

Inhoud

Voorwoord 9

Dankwoord 11

Inleiding: Leiderschap op topniveau 13

DEEL I Richt u op het juiste doel en de juiste visie

- 1 Presteert uw organisatie op het hoogste niveau? 21
- 2 De kracht van een heldere visie 31

DEEL II Behandel uw klanten correct

- 3 Bedien uw klanten op topniveau 43

DEEL III Behandel uw mensen correct

- 4 Empowerment is de sleutel 61
- 5 Situationeel leiderschap II: het geïntegreerde concept 75
- 6 Zelfleiderschap: de kracht achter empowerment 86
- 7 Prestatiepartnerschap 96
- 8 Essentiële vaardigheden voor prestatiepartnerschap:
De One Minute Manager® 114
- 9 Coaching: een belangrijke competentie voor het ontwikkelen van
leiderschap 128
- 10 Situationeel teamleiderschap 139
- 11 Organisatieleiderschap 157
- 12 Strategieën voor verandermanagement 174
- 13 Het succesvol managen van een culturele transformatie 193

DEEL IV Kies het juiste leiderschap

14 Dienend leiderschap 207

15 Formuleer uw eigen visie op leiderschap 225

Noten 238

Register 246

Beschikbare diensten 255

Leiderschap op topniveau

Mijn vrouw Margie en ik gingen afgelopen jaar met familie en vrienden op safari in Zuid-Afrika. Ik ben de afgelopen twintig jaar een paar keer met mijn vrouw op safari geweest, maar ditmaal merkte ik iets op waarvan ik me nog niet eerder bewust was geweest: het viel me op hoe wreed, competitief en territoriaal de wildernis is. Als je een leeuw hoort brullen, lopen de rillingen je over de rug. Wanneer Gary Clarke, onze vaste gids uit Topeka, het brullen van de leeuw nadoet, roept hij: 'Dat is van mij, van mij, van mij!' Dat roept hij omdat de leeuw met zijn gebrul hetzelfde duidelijk wil maken. Leeuwen doden zelfs hun mannelijke jongen wanneer deze hun territoriaal gezag op de proef stellen.

De reden dat me dit juist deze keer zo sterk opviel had te maken met mijn voornemen om zo veel mogelijk over Nelson Mandela te weten te komen. We waren te gast geweest op een diner waar de mensen gevraagd werd te zeggen met wie ze het liefst aan tafel zouden zitten. Ik hoefde niet lang na te denken en zei: 'Nelson Mandela. Ik zou heel graag de man willen ontmoeten die achttwintig jaar gevangen heeft gezeten en wreed behandeld is, maar die toch uit die situatie tevoorschijn is gekomen als een liefdevol, medelevend en vergevingsgezind mens.' Op de reis naar Zuid-Afrika was ik begonnen in Mandela's boek *De lange weg naar de vrijheid*.

Toen ik wat ik in de jungle zag vergeleek met de manier waarop Mandela had gereageerd op hoe men hem behandeld had, realiseerde ik me dat mensen in veel opzichten intelligente dieren zijn. En omdat we intelligente dieren zijn, kunnen we een keuze maken tussen egoïsme en altruïsme. Een neushoorn kan niet opstaan en tegen zichzelf zeggen: 'Vandaag ga ik vriendschap sluiten met de leeuw.' Mensen kunnen dat wel. Maar wanneer je naar de leiders over de hele wereld kijkt – of ze nu aan het hoofd staan van een land, bedrijf, kerk of onderwijsinstelling – kiezen er toch veel te veel voor de egoïstische benadering. Hoe komt dit? Dit komt omdat ze, waar het op leiderschap aankomt, geen ander rolmodel hebben.

Toen ik over dit dilemma nadacht, moest ik terugdenken aan mijn tijd op de middelbare school, waar ik me verdiepte in Paulo Freire, een Braziliaanse revolutionair. Freire had een fascinerend boek geschreven, *The Pedagogy of the Oppressed*. Hij stelde daarin dat het probleem van onderdrukking was, dat wanneer mensen het juk van de onderdrukking afwierpen, ze geen ander leiderschapsmodel ter beschikking hadden dan dat van hun vroegere onderdrukkers. De

onderdrukten ontpopten zich tot nieuwe onderdrukkers. De implicaties hiervan zijn ontmoedigend, niet alleen voor naties, maar ook voor elke denkbare onderneming. Dit fenomeen creëert steeds opnieuw een generatie egoïstische leiders. Deze staan aan het hoofd van een systeem waarin alle macht, geld en erkenning zich boven in de hiërarchie concentreert, en niet bij de mensen voor wie het systeem bedoeld is.

Ik denk dat het enige antwoord op deze vicieuze cirkel gelegen is in een andere leiderschapsrol. Dat is het onderwerp van dit boek – individuen en organisaties helpen bij het beter leidinggeven.

Beter leiderschap

Wat is leiderschap? We definieerden leiderschap jarenlang als een *beïnvloedingsproces*. We dachten dat onze pogingen om denken en doen van anderen te beïnvloeden met een bepaald doel voor ogen, zij het persoonlijk of beroepshalve, gelijkstonden aan leiderschap. We zijn de laatste jaren tot een nieuwe definitie van leiderschap gekomen: het *vermogen om mensen zodanig te beïnvloeden dat hun capaciteiten ten goede komen aan het algemeen belang*. We hadden een goede reden voor deze nieuwe definitie. Wanneer de definitie van leiderschap zich toespitst op het bereiken van een doel, is de suggestie dat het alleen om de resultaten gaat. Maar wanneer we het hebben over beter leiderschap is dat niet voldoende. De zinsnede ‘het algemeen belang’ – wat het beste is voor iedereen – is hier essentieel. Wij denken dat leiderschap een nobele roeping is. Leiderschap moet zich niet louter toeleggen op persoonlijk voordeel of het boeken van een resultaat, maar moet zich richten op een hoger doel.

Wat is dat hogere doel? Het is niet iets egoïstisch als het verdienen van geld. Matt Hayes en Jeff Stevens betogen in hun boek *The Heart of Business* het volgende: wanneer het maken van winst, op zichzelf een legitiem doel, de belangrijkste beweegreden is voor het zakendoen, gaan alle betrokkenen – aandeelhouders, topmanagers, werknemers, klanten, leveranciers en de gemeenschap – al snel hun eigenbelang nastreven en de nadruk leggen op de eigen agenda en zelfverrijking. Onderlinge loyaliteit en passie worden overboord gezet, omdat het er alleen nog om gaat zo veel mogelijk te verdienen met zo min mogelijk inspanning.¹

Hoe lossen we dit probleem op? Door ons een hoger doel te stellen, in de vorm van een *inspirerende visie*. Hayes en Stevens omschrijven een dergelijke visie als naar buiten gericht, opofferingsgezind – met andere woorden: niet gericht op snelle resultaten zoals winst – en per definitie eervol. Leiders kunnen op de korte termijn succes boeken als ze zich louter op het behalen van een doel richten, maar daarbij komt de menselijke kant van de organisatie in het gedrang. Leiders houden niet altijd rekening met het moreel en de voldoening van hun mensen, en gaan dan voorbij aan iets essentieels: ze stellen zich geen hoger doel. Een dergelijke houding leidt al snel tot de gedachte dat geld verdienen het enige oogmerk is in het bedrijfsleven. Het lijkt alsof het óf om de mensen gaat, óf om

het geld. Men meent ten onrechte dat aandacht voor het ene aandacht voor het andere uitsluit.

Wanneer men adequaat leidinggeeft, is de filosofie dat beide naast elkaar van belang zijn. De ontplooiing van mensen – zowel klanten als medewerkers – is voor de prestaties van het bedrijf van even groot belang als de financiële resultaten. Dit betekent dat men zich moet richten op de lange termijn en op de tevredenheid van de mensen. Adequaat leidinggeven is daarom een proces. Wij definiëren dit proces als het *behalen van waardevolle resultaten, waarbij we rekening houden met het welzijn van alle betrokkenen door hen met respect, zorg en rechtvaardigheid te behandelen*. Als we dit doen, krijgt het eigenbelang geen kans. Waarom?

Leiders die het eigenbelang vooropstellen denken dat het allemaal om hén draait, en niet om de belangen van degenen die ze dienen. Ze vergeten het respect, de zorg en de rechtvaardigheid voor alle betrokkenen. Het gaat uitsluitend om hen. Pas wanneer ze zich realiseren dat dit niet zo is, kunnen ze adequater leidinggeven.

Waarom we dit boek hebben geschreven

We hebben dit boek om verschillende redenen geschreven. In de eerste plaats is het onze droom dat op een goede dag iedereen iemand kent die adequaat leidinggeeft. Egoïstische leiders zullen tot het verleden behoren, en overall ter wereld zullen leiders, om met Robert Greenleaf te spreken: ‘In de eerste plaats dienen en in de tweede plaats leidinggeven.’² We schrijven dit boek om deze droom te helpen verwezenlijken.

In de tweede plaats is de visie van de Ken Blanchard Companies gericht op adequaat leiderschap. Dit soort leiderschap begint met een visie. Ik heb samen met Jesse Stoner het boek *Full Steam Ahead!* geschreven, over de kracht van de visie. Een fascinerende visie maakt duidelijk *wie u bent* (uw doel), *waar u naar toe gaat* (het toekomstbeeld van uw voorkeur) en *wat u onderweg drijft* (uw waarden).

De Ken Blanchard Companies beogen individuen en organisaties adequater leiding te laten geven. Onze missionstatement weerspiegelt onze nieuwe definitie van leiderschap:

Benut de energie en het potentieel van mensen en organisaties voor het bereiken van het hogere doel.

Ons toekomstbeeld is:

- Iedereen leert adequaat leidinggeven.
- Elke organisatie wordt adequaat geleid.
- Mensen worden gemotiveerd om adequaat leiding te geven door mensen te observeren die dat al in de praktijk brengen.

We hanteren waarden op het gebied van:

- **Ethiek.** We handelen correct.
- **Werkrelaties.** We kweken onderling vertrouwen en respect.

- **Succes.** We streven naar een goed geleide en winstgevende organisatie.
- **Ontplooiing.** We groeien, leren en ontwikkelen ons voortdurend.

Deze waarden zijn in volgorde van belangrijkheid opgesomd. We doen met andere woorden nooit iets wat de winstgevendheid ten goede komt maar onethisch is, of de relaties met onze klanten, medewerkers, leveranciers of gemeenschap geweld aandoet. We realiseren ons dat winstbejag niet het hogere doel is van onze organisatie.

Misschien vindt u het allemaal wat overdreven optimistisch, maar dit zijn de maatstaven die we onszelf hebben opgelegd. We willen u en de mensen in uw organisatie helpen om aan deze hoge maatstaven te voldoen. Individuen en organisaties adequaat leiding leren geven, is onze passie.

Ten slotte zult u in dit boek onze kijk op leiderschap op vele manieren beschreven zien. Uitgebreid onderzoek laat zien dat effectieve leiders een heldere visie op leiderschap en het motiveren van mensen hebben en bereid zijn hun overtuigingen met anderen te delen. We hopen dat dit boek van invloed zal zijn op uw kijk op leiderschap.

Hoe dit boek is opgebouwd

Ik ben er in de loop der jaren achter gekomen dat mensen in adequaat geleide bedrijven vier dingen goed doen:

- Ze richten zich op het juiste doel en de juiste visie.
- Ze behandelen hun klanten correct.
- Ze behandelen hun medewerkers correct.
- Ze tonen het juiste soort leiderschap.

Dit boek bestaat uit vier delen. Deel I gaat over *het juiste doel en de juiste visie* en legt een verband met onze publicaties over de karakteristieken van een uitstekend presterende organisatie en het creëren van een inspirerende visie.

Deel II gaat over *het correct behandelen van de klanten* en ons werk op het gebied van legendarische service, enthousiaste aanhang en klantengekte. Iedereen zou zich er tegenwoordig bewust van moeten zijn dat de klant de bestaansreden van het bedrijf vormt.

Deel III richt zich op *het correct behandelen van de medewerkers*. Dit is de lakmoesproef. Als u uw mensen geen zeggenschap geeft en hen niet correct behandelt, zullen ze niet goed voor de klanten zorgen en boekt u op de lange termijn niet de gewenste resultaten. Dit is het langste deel van het boek, want hier gaat het om leiderschap in de praktijk. Dit is het terrein waarop de Ken Blanchard Companies vijftientig jaar actief zijn geweest. We beginnen in dit deel met *empowerment* en onderzoeken dan de verschillende leiderschapsgebieden: zelf-leiderschap, één-op-één leiderschap, teamleiderschap en organisatieleiderschap.

Deel IV richt zich op *het juiste soort leiderschap*. Daarmee doelen we niet op de leiderschapsstijl, maar op het karakter en de intentie van het leiderschap. Mijn talloze reizen langs organisaties in alle soorten en maten hebben me van twee dingen overtuigd: effectief leiderschap begint intern en het juiste soort leider-

schap is dienend leiderschap. Dit soort leiderschap berust niet op valse trots of angst, maar op bescheidenheid en dienstbaarheid aan het hogere doel.

Deel iv omvat ook onze gedachten over de manier waarop u uw leiderschap een eigen perspectief kunt geven. De aandacht wordt verlegd naar uzelf. We helpen u hier de vele concepten waarmee u kennis heeft gemaakt bij elkaar te brengen en te integreren om ze vervolgens toe te passen op uw eigen situatie.

We hebben met liefde aan de totstandkoming van dit boek gewerkt. Het omvat de beste ideeën die we in vijftientig jaar samenwerken hebben opgedaan. Het gaat daarbij niet alleen om mijzelf en Margie, maar ook om de geweldige bijdragen van onze medeoprichters, Don Carew, Eunice Parisi-Carew, Fred Finch, Laurie Hawkins, Drea en Pat Zigarmi – en andere fantastische collega-consultants die onze familie van schrijvers aanvulden, onder wie Scott Blanchard, Madeleine Blanchard, Kathy Cuff, Garry Demarest, Chris Edmonds, Susan Fowler, Bob Glaser, Lael Good, Vicki Halsey, Judd Hoekstra, Fay Kandarian, Linda Miller, Alan Randolph en Jesse Stoner.

We denken dat iedereen in staat is om adequater leiding te geven, of dat nu thuis, in de gemeenschap of op het werk is. We hopen dat u belangrijke informatie uit dit boek zult kunnen putten, ongeacht uw positie, de omvang van het soort organisatie waarin u werkt, of het soort klanten dat u bedient. We hopen dat die informatie u zal helpen om adequater leiding te geven en zo tot een goed presterend bedrijf te komen dat een gastvrije thuishaven biedt aan de mensen met wie u te maken hebt.

Ken Blanchard
San Diego, Californië
Voorjaar 2009

Presteert uw organisatie op het hoogste niveau?

Don Carew, Faye Kandarian, Eunice Parisi-Carew, Jesse Stoner en Ken Blanchard

Schutters kunnen u vertellen dat u op de roos moet mikken als u uw doel wilt treffen. Wanneer u de roos mist, heeft u dan toch nog een goede kans het doel te raken. Als u echter op het doel mikt en mist, bereikt u niets. Don Shula, coach van het American Footballteam Miami Dolphins, schreef met Ken Blanchard het boek *Everyone's a Coach*.¹ In dit boek vertelt hij zijn spelers dat het hun doel is om elke wedstrijd te winnen. Zou dat haalbaar zijn? Natuurlijk niet, maar als je de lat niet op zijn allerhoogst legt, maak je ook geen kans er in de buurt te komen. Misschien kwam het hierdoor dat de teams die Shula coachte meer wedstrijden wonnen dan die van enige coach uit de National Football League, en dat Miami Dolphins nog steeds het enige team is dat ooit een heel seizoen lang ongeslagen is gebleven. Het doel waarop u mikt hangt dus nauw samen met uw uiteindelijke prestatie.

De druk van de beurs en de concurrentie waaronder veel bedrijven tegenwoordig opereren leiden ertoe dat veel mensen denken dat financieel succes het enige is wat telt. Toch zouden er maar weinig zakenmensen zijn die op hun grafsteen het bedrijfsresultaat, de aandelenkoers of de winstmarge vermeld zouden willen zien. Ze zouden misschien wel willen dat men aan ze teruggacht omdat ze een bijdrage hadden geleverd aan de totstandkoming van een goed presterend bedrijf.

Degenen die adequater leiding willen geven moeten begrijpen hoe een goed presterend bedrijf eruitziet en wat er nodig is om het tot stand te brengen. Ze moeten op het juiste doel mikken.

Het juiste doel: een drievoudig resultaat

In uitstekend presterende bedrijven richt iedereen zijn inspanningen niet op één, maar drie resultaten, namelijk gekwalificeerd worden als *de beste dienstverlener of producent, de beste werkgever* en *de beste investeringsmogelijkheid*. Dit drievoudige resultaat is het juiste doel en kan het verschil betekenen tussen middelmatigheid en uitmuntendheid.² De beste onder de goed presterende organisaties

weten dat hun resultaat afhankelijk is van hun klanten, hun medewerkers en hun investeerders. In deze organisaties is men zich van het volgende bewust:

Winst is het applaus dat je krijgt voor het goed behandelen van je klanten en het creëren van een inspirerende omgeving voor je personeel.

De beste dienstverlener of producent

Het is een steeds grotere uitdaging om tot de beste dienstverleners of producenten te behoren. De concurrentie is fel en kan onverwacht uit nieuwe hoeken komen. Klanten zijn veeleisend omdat ze veel meer mogelijkheden binnen handbereik hebben. Ze verwachten een product dat precies aan hun eisen voldoet en dat op het gewenste moment geleverd wordt. De wereld is zodanig veranderd dat niet de verkoper, maar de koper het voor het zeggen heeft. De klant is onbetwistbaar koning. Organisaties zijn ervan doordrongen dat ze zonder de loyaliteit en betrokkenheid van hun klanten nergens zijn. Organisaties zijn bereid te veranderen wanneer ze het bestaan van de volgende, nieuwe regel ontdekken:

Als u niet voor uw klanten zorgt, doet iemand anders dat wel.

Sheldon Bowles en Ken Blanchard stellen in hun boek *Maak een fan van uw klant* dat het, wil je klanten aan je binden, niet volstaat hen goed te behandelen.³ Ze zeggen dat je ervoor moet zorgen dat ze enthousiast over je worden. Ze bedoelen daarmee dat mensen zo enthousiast zijn over de manier waarop je ze behandelt dat ze iedereen over je willen vertellen; ze gaan deel uitmaken van je verkoopafdeling. Laten we eens naar een eenvoudig maar overtuigend voorbeeld kijken.

Hoe wordt u in een hotel negen van de tien keer gewekt? De telefoon gaat op het afgesproken uur, maar wanneer u opneemt, hoort u niets. Ze hebben dan alleen een apparaat zover gekregen dat u gebeld wordt. Iets vriendelijker is het misschien, als u bij het opnemen een ingesproken boodschap te horen krijgt. Maar ook nu wordt u niet persoonlijk te woord gestaan. Het is tegenwoordig zelfs zo dat u, wanneer u wél iemand aan de telefoon krijgt, u van schrik nauwelijks een woord weet uit te brengen. Een tijdje geleden verbleef een van onze collega's in het Marriott Convention Hotel in Orlando. Hij had gevraagd of men hem om zeven uur 's ochtends wilde wekken. Toen de telefoon ging en hij opnam, zei een vrouw aan de andere kant van de lijn: 'Goedemorgen, u spreekt met Theresa. Het is zeven uur. Het wordt hier vandaag vierentwintig graden en een mooie dag, maar ik zie op uw ticket dat u vertrekt. Waar gaat u heen?' Enigszins ontstut stamelde onze collega: 'Naar New York.' De vrouw zei: 'Laat me even op de weerkaart van *USA Today* kijken. O nee! Het is vandaag in New York maar vijf graden en regenachtig. Zou u niet liever nog een dagje blijven?'

Waar denkt u dat onze collega naar toe wil als hij naar Orlando moet? Hij wil naar het Marriott zodat hij 's ochtends Theresa aan de lijn krijgt! Enthousiaste klanten krijg je wanneer je dienstverlening veel beter is dan die van de concurrentie en zelfs de verwachtingen van de klant overtreft. Bedrijven die hun klanten zo behandelen hebben het overtreffen van de verwachtingen tot routine

gemaakt en mogen zich vervolgens verheugen in groei, omdat de klanten zich thuis voelen bij het verkooppersoneel.

De beste werkgever

Het is al net zo'n grote uitdaging om tot de beste werkgevers te behoren. Omdat zeer mobiele, competente werknemers erg in trek zijn, moeten werkgevers manieren zien te vinden om het beste personeel te lokken. Het bieden van een goed salaris is niet langer voldoende. Het is weliswaar zo dat competent personeel naar een ander bedrijf overstapt als daar beter betaald wordt, maar de huidige werknemers zijn op zoek naar meer. Ze zoeken naar bedrijven waarvan ze het gevoel hebben dat hun bijdrage er meer gewaardeerd en beloond wordt – waar ze bij het geheel betrokken worden, hun capaciteiten kunnen inzetten, zich kunnen ontplooiën, promotiemogelijkheden zien en een rol van betekenis kunnen spelen.

Wanneer u managers vertelt dat mensen het belangrijkste bedrijfsmiddel vormen, zullen maar weinige dat tegenspreken. Sommigen beweren zelfs dat de klant op de tweede plaats zou moeten komen, omdat een bedrijf zonder betrokken en mondig personeel nooit goede service kan verlenen. Je kunt je mensen niet slecht behandelen en vervolgens van hen verwachten dat ze de klant correct behandelen.

Een aantal jaar geleden maakte een vriend van ons iets mee wat dit punt goed illustreert. Hij winkelde gewoonlijk bij Nordstrom, maar kwam bij een concurrent terecht. Toen hij zich herinnerde dat hij zijn vrouw moest bellen, vroeg hij aan een verkoper of hij van de telefoon gebruik mocht maken. 'Nee!' luidde het antwoord. De man zei: 'Dat meent u niet! Bij Nordstrom kan ik altijd bellen!' De verkoper antwoordde: 'Luister eens meneer, ze laten *mij* de telefoon hier niet eens gebruiken. Dus waarom zou ik u dat wél laten doen?'

Medewerkers die slecht worden behandeld hebben de neiging hun klanten ook slecht te behandelen.

Er is tegenwoordig nog een reden waarom uw medewerkers zo belangrijk zijn. Uw bedrijf wordt er namelijk op beoordeeld hoe snel het kan reageren op de behoeften en problemen van de klant. 'Ik moet dit even met mijn baas bespreken' is er tegenwoordig niet meer bij. De baas kan niemand iets schelen. Klanten hechten alleen waarde aan degenen die de telefoon opnemen, hen begroeten, hun bestelling noteren, het gevraagde bezorgen en hun klachten aanhoren. Ze willen goede en vlotte service. Dit betekent dat u voor uw mensen een motiverende omgeving moet scheppen en een organisatiestructuur moet bieden die flexibel genoeg is om hen in staat te stellen zich van hun beste kant te laten zien.

De beste investeringsmogelijkheid

Groei of uitbreiding vraagt om financiering, ongeacht of een bedrijf aan de beurs genoteerd is of niet, in overheidshanden is of niet, en of het wel of geen winst-oogmerk heeft. Alle organisaties hebben financiering nodig in de vorm van aan-

delenemissies, leningen, subsidies of contracten. Financiers investeren alleen in organisaties als ze overtuigd zijn van de levensvatbaarheid en prestaties op de lange termijn. Ze moeten vertrouwen hebben in de kwaliteit van het personeel en het management, de producten of diensten en in de veerkracht van het bedrijf.

Als het financiële succes van een bedrijf wordt gedefinieerd als opbrengsten minus kosten, kunt u uw financiële gezondheid verbeteren door de eerste te verhogen en/of de tweede te verlagen. Laten we, omdat we rekening moeten houden met de concurrentie, eerst eens naar de kosten kijken. Hier wint degene die meer kan doen met minder middelen. Veel organisaties zijn tegenwoordig van mening dat ze alleen financieel effectief kunnen zijn wanneer ze bezuinigen op personeelskosten. Er is ongetwijfeld enige inkrimping nodig in grote, bureaucratische organisaties, waar iedereen een assistent heeft en iedere assistent ook een assistent. Inkrimping betekent echter een aanslag op de energie van de overgebleven medewerkers, en is zeker niet de enige manier om de kosten te beheersen.

Er is een groeiend besef dat het ook heel effectief is om alle medewerkers tot zakelijke partners te maken. Nieuwe mensen kunnen bijvoorbeeld in sommige bedrijven geen opslag krijgen totdat ze de jaarbalans kunnen lezen en begrijpen welk effect hun individuele inspanningen hebben op de winst-en-verliesrekening van het bedrijf. Wanneer mensen de zakelijke realiteit begrijpen van de manier waarop hun organisatie geld verdient en uitgeeft, zijn ze veel meer geneigd hun handen uit hun mouwen te steken.

Managers verschaffen van oudsher niet graag financiële informatie. Toch openen veel bedrijven tegenwoordig de boeken. Dat komt omdat ze zich realiseren dat het openbaar maken van deze voorheen als gevoelige informatie beschouwde gegevens hun financieel voordeel kan opleveren. Een van onze partners bijvoorbeeld, die als consultant optrad voor een restaurantketen, had de grootste moeite de directeur ervan te overtuigen dat het zinvol was om zijn medewerkers op de hoogte te stellen van belangrijke financiële gegevens. Om de directeur op andere gedachten te brengen ging hij op een avond tegen sluitingstijd naar het grootste restaurant van het bedrijf. Hij deelde alle medewerkers op in groepen van vijf tot zes mensen – koks, afwassers, bedienend personeel, hulpjes en gastvrouwen. Vervolgens vroeg hij hun het eens te worden over het antwoord op de volgende vraag: 'Hoeveel denkt u dat er overblijft van elke dollar die er binnenkomt – geld dat als winst terugvloeit naar financiers, of opnieuw in het bedrijf kan worden gestoken?' De laagste schatting was veertig dollarcent. Enkele groepen kwamen uit op zeventig dollarcent. De realiteit is, dat je in een restaurant vijf dollarcent overhoudt. Zijn het er tien, dan is dat reden tot juichen! Kunt u zich indenken hoe medewerkers tegenover de kosten van voedsel, arbeid, en breukschade staan, wanneer ze denken dat het bedrijf een goudmijn is? Nadat de medewerkers de werkelijke getallen te horen hadden gekregen, was de directeur onder de indruk toen de kok opmerkte: 'Bedoelt u dat als ik een biefstuk laat aanbranden die ons zes dollar kost en die we verkopen voor twintig dollar, met een winstmarge van vijf procent, we dan zes biefstukken moeten verkopen waarop we nauwelijks winst maken om mijn fout te compenseren?' Hij had het al door.

Als u uw mensen goed informeert en hen laat nadenken zult u verbaasd staan over de besparing die u dat oplevert.

Als u ervoor zorgt dat uw mensen bij het bedrijf betrokken zijn en dat ze hun capaciteiten kunnen ontplooiën, gaat uw winst vanzelf omhoog. Waarom? Omdat enthousiaste klanten over u opscheppen. Ze gaan deel uitmaken van uw verkooppersoneel en uw afdeling public relations. Daardoor vergroot u uw omzet en/of zichtbaarheid en maakt u uw organisatie aantrekkelijker als investeringsmogelijkheid. U staat nu aan het hoofd van een goed presterend bedrijf.

Een goed presterend bedrijf scoort op alle punten

De beste leverancier of producent, werkgever en investeringsmogelijkheid – de elementen van het drievoudige resultaat – vormen het doel. Als u maar op één van deze elementen mikt, raakt u het doel niet en zal uw bedrijf niet goed presteren. Wanneer leiders zich eenmaal het belang van het doel realiseren, rijzen er vragen als ‘wat is een goed presterend bedrijf?’ en ‘hoe ziet zo’n bedrijf eruit?’

Om een antwoord te krijgen op deze vragen deden Don Carew, Fay Kandarian, Eunice Parisi-Carew en Jesse Stoner uitgebreid onderzoek om de karakteristieken van een goed presterend bedrijf vast te stellen.⁴ Eerst moesten ze definiëren wat ‘goed presterend’ was. Sommige organisaties groeien snel en bereiken dan een plateau of beleven een terugval. Andere blijven floreren, en vinden zichzelf op de een of andere manier opnieuw uit wanneer dat nodig is. De onderzoekers richtten zich op deze laatste categorie. De definitie van ‘goed presterend’ die ze daarbij hanteerden, luidde als volgt:

Uitstekend presterende organisaties zijn ondernemingen die op de lange termijn uitstekende resultaten laten zien, waar de arbeidstevredenheid zeer hoog is en men zich tot het uiterste inzet voor succes.

Een uitstekend presterende organisatie (UPO) is vanwege zijn flexibiliteit, alertheid en reactievermogen niet alleen op de korte termijn, maar ook op de lange termijn klaar voor succes. In het Engels wordt deze de HPO-score genoemd, wat staat voor High Performing Organisation. In dit boek houden we de term UPO aan.

Het model voor de UPO-score™

Op grond van hun onderzoeksresultaten riepen Carew, Kandarian, Parisi-Carew en Stoner de ‘UPO-score’ in het leven. Hierin zijn zes elementen vertegenwoordigd, die kenmerkend zijn voor elke UPO. We beschrijven deze kenmerken in de volgende zes paragrafen.

Het UPO-model en de UPO-test™

Gedeelde macht en hoge betrokkenheid

De zeggenschap en de besluitvorming worden op elk niveau in de organisatie gedeeld en worden niet uitsluitend aan de top van de hiërarchie bewaakt. Participatie, samenwerking en teamwork staan op de voorgrond.

Uitwisseling van informatie en vrije communicatie

UPO's hanteren een brede definitie van wat relevante en noodzakelijke informatie is. Medewerkers hebben vrijelijk beschikking over informatie die nodig is om gefundeerde beslissingen te nemen.



Faciliterende systemen en structuren

Systemen, structuren, processen en procedures zijn zodanig op elkaar afgestemd dat ze de doelstellingen en waarden en strategie van de organisatie ondersteunen. Dit maakt het de mensen makkelijker om hun werk te doen.

Inspirerende visie

De visie van de organisatie, met als kern de doelstellingen en waarden, wordt door iedereen onderschreven en begrepen. Met zet zich er van ganser harte voor in, waardoor een sterk doelgerichte cultuur ontstaat die de gewenste bedrijfsresultaten bevordert.

Niet-aflatende klantgerichtheid

UPO's leveren uitstekende resultaten, ten dele vanwege een bijna obsessieve resultaatgerichtheid, maar ook vanwege de bijzondere manier waarop ze dat doen, namelijk vanuit het gezichtspunt van de klant.

Continue ontwikkeling

In een UPO ligt de nadruk onafgebroken op het verbeteren van vaardigheden door middel van opleidingen, het opbouwen van kenniskapitaal en het bijdragen aan de ontplooiing van anderen in de organisatie.

FIGUUR 1.1 Het UPO-model en de UPO-test

(© 2002 The Ken Blanchard Companies. Alle rechten voorbehouden. Verboden te dupliceren * V12120)

Gedeelde informatie en open communicatie

In UPO's is de informatie die nodig is om gefundeerde beslissingen te kunnen nemen vrij beschikbaar. Het uitwisselen van informatie en het faciliteren van een vrije communicatie kweekt vertrouwen en moedigt mensen aan om zich als eigenaar van het bedrijf te gedragen. Informatie is macht. Hoe toegankelijker de informatie is, des te beter zijn de mensen in staat solide beslissingen te nemen, die stroken met de doelstellingen en de waarden van de organisatie. Open communicatie is het levenssap van de organisatie. Het stimuleren van de dialoog verkleint de kans op territoriumdrift en houdt de organisatie gezond en flexibel.

Een inspirerende visie

Een inspirerende visie is dé kenmerkende eigenschap van een goed presterend bedrijf. Een dergelijke visie geeft een antwoord op de vraag 'wat heeft het voor zin?' Wanneer iedereen zo'n visie onderschrijft – met inbegrip van doelstelling, toekomstbeeld en waarden – ontstaat een weloverwogen, sterk doelgerichte cultuur die de gewenste bedrijfsresultaten naar een hoger plan brengt. In zulke organisaties worden mensen gestimuleerd en geënthousiasmeerd omdat ze toegewijd zijn aan de visie. Ze hebben de visie helder voor de geest en kennen de rol die ze erin spelen. Ze zijn trots, wilskrachtig en doelgericht. Als gevolg hiervan stemmen hun persoonlijke waarden overeen met die van de organisatie. Alle neuzen staan dezelfde kant op.

Continue ontwikkeling

In een UPO ligt de nadruk onafgebroken op het verbeteren van vaardigheden door middel van opleidingen, het opbouwen van kenniskapitaal en het bijdragen aan de ontplooiing van anderen. Als organisatie leren is niet hetzelfde als individueel leren. In een UPO gebeurt dit allebei. Iedereen streeft er voortdurend naar zichzelf en de organisatie als geheel te verbeteren.

Een niet-aflatende klantgerichtheid

UPO's kennen hun klanten, ongeacht de branche waarvan ze deel uitmaken, en meten aan de hand van die kennis hun resultaten. Ze leveren uitstekende resultaten, ten dele vanwege een bijna obsessieve resultaatgerichtheid, maar ook vanwege de bijzondere manier waarop ze dat doen, namelijk vanuit het gezichtspunt van de klant.

Faciliterende systemen en structuren

De systemen, processen en procedures van een UPO zijn zodanig op elkaar afgestemd, dat ze de doelstellingen, visie en waarden van de organisatie ondersteunen. Dit maakt het werken makkelijker. Faciliterende structuren en systemen vormen een platform voor een snelle respons op obstakels en kansen. De ultieme test voor de faciliterende kwaliteit van systemen en structuren is het gemak waarmee medewerkers hun taken kunnen vervullen.

Gedeelde autoriteit en hoge betrokkenheid

De zeggenschap en de besluitvorming worden op elk niveau in de organisatie gedeeld en worden niet uitsluitend aan de top van de hiërarchie bewaakt. Participatie, samenwerking en teamwork staan op de voorgrond. Wanneer mensen zich gewaardeerd en gerespecteerd weten, beslissingen mogen nemen die van invloed zijn op hun leven en toegang hebben tot informatie die nodig is voor gefundeerde beslissingen, *kunnen* en *zullen* ze waardevolle bijdragen leveren aan de visie en doelstellingen van de organisatie. In UPO's heerst een besef van persoonlijke en collectieve autoriteit.

UPO's benutten het beste wat mensen te bieden hebben voor het overkoepelende doel. Geconcentreerde macht en autoriteit zijn in balans met slagvaardigheid en alertheid. Wanneer mensen de doelstellingen en standaards goed begrijpen en duidelijkheid hebben over de grenzen van hun autoriteit, zetten ze zich toegewijd in voor het bereiken van resultaten.

Leiderschap is de drijvende kracht

Als een organisatie uitstekende prestaties wil leveren, is leiderschap daarbij de drijvende kracht. Het model van de UPO-scores beschrijft de karakteristieken van een dergelijk bedrijf, en leiderschap is daarvan de motor.

In uitstekend presterende organisaties speelt het formele leiderschap een volkomen andere rol dan in traditionele organisaties. Men doet er geen beroep meer op een charismatische topman, maar op een visie die ook na de topman blijft voortbestaan. Dit nieuwe leiderschap wordt niet zozeer gekenmerkt door een bevoorrechte status en macht omwille van de macht, als wel door een meer complex, participatief langetermijnproces. We leggen er in dit boek steeds de nadruk op dat, wanneer leidinggevendenden eenmaal een visie bepaald hebben, ze een houding aannemen en gedrag vertonen dat ten dienste van de organisatie staat. Dit gedrag en deze houding zijn dermate belangrijk, dat we er in hoofdstuk 14 uitgebreid bij stilstaan.

In een UPO bevordert het leidinggevend handelen samenwerking en betrokkenheid. Men neemt op elk niveau binnen de organisatie de leiding. Uitstekend presterende leiders leven in overeenstemming met de waarden van de organisatie. Ze belichamen een sfeer van onderzoek en ontdekking. Ze helpen anderen systematisch te denken. Ze stellen zich op als leermeesters *en* blijven zelf altijd leerling. Ze laten zich zien in hun leidersrol, en hebben de kracht om op het gebied van strategische besluiten en waarden voet bij stuk te houden. Ze zorgen ervoor dat iedereen blijft mikken op het doelwit: een voortreffelijke organisatie.

In een UPO is leiderschap niet voorbehouden aan de leidinggevendenden zelf; leiderschap doet overal zijn intrede. Individuen met expertise treden overal in de organisatie naar voren, wanneer daaraan behoefte is. Een UPO is niet afhankelijk van een beperkt aantal zeer goed presterende mensen die sturen en leiden, maar heeft een breed ontwikkelde leiderschapscapaciteit. Dit maakt zelfmanagement, eigenaarschap en slagvaardigheid mogelijk.