak je in de vergetelheid. Op beide fronten beter presteren dan anderen is de enige route naar duurzaam succes.

<sup>1</sup> John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, (2011), 5 – 10

## Vier cruciale functies van een cultureel besturingssysteem

Hoe bouw je een krachtig cultureel besturingssysteem? Bestaat er een standaardrecept voor uw branche? Voor uw locatie? Of uw personeelsbestand? Of bestaan er ingrediënten die voor iedereen gelden, ongeacht de kenmerken van de organisatie?

Uit ons onderzoek blijkt dat sterk uiteenlopende organisaties zoals restaurants, meubelzaken, overheidsinstellingen, ziekenhuizen en autofabrikanten over vier vaardigheden moeten beschikken om eersteklas prestaties te leveren voor uitvoering en innovatie. Net zoals een elektronisch apparaat basisfuncties nodig heeft zoals invoer, uitvoer, gegevensbeheer en dergelijke, zijn er basisvaardigheden aan te wijzen die onmisbaar zijn voor een doeltreffende werking van elk menselijk systeem. Als deze cruciale vaardigheden aanwezig zijn, loopt de organisatie op rolletjes en wordt verbetering vanzelfsprekend. Als deze vaardigheden ontbreken, loopt het systeem vast en blijft de organisatie in de middenmoot hangen, of erger.

Elk van deze vaardigheden omvat een onmisbare bekwaamheid voor persoonlijke, intermenselijke, teamgebonden en organisationele effectiviteit.

1. **Persoonlijk:** Zelfgestuurde verandering
2. **Intermenselijk:** Intellectuele eerlijkheid
3. **Teamgebonden:** 360° toerekenbaarheid
4. **Organisationeel:** Invloedrijk leiderschap

De beste manier om de onmisbaarheid van deze vier vaardigheden te ervaren, is te bedenken op welke manier het ontbreken ervan een belemmering vormt voor uitvoering en innovatie.

### Zelfgestuurde verandering

In de meeste organisaties geldt een ongeschreven wet: biedt weerstand tegen verandering. Verandering kun je alleen tegen wil en dank afdwingen. Een ziekenhuis investeerde bijvoorbeeld miljoenen in een nieuw elektronisch patiëntendossier. Anderhalf jaar nadat het werd ingevoerd, schreven de meeste artsen nog altijd papieren recepten uit. De weerstand tegen het nieuwerwetse systeem was sterker dan alle schriftelijke regels van de directie bij elkaar.

De meeste leidinggevenden die de uitvoering willen verbeteren of innovatie willen versnellen, stuiten eerder op scepsis en lethargie dan op enthousiasme en betrokkenheid. Uiteindelijk vereist organisationele verandering allereerst persoonlijke verandering. Onderzoek wijst uit dat we op dat laatste niet veel beter scoren dan op het eerste. Uit een studie van VitalSmarts bleek dat minder dan tien procent van de medewerkers in staat is hun eigen ingesleten gewoonten te veranderen, ook al hangt hun leven of hun carrière ervan af.<sup>2</sup> Een medewerker die bijvoorbeeld werd ontslagen omdat hij zijn slechte gewoonten niet kon afleren, heeft vaak jarenlang hulp gehad om deze gewoonten af te leren voordat hem de deur werd gewezen.

Onze ontoereikendheid in zelfgestuurde verandering verklaart de vrijwel volledige mislukking van de nadruk die in de twintigste eeuw werd gelegd op prestatie management om verbetering aan te brengen in organisationele



De Change Anything-training geeft medewerkers de vaardigheden die ze nodig hebben om persoonlijke gedragspatronen met succes te veranderen.

Een cultuur waarin medewerkers worden ondersteund en vaardigheden krijgen aangereikt om zelfgestuurde verandering mogelijk te maken, levert opmerkelijke resultaten:

- **Prestatiemanagement:** Zeven van de tien medewerkers die zich ervan bewust zijn dat hun baas niet tevreden is met hun prestaties, kunnen niet aangeven wat ze verkeerd doen of wat ze moeten veranderen. Toch kunnen ze zich volledig ontplooiën in hun werk, als ze de juiste vaardigheden voor verandering aangereikt krijgen.
- **Gezondheid in de organisatie:** Een Amerikaans instituut voor gezondheid en welzijn heeft de kosten per medewerker die rookt gecijferd op 3.391 dollar. Ondernemingen die hun medewerkers leren gezonder te leven, verlagen de kosten van de gezondheidszorg en verbeteren het welzijn van hun medewerkers.
- **Verandermanagement:** Hoewel leidinggevenden vaak wel inzien welk gedrag vereist is voor succes, slagen ze er niet in voor snelle, ingrijpende verandering te zorgen. Leidinggevenden die hun medewerkers vaardigheden aanreiken om hun eigen gedrag bij te sturen, hebben tien maal zo veel kans met succes een verandering in de hele organisatie door te voeren.

prestaties. Managers die hun medewerkers zojuist feedback hebben gegeven over hun prestaties, weten dat de kans een op tien is dat ze enige verbetering zullen zien op de besproken aandachtspunten. Dit gebrek aan vertrouwen onder managers in hun directe ondergeschikten blijkt ook steeds uit onze studies. Minder dan één op de twintig medewerkers slaagt erin oude gewoonten te veranderen op het gebied van werk, gezondheid, bestedingspatronen of relaties, zelfs als die gewoonten ondermijnend zijn voor hun persoonlijke doelen thuis of op het werk.

Door dit beperkte vermogen tot persoonlijke verandering mist de organisatie een essentiële bekwaamheid voor daadkrachtige uitvoering en stuwende innovatie. Als gevolg daarvan worden belangrijke initiatieven alleen ontplooid door een kleine kern van ondernemende geesten, of er komt zelfs helemaal niets van terecht.

De meeste organisaties proberen een onvermogen tot zelfgestuurd veranderen te compenseren met supervisie in plaats van met

<sup>2</sup> Change Anything Labs, Lake Wobegon at Work survey, February 2010.

leiderschap. Ze brengen een hiërarchische structuur aan om mensen ertoe te bewegen het beoogde gedrag te vertonen; ze gaan ervan uit er zonder dwang niet veel van terecht zal komen.

Idealiter zorgt een hiërarchie ervoor dat verschillende personen zich op verschillende niveaus van strategische problemen kunnen richten. Het management behoort het werk te organiseren in plaats van medewerkers te beheersen. Als medewerkers niet in staat zijn feedback over hun prestaties over te nemen en degelijke methoden te ontwikkelen om hun eigen gewoonten te veranderen, is de hiërarchie gericht op micromanagement, dwang en controle van persoonlijke verandering, in plaats van op de coördinatie van activiteiten die bij uitvoering en innovatie horen.

Wat is er dan anders in een effectief cultureel besturingssysteem? De eerste bouwsteen van een degelijk cultureel besturingssysteem is het vermogen om effectief op eigen kracht actie te ondernemen. Stelt u zich de kracht voor van een organisatie waar persoonlijk initiatief op elk moment van de dag de culturele norm is. Als je op bezoek gaat bij internetgigant Google, word je ondergedompeld in een cultuur van zelfgestuurde verandering. Overal om je heen zie je mogelijkheden of voorzieningen die je helpen aan je gezondheid te werken, een nieuwe vaardigheid te leren, nieuwe relaties te vormen of aan de slag te gaan met een innovatieve taak. Aan de wanden hangen foto's van mensen die op sterk uiteenlopende manieren een bijdrage hebben geleverd, van Moeder Teresa tot Stephen Hawking. Medewerkers kunnen een deel van hun werktijd naar eigen inzicht besteden aan een passie die ze willen volgen. Elke week worden sprekers op de 'campus' uitgenodigd om medewerkers tot nadenken aan te zetten en zich persoonlijk te ontwikkelen.

Bedenk eens welke boodschap Google daarmee op de medewerkers overbrengt. In de eerste plaats zeggen ze: "We vertrouwen je." Bij medewerkers die de grenzen opzoeken door in de tijd van de baas aan een nieuw en gewaagd project te werken, komt deze boodschap luid en duidelijk over. Ten tweede zeggen ze: "We zorgen voor je." Bij medewerkers die zich inspannen om aan hun eigen ontwikkeling te werken, komt ook deze boodschap goed over. Google onderscheidt zich echter in de manier waarop deze boodschappen worden uitgedragen. Het zijn niet zomaar mooie woorden die de vermoeide medewerker in een brochure over het bedrijf kan lezen. Het is tastbaar beleid dat werd opgesteld om activiteit te stimuleren en mogelijk te maken, het soort persoonlijke ervaring dat zelfs de meest doorgewinterde sceptici kan overtuigen.

Wat dit de onderneming oplevert, is medewerkers die erop kunnen vertrouwen dat hun persoonlijke initiatief wordt beloond en ondersteund in plaats van gestraft en ondermijnd. Zodoende heeft Google een cultuur gecreëerd waarin medewerkers niet gaan zitten wachten tot hun iets wordt gevraagd. Als ze een kans zien dan grijpen ze die aan, en daar heeft Google baat bij.

Je hoeft niet over miljoenen in contanten en andere middelen te beschikken om een cultuur van zelfgestuurde verandering te creëren. De kleine onderneming Gallery Furniture heeft bijvoorbeeld net zo veel belang bij een vruchtbare cultuur als Google. McIngvale heeft verscheidene plannen ontwikkeld om persoonlijk initiatief te ondersteunen. Hij heeft studiebeurzen ingesteld, zodat medewerkers hun opleiding kunnen vervolgen en verdiepen in welke richting dan ook. Hij sponsort vrijwilligerswerk in de gemeenschap en geeft medewerkers daar extra vrije tijd voor, zodat ze echt iets voor anderen kunnen betekenen. Hij heeft een atletiekbaan en een fitnesscentrum in

het magazijn laten aanleggen voor medewerkers die tussendoor willen sporten.

McIngvale geeft zelf het goede voorbeeld; hij is er om zeven uur 's ochtends al te vinden voor zijn gymnastiekoefeningen.

U kunt zich wellicht indenken welke indrukwekkende resultaten een onderneming kan behalen als alle medewerkers zich voortdurend inzetten voor zelfgestuurde verandering. In zo'n cultuur weten de medewerkers dat de directie hen vertrouwt, zodat supervisie tot een minimum beperkt blijft. Ze leren hun eigen koers te bepalen, wat de organisatie in staat stelt belemmeringen weg te nemen die hun concurrentiepositie verzwakken. Omdat iedere medewerker zelfstandig denkt en handelt, is de flexibiliteit waarmee de organisatie zich kan aanpassen enorm verbeterd. Het resultaat is een ongekend prestatieniveau, zowel in uitvoering als op het gebied van innovatie.

Dit type medewerker, in deze bedrijfscultuur, ziet de gast die haar mobieltje kwijt is als een kans om een dienst te verlenen, in plaats van een probleem dat hem van zijn werk houdt.



## CRUCIAL CONVERSATIONS TRAINING

De Crucial Conversations-training biedt medewerkers de vaardigheden die ze nodig hebben om afstemming en overeenstemming te bereiken, door een openhartige dialoog te stimuleren over kwesties die er echt toe doen.

Met dit bekroonde trainingsprogramma creëert u een cultuur waarin mensen volkomen openhartig durven te spreken (ongeacht het onderwerp), en met het grootste respect (ongeacht de persoon). Uw organisatie plukt er al snel de vruchten van:

- Minder ja-knikkerij, minder weerstand
- Een levendige dialoog waarin de beste ideeën op tafel komen
- Minder verspilling van tijd en middelen omdat medewerkers problemen oplossen, de beste besluiten nemen en deze besluiten eensgezind en met betrokkenheid uitvoeren
- Betere teamgeest, omdat medewerkers open, eerlijk en met respect hun mening geven

### Intellectuele eerlijkheid

De grootste belemmering voor het optimaal functioneren van een personeelsbestand dat voornamelijk uit deskundigen bestaat, is een natuurlijke terughoudendheid om eerlijk en openlijk te spreken over emotioneel of politiek beladen kwesties. Onwil of onvermogen je mond open te doen, is de belangrijkste oorzaak van slechte besluitvorming, halfslachtige uitvoering, onverschilligheid en weerstand tegen innovatie.

Als medewerkers hun leidinggevendend niet de waarheid durven te zeggen, verliest de organisatie het vermogen zichzelf te corrigeren en met onverwachte situaties om te gaan. Stelt u zich voor hoeveel organisaties net als Gallery Furniture met twintig procent correctie- of herstelwerk zitten, waarbij echter het probleem wordt begraven in plaats van aangepakt. We kennen een organisatie waarbij de IT-afdeling al jaren wist dat ze enorm veel geld aan supportcontracten besteedden, omdat de directie zowel Mac's als PC's gebruikte. Niemand zei er iets van, omdat ze dachten dat de directeur boos zou worden als ze zijn persoonlijke voorkeuren ter discussie zouden stellen.

Innovatie wordt doorgaans niet in de kiem gesmoord omdat medewerkers geen goede ideeën hebben. De oorzaak is veel vaker dat er geen levendig debat mogelijk is over uiteenlopende ideeën. Sterke meningsverschillen zijn onontbeerlijk voor gezonde innovatie, maar toch krijgen we allemaal met de paplepel ingegoten dat we personen in een autoriteitspositie bij voorbaat gelijk geven.

Als leidinggevendend zich niet bewust inspannen om een cultuur van stilzwijgen te doorbreken, houden ze automatisch een cultureel besturingssysteem in stand dat ondermijnend is voor continue verbetering en innovatie.

Uit ons onderzoek blijkt echter dat het heel goed mogelijk is een cultuur van intellectuele eerlijkheid te creëren. Danny Meyer geeft aan dat hij maar één Crucial Skill nodig heeft om een vruchtbaar cultureel besturingssysteem te handhaven: hij leert zijn medewerkers dat alles bespreekbaar is, als het team daardoor de dienstverlening aan de gasten kan verbeteren. Zijn grootste uitdaging is ervoor te zorgen dat zijn ongeschreven regel overeenkomt met zijn geschreven regel.

Tijdens een bloedhete zomer begaf de airconditioning het in Eleven Madison Park, Danny Meyer's toprestaurant met Franse keuken. Tegen de tijd dat de eerste honderd lunchgasten arriveerden, was de temperatuur al opgelopen tot 27 graden, met een verstikkende luchtvochtigheid. In plaats van het probleem te negeren of de lunch dan maar te annuleren om vervelende situaties te vermijden, erkende het team van Eleven Madison Park het probleem en bespraken ze openlijk wat ze konden doen om het de gasten beter naar de zin te maken. Het team verspilde geen tijd aan het zoeken naar schuldigen; ze waren er klaar voor toen de gasten binnenkwamen. Elke gast kon kiezen uit een persoonlijke ventilator die het creatieve team bij een plaatselijke bouwmarkt had gekocht, of een reservering op een andere dag. De meeste gasten doorstonden opgewekt de hitte en stelden de oprechte zorgen van het personeel op prijs.

Medewerkers willen heel graag openlijk hun mening kunnen geven. Anderen hoeven het er niet mee eens te zijn, zolang er maar met respect naar wordt geluisterd. Als leidinggevendend de moeite nemen een cultureel besturingssysteem in te voeren waarin een openhartige dialoog centraal staat, worden tekortkomingen eerder opgemerkt, worden besluiten effectiever uitgevoerd en komt innovatie veel gemakkelijker op gang.

### 360° toerekenbaarheid

Een schrandere ziekenhuisdirectrice kwam erachter dat de ziekenhuisinfecties die schering en inslag waren (infecties die patiënten opliepen van zorgverleners!) helemaal niet zo onvermijdelijk waren als iedereen dacht. Ze waren meestal het gevolg van stilzwijgen. Veel van haar medewerkers wisten wel hoe ze besmetting moesten voorkomen, maar ze durfden anderen er niet op aan te spreken als ze de

voorschriften niet naleefden. Het ging vaak om eenvoudige maatregelen, zoals handen wassen of een mondkapje en schort dragen. We zagen hoe een arts die met iele, te vroeg geboren baby's werkte de intensive care-afdeling betrad zonder de voorgeschreven beschermende kleding aan te trekken. Maar wat ons nog het meest verbaasde dat de tientallen verpleegkundigen en artsen die hij tegenkwam er niets van zeiden.

Als toerekenbaarheid een machtspositie vereist, komt er in de praktijk weinig van terecht. Het is gemakkelijker om de andere kant op te kijken. Slechts weinig managers zien hun medewerkers vaak genoeg, of hebben genoeg inzicht in hun prestaties, om hen op een zinvolle manier ergens op aan te spreken.

Als teamleden elkaar nergens op aan kunnen spreken, neemt het vermogen van de organisatie om eensgezind actie te ondernemen bij complexe taken enorm af. Vrijwel elk significant resultaat, of het



## CRUCIAL CONFRONTATIONS TRAINING

De Crucial Confrontations-training biedt medewerkers de vaardigheden die ze nodig hebben om tekortkomingen in prestaties te identificeren en op te lossen, om toerekenbaarheid te verbeteren, inconsistente resultaten te voorkomen en de prestaties te verbeteren.

Door te leren niet-ingeloste verwachtingen bespreekbaar te maken op een manier waarmee problemen worden opgelost en de onderlinge relatie wordt verbeterd, leren medewerkers hoe ze:

- Hun collega's en superieuren ergens op aan kunnen spreken, ongeacht positie of persoonlijkheid
- Een functioneringsgesprek effectiever kunnen voeren
- De onderliggende oorzaken van ongewenst of ongepast gedrag kunnen vaststellen
- Gezamenlijk een plan kunnen opstellen en uitvoeren en de nieuwe verwachtingen kunnen volgen

nu verband houdt met uitvoering of met innovatie, vereist eensgezind handelen door meerdere teams en functies.

In een ineffectief cultureel besturingssysteem houden degenen die een probleem constateren hun mond, omdat ze ervan uitgaan dat ze niet bevoegd zijn om het onderwerp aan te snijden. Tijd en middelen worden verspild vanwege de ongeschreven regel dat "toerekenbaarheid iemand anders z'n probleem is". In de meeste organisaties is de 'mijn-naam-is-Haas'-politiek tamelijk populair: iemand ziet een probleem, maar zegt er niets van en gaat ervan uit dat iemand hogerop in de organisatie er wel iets aan zal doen. Zo ondermijnt iedereen de resultaten, zonder het te merken. Als het tijd wordt de ramp in kaart te brengen, wijst men liever schuldigen aan dan dat men er iets van leert, omdat het concept van toerekenbaarheid niet breed wordt gedragen. Fouten zijn bedreigend



voor de machtspositie, dus de primaire reactie in een cultuur die op macht is gebaseerd, is anderen de schuld geven.

Organisaties die flexibel willen reageren en goed in de uitvoering willen presteren, kunnen het zich niet veroorloven te wachten tot toerekenbaarheid van bovenaf wordt opgelegd. Een succesvolle organisatie is afhankelijk van een cultuur waarin alle medewerkers elkaar ergens op kunnen aanspreken: managers ten opzichte van personeel, personeel ten opzichte van managers en collega's ten opzichte van elkaar. De kernwaarde van een cultureel besturingssysteem is niet macht maar resultaat. Als er een norm ontstaat die mensen in staat stelt problemen te bespreken met anderen naast, boven en onder hen in het organogram, kunnen problemen altijd snel worden opgelost. Alle medewerkers hebben zowel bevoegdheden als verantwoordelijkheden als het om resultaat gaat. Wanneer zich toch een probleem voordoet, zorgt het gevoel van persoonlijke verantwoordelijkheid in een cultuur waarin iedereen elkaar ergens op kan aanspreken ervoor dat de nadruk niet op schuld komt te liggen, maar op leerprocessen. Dit leidt tot een ontwikkeling van collectieve bekwaamheid, waardoor de uitvoering sterk wordt verbeterd en innovatie ruim baan krijgt.

### Invloedrijk leiderschap

De afgelopen dertig jaar hebben we met honderden organisaties samengewerkt.

Een kenmerk van de bedrijfscultuur dat we steeds weer tegenkomen, is een diepgewortelde scepsis over de mate waarin leidinggevenden in staat zijn veranderingen door te voeren. Als leidinggevenden geen vaardige Influencers zijn, volgen ze de laatste mode in trendy veranderprogramma's terwijl hun eigenlijke strategische doelen hetzelfde blijven.

Wat ons opviel aan het culturele besturingssysteem van Jim McIngvale, is dat zodra hun systeem van levering op dezelfde dag om een gedragsverandering vroeg, er niet alleen doordachte plannen werden ontwikkeld om dat gedrag te stimuleren; ze werden ook meteen ingevoerd en omarmd. Verandering in de organisatie werd niet ontvangen met scepsis, maar met enthousiasme.

Slechts weinig organisaties zijn in staat snelle, ingrijpende veranderingen door te voeren, ook al staat de organisatie aan de rand van de afgrond. Leidinggevenden slagen er niet in hun mensen te mobiliseren om bewust en strategisch aan uitvoering of innovatie te werken. Het ene na het andere veranderingsinitiatief mislukt, niet omdat de strategische ideeën niet deugen, maar omdat de leiding niet in staat is verandering teweeg te brengen in de gedragspatronen die nodig zijn om deze nieuwe ideeën uit te voeren. De scepsis slaat toe als er jaar na jaar drie strategieën worden ingevoerd die nauwelijks effect hebben. Medewerkers merken dat het tijdverspillend is om zich in te spannen voor veranderingsprocessen. In plaats daarvan wachten ze gewoon tot de storm gaat liggen; als ze lang genoeg wachten, verdwijnt het idee dat er iets moet veranderen vanzelf.

De ironie wil dat organisaties met een zwak cultureel besturingssysteem hierin blijven steken, omdat de leiding niet beschikt over die ene

functionaliteit van het culturele besturingssysteem: het vermogen een gedragsverandering teweeg te brengen. De onwil of het onvermogen van leidinggevenden om systematisch na te denken over snelle, grondige en duurzame gedragsverandering is buitengewoon schadelijk; het creëert onmiddellijk een cultuur die door stilzwijgen, samenzwering en weerstand tegen verandering wordt gekenmerkt. Als managers in een bevlogen moment de behoefte aan verandering voelen, leiden hun halfslachtige pogingen (die vaak naar andere medewerkers worden

influencer

## INFLUENCER TRAINING

De Influencer-training biedt leidinggevenden een beproefde strategie om diepgewortelde gewoonten aan te pakken en veranderingsprocessen op gang te brengen in teams en in de organisatie als geheel.

Dit bekroonde programma zorgt voor een cultuur waarin teams en organisaties ingrijpende, aanhoudende en hardnekkige problemen kunnen oplossen en waarin leidinggevenden over de nodige vaardigheden beschikken om een effectieve en grondige beïnvloedingsstrategie te ontwikkelen.

Een organisatie die voor de Influencer-training kiest, kan de volgende resultaten verwachten:

- Een succesvolle uitvoering van veranderingsinitiatieven in de hele organisatie, al dan niet op basis van formeel gezag
- Gedragsverandering in de hele organisatie
- Minder fouten en mislukte projecten
- Verbeterde bedrijfscultuur

gedelegeerd) doorgaans niet tot daadwerkelijke verandering, maar enkel tot een cultuur van cynisme.

In organisaties waar leidinggevenden in staat zijn bewust een verandering in de hele organisatie door te voeren, zien we een totaal ander beeld. Managers die een helder inzicht hebben in de duizenden aspecten die van invloed zijn op menselijk gedrag, en die creatief genoeg zijn om met deze factoren positieve verandering te bewerkstelligen, creëren een cultuur van vertrouwen. In dergelijke organisaties worden leidinggevenden met respect bejegend en zijn medewerkers optimistisch dat zelfs ingrijpende veranderingen in de toekomst tot betere prestaties zullen leiden.

## Conclusie

De vraag is niet of u over een cultureel besturingssysteem beschikt; dat heeft elke organisatie. De vraag is of uw culturele besturingssysteem continue verbetering in uitvoering en innovatie belemmert of stimuleert.

Leidinggevend en die vooroplopen in het creëren van een cultureel besturingssysteem dat wordt gekenmerkt door zelfgestuurde verandering, intellectuele eerlijkheid, 360° toerekenbaarheid en invloedrijk leiderschap, benutten het volledige potentieel van hun personeel. Zodoende maken ze optimaal gebruik van een cultuur die volgens onderzoek een duidelijk kenmerk is van een blijvend waardevolle organisatie voor klanten, medewerkers, aandeelhouders en de maatschappij: een krachtig en effectief cultureel besturingssysteem.



0031 (0)172 - 42 34 58

[www.VitalSmarts.nl](http://www.VitalSmarts.nl)

[info@vitalSmarts.nl](mailto:info@vitalSmarts.nl)

Henry Dunantweg 28,  
2402 NR Alphen aan den Rijn,  
Nederland



801.765.9600

[www.vitalSmarts.com/global](http://www.vitalSmarts.com/global)

[salesupport@vitalSmarts.com](mailto:salesupport@vitalSmarts.com)

282 River Bend Lane, Suite 100  
Provo, UT 84604  
USA

**Over VitalSmarts** - Als vernieuwer op het gebied van bedrijfstrainingen en het functioneren van organisaties, is VitalSmarts de thuisbasis van diverse trainingsconcepten, waaronder Crucial Conversations, Crucial Confrontations, Influencer en de Change Anything-training. In elke cursus worden krachtige vaardigheden en strategieën aangeboden voor verbetering van de resultaten in de organisatie. Vier publicaties van VitalSmarts zijn inmiddels doorgedrongen tot de bestsellerlijst van de New York Times: Change Anything, Crucial Conversations, Crucial Confrontations, en Influencer. VitalSmarts is zes opeenvolgende jaren door Inc.-magazine genoemd als een van de snelst groeiende ondernemingen in Amerika; wereldwijd hebben meer dan 750.000 mensen een training van VitalSmarts gevolgd. De licentie voor de Benelux heeft VitalSmarts ondergebracht bij VitalSmarts Benelux.