

1. EEN NIEUW PARADIGMA: IN EEN STERKE CULTUUR IS IEDEREEN EEN LEIDER

‘Als je geen concurrentievoordeel hebt, moet je niet concurreren.’

Jack Welch

Doordat wij al meer dan dertig jaar samenwerken met een aantal van de beste organisaties en leiders ter wereld, hebben we inmiddels een goed beeld van de paar dingen die hen zo goed maken. Denk eens aan een toporganisatie die je kent, een organisatie die je anderen vol overtuiging zou aanbevelen (of daadwerkelijk aanbeveelt), een organisatie waar je soms hartstochtelijk enthousiast over bent. Waarom is dat zo? Wat maakt die organisatie zo uniek? Hoe komt het dat jij er zo'n goed gevoel bij hebt? Onze ervaring is dat zulke organisaties het grootste, moeilijkst te kopiëren en duurzaamste concurrentievoordeel bezitten: een sterke cultuur.

WAT IS CULTUUR?

Voor onze doelen definiëren we cultuur als het collectieve gedrag van je medewerkers (wat het grootste deel van de medewerkers het grootste deel van de tijd doet), de aard van de taal en de relaties binnen een organisatie en de uitgesproken en niet-uitgesproken waarden, normen en systemen die er van kracht zijn. Sterke culturen zitten vol met voortreffelijke mensen, die telkens weer presteren zoals ze hadden gezegd te zullen presteren. Ze geven je iemand en iets om in te vertrouwen. Sterke culturen zijn uniek, worden doelbewust ontwikkeld en in stand gehouden, en zijn zeldzaam.

Als voorbeeld nemen we een cultuur waarin we de afgelopen tien jaar het voorrecht hebben gehad te mogen werken: de cultuur van Western Digital. Ons werk met wD begon toen FranklinCovey werd gevraagd het leiderschapsteam van wD te trainen in de zeven eigenschappen. Ze hadden ons ingeschakeld omdat ze een cultuur wilden creëren met een besturingssysteem dat gebaseerd was op principes. Op die eerste samenwerking met het leiderschapsteam van wD volgden jaren van andere trainingen door interne facilitators op alle niveaus van de organisatie.

Zoals het karakter van een individu het meest op de proef wordt gesteld als het onder druk staat, zo manifesteert de cultuur van een organisatie zich met name in tijden van crisis. Het regenseizoen in Thailand in 2011 was het hevigste in vijftig jaar. De overstromingen begonnen in het noorden, en binnen twee maanden stond het dichtbevolkte zuiden rond Bangkok onder water. De situatie grensde aan paniek; mensen probeerden uit alle macht naar hogere oorden te komen. Dertien miljoen Thai raakten op drift en meer dan achthonderd vonden de dood. Het werd de op drie na duurste ramp in de geschiedenis.

Sue werkte in Bangkok toen de verwoestende overstromingen zich aandienen: ‘Het was heel vreemd en verontrustend om deze immer bruisende stad in zo’n spookachtige, griezelig stille, gebroken toestand mee te maken. Elke dag werd de berg zandzakken om mijn hotel hoger en hoger, totdat hij bijna de tweeënhalve meter bereikte. Mensen parkeerden hun auto’s op hoger gelegen snelwegen in de hoop ze te kunnen beschermen tegen het onvermijdelijke vollopen van vertrouwde straten en stegen. Het leek wel of we in een boze droom waren beland: je wist dat het water eraan kwam, alleen niet wanneer of waar. De dreiging was ondraaglijk, net als het gevoel dat de stad onvermijdelijk zijn ondergang tegemoet ging.’

Op 15 oktober hadden de overstromingen honderdduizenden arbeiders verdreven uit het gigantische Bang Pa-In Industrial Park, een hightechproductiecentrum. De harddiskproductiefaciliteit van

WD kwam 1,8 meter onder water te staan, wat rampzalig is voor een productieomgeving waarin stof uit den boze is en één vuiltje een product al waardeloos kan maken.

Toen het allemaal voorbij was, schatten deskundigen in dat het een miljard dollar en op zijn minst zeven maanden schoonmaken zou kosten om een gedeelte van de WD-fabriek weer op de rails te krijgen, en dat het jaren zou duren voordat veel van de geavanceerde apparatuur zou zijn vervangen. Sommigen voorspelden zelfs het einde van het bedrijf, waardoor bijna 35 000 arbeiders zonder werk zouden komen te zitten. De effecten waren direct en mondiaal voelbaar; op allerlei plekken kwam de hightechproductie tot stilstand nu de cruciale componenten uit Thailand ontbraken. Dit werd 'de weerslag van de moesson op de rest van de wereld' genoemd.

Maar de leiding van WD wilde er geen jaren over doen om weer aan de slag te kunnen, dus nam ze het heft in eigen hand. Ze liet direct het bericht uitgaan dat er geen ontslagen zouden vallen – ze vormden een team en ze zouden gezamenlijk weer oprabbelen. De veiligheid van de mensen stond voorop: er werden ploegen geformeerd om de zwaarst getroffen medewerkers te helpen. Op dag twee werden teams van de Thaise marine ingehuurd om onvervangbare apparatuur te bergen, zodat die gerepareerd kon worden.

Andere grote bedrijven op het industrieterrein hadden hun medewerkers ontslagen en kwijnden weg in de modder. Zes maanden na de overstromingen waren er nog steeds 284 fabrieken dicht en zaten bijna 165 000 mensen zonder werk. 'Arbeiders in witte spookgewaden stonden voor dichtgetimmerde fabrieken, als medewerkers van een afgeblazen ruimteprogramma die niets omhanden hadden,' merkte een omstander op.¹

Maar bij WD ging het werk non-stop door. Het feit dat iedereen op de loonlijst bleef staan, maakte zeker verschil, maar deze bijzondere medewerkers gingen als vanzelfsprekend aan de slag met de wederopbouw van hun bedrijf. Tienduizenden mensen, van wie er

veel thuis nog steeds met de crisis te kampen hadden, meldden zich om hun fabriek nieuw leven in te blazen. Sommigen reisden dagelijks kilometers vanuit vluchtelingencentra en brachten vaak uren per dag in kleine bootjes of op waterrossen door, vastbesloten om te gaan werken.

Veel mensen kregen werk te doen dat ze nooit eerder hadden gedaan – zwaar, modderig handwerk. De leiding van het bedrijf stroopte de mouwen op en zwoegde zij aan zij met kantoormedewerkers die gewend waren aan het comfort van administratief werk. Medewerkers die elkaar nooit eerder hadden ontmoet, vormden teams en bedachten ter plekke oplossingen voor problemen.

Het resultaat? Op 30 november, slechts 46 dagen na de sluiting en slechts vijftien dagen nadat het water zich had teruggetrokken, heropende wd de fabriek. Binnen een jaar was het bedrijf weer nummer één in de markt. Het bleef ondanks alles winstgevend en wist zelfs een van zijn belangrijkste concurrenten over te nemen. Buitenstaanders waren stomverbaasd – het had helemaal geen miljarden dollars en jaren van inspanning gekost om te herstellen. Het enige wat ervoor nodig was geweest, was een geweldig team met mensen die bereid waren om voor elkaar door de modder te ploeteren.*

SLECHT LEIDERSCHAP ZET EEN CULTUUR ONDER WATER

Hier nog een ander verhaal over cultuur en het gedrag, de taal en de resultaten die eruit voortkomen.

Jane en haar zus zaten in de tuin van een kop koffie te genieten toen Tom, de man van haar zus, naar hen toe kwam. Terwijl hij ging

* Om kennis te maken met de cultuur van wd in de periode dat het bedrijf herstelde van de overstromingen van 2011, ga naar <http://7habits.franklincovey.com/success-stories>.

zitten, wierp hij een blik op zijn smartphone: ‘Nog één jaar, drie maanden, twee dagen, zes uur, vier minuten en... precies dertig seconden voor ik met pensioen mag!’

‘Waar heb je het over?’ vroeg Jane. Tom was intelligent en capabel en had nog jaren voor zich waarin hij prachtig werk kon verrichten – althans, dat dacht ze.

‘Ik heb een app op mijn telefoon die terugtelt tot het moment dat ik met pensioen kan.’

Jane dacht dat hij een grapje maakte. ‘Jij gaat niet met pensioen, Tom. Met jouw achtergrond huurt je bedrijf je weer als consultant in – en betalen ze je vijf keer zoveel.’

‘Nee,’ antwoordde Tom. ‘Je begrijpt het niet. Als deze app tot de laatste seconde heeft teruggeteld, kan ik met pensioen met behoud van al mijn arbeidsvoorwaarden. Ik zal geen seconde langer voor dat bedrijf werken.’

‘Waarom niet?’

‘Vroeger was het een geweldige werkplek,’ zei hij. ‘In alle opzichten. Maar twee jaar geleden is alles veranderd. We kregen een nieuwe baas, die ons kwam vertellen hoe het vanaf dat moment zou gaan. Sommigen van ons lopen al behoorlijk wat jaartjes mee, dus we vroegen: “Hebben wij hier ook nog iets in te zeggen?” En ik zei: “We hebben door de jaren heen altijd het gevoel gehad dat dit bedrijf zijn medewerkers trouw is. Kunnen we dat blijven verwachten?” Onze baas keek ons op een bepaalde manier aan... laten we zeggen dat ik inmiddels bekend ben met die blik. Toen zei hij, nogal kortaf: “Als je trouw zoekt, moet je een hond nemen.”’

Wanneer is Tom daadwerkelijk met pensioen gegaan? Wat zijn smartphone ook beweerde, hij is twee jaar geleden ‘met pensioen’ gegaan. Toen hield hij ermee op zijn ziel en zaligheid in zijn werk te stoppen, toen verdween zijn betrokkenheid. Hij is fysiek aanwezig geweest op zijn werk, hij doet wat er van hem wordt verwacht, maar niets meer. Tom had nog vijftien of twintig jaar extra kunnen geven – misschien wel zijn beste jaren. Maar het bedrijf waar hij vroeger

zijn lichaam, geest, ziel en passie aan wijdde, zal daar niet van kunnen profiteren.

Hij zal zijn ziel en zaligheid ergens anders in leggen.

Is er een groter contrast denkbaar dan tussen de culturen van het ineffektieve bedrijf waar Tom 'met pensioen' is gegaan en het uiterst effectieve team van WD Thailand?

DE UITDAGING VAN MENSELIJK KAPITAAL

Bijna een eeuw geleden hebben grote zakelijke leiders in Noord-Amerika een organisatie opgezet die de Conference Board heette. Deze club wilde tot de kern komen van wat een bedrijf succesvol maakt. Hij bestaat nog steeds; het is een wetenschappelijke onderneming, een onopvallende plek waar mensen gegevens verzamelen en op een objectieve manier interpreteren om uit te vinden wat er werkelijk gaande is in de economie.

De Conference Board vraagt vooraanstaande leiders van bedrijven van over de hele wereld al jaren naar hun allerbelangrijkste uitdaging. Het meest recente antwoord zal je misschien verrassen: 'Menselijk kapitaal.'

Wat betekent dat, menselijk kapitaal? Bedoelen ze niet financieel kapitaal? Waarom maken ze zich druk om menselijk kapitaal? Waarom houdt dat onderwerp hen het meest bezig?

De onderzoekers van de Conference Board trekken de volgende conclusie: 'In de huidige economie valt of staat succes met de vraag of je mensen betrokken en productief kunt krijgen, of je hen zo ver kunt krijgen dat ze alles voor je uit de kast halen. Dat is de enige manier om succesvol te concurreren.'²

Ook bij de duizenden organisaties die ons inschakelen als er gedragsveranderingen nodig zijn, merken wij dat leiders in Noord-Amerika, Azië en Europa het erover eens zijn dat menselijk kapitaal op dit moment hun hoogste prioriteit is. Ze zijn zich bewust van

het dramatische verschil tussen het team van wd Thailand en de wereld van iemand als Tom – en dat dat verschil relevanter is dan wat dan ook. Het ultieme concurrentievoordeel is in handen van organisaties die de best mogelijke bijdrage kunnen krijgen van de beste mensen die ze kunnen vinden. In simpele bewoordingen betekent dit dat je mensen inspireert en motiveert om het beste te geven wat ze in zich hebben – zelfs als dat betekent dat ze voor elkaar door de modder moeten ploeteren!

Als zoveel mensen zich bewust zijn van zowel het probleem als de kans, waarom rijzen effectieve culturen dan niet als paddenstoelen uit de grond?

Dat komt onder andere doordat de meerderheid van de werkende mensen zich niet betrokken voelt bij of zich actief heeft teruggetrokken uit zijn werk. Volgens de Gallup Organization betreft het 70 procent, en als je leiders en managers uitsluit, nadert het aantal niet-betrokken mensen zelfs de 80 procent.³ Leiders weten dus meer dan zeven van de tien van hun medewerkers niet te motiveren en te inspireren. In Nederland liggen de cijfers lager, al worden ze anders gemeten: 25 procent van de ondervraagde medewerkers geeft aan zich niet betrokken te voelen bij het werk dat ze doen.

We hebben het hier letterlijk over tientallen miljoenen mensen zoals Tom – stuk voor stuk unieke individuen, met talenten en capaciteiten en passies die grootse bijdragen kunnen leveren – die mentaal en emotioneel al met pensioen zijn.

Als Stephen R. Covey zijn omvangrijke gehoor over de hele wereld toesprak, vroeg hij altijd: ‘Wie van jullie denkt dat de overgrote meerderheid van de mensen in jullie organisatie intelligenter, talentvoller, capabeler, creatiever en vindingrijker is dan hun huidige werk vraagt of zelfs toelaat?’ Steevast ging dan bijna elke hand de lucht in.

Waarom is dat het geval? Omdat te veel leiders van bedrijven niet weten hoe ze mensen betrokken moeten krijgen. Ze snappen

niet dat het hun taak is om een raamwerk (of ‘besturingssysteem’ – dit bespreken we in hoofdstuk 2) te creëren dat mensen in staat stelt om het beste bij te dragen wat ze in zich hebben, consistent en vol vuur. Volgens een internationaal onderzoek naar het functioneren van CEO’s door het Center for Leadership Development and Research van Stanford University is mensen betrekken krijgen het belangrijkste zwakke punt van CEO’s. Sommige leiders, zoals de baas van Tom, ontmoedigen mensen actief, maar de meesten hebben eenvoudigweg niet de capaciteiten om mensen te leiden. Na bestudering van het onderzoek van Stanford concludeert *Forbes Magazine*: ‘Als het om *people management* gaat, brengen CEO’s het er belabberd van af.’⁴

Leiders weten dat ze hun mensen slecht managen, en het zit ze dwars. Ze moeten beseffen dat ze de harten en hoofden van hun mensen voor zich moeten winnen, dat ze een team moeten bouwen zoals het team van W.D. Thailand. Dat is het allerbelangrijkste wat hun nu te doen staat, maar ze weten niet hoe ze het moeten aanpakken. En dat is niet alleen een probleem van CEO’s; leiders op elk niveau worstelen ermee, met name mensen die nog niet zo lang een leidinggevende positie hebben.

Jan vertelt:

In het boek *Ik ben integer, jij bent integer* komen schrijvers Rob de Wilde en Jaap ten Wolde onder meer tot de conclusie dat de integriteitscultuur van een organisatie staat of valt met de integriteit van de topman of topvrouw.

Volgens mij gaat de verantwoordelijkheid van de topman of topvrouw nog verder. Ten eerste staat of valt elk cultuuraspect met de attitude van de topman of topvrouw. De toon aan de top bepaalt de toon in de organisatie. Verder zou iedere manager zich bewust moeten zijn van zijn of haar bijdrage aan de cultuur van een organisatie. Manager zijn brengt extra verantwoordelijkheid

den mee. Er wordt anders naar je gekeken, of je dat nu leuk vindt of niet, of je in het verleden nu deel uitmaakte van het team of niet. Managers moeten zich voortdurend realiseren: elke keer dat ik mijn mond opendoe, lever ik een bijdrage aan de cultuur. Dat geldt voor de man of vrouw aan de top van een organisatie, maar ook voor de man of vrouw aan de top van een team.

Een klant van ons, een van de hoogste leiders van een engineering-bedrijf in Shanghai, vertrouwde ons eens toe:

Toen ik klaar was met mijn rechtenstudie, beschikte ik over de allerbeste academische, analytische, juridische en onderzoekstools. Maar waar ik níét in was getraind, en waarop ik vanaf dag één niet was voorbereid, was hoe ik mijn mensen moest coachen en betrokken moest krijgen. Vanaf mijn eerste werkdag had ik een baas, ik had ondergeschikten, ik had collega's met wie ik moest samenwerken. Maar ik had absoluut niet geleerd hoe ik hen moest inspireren of hoe ik hen moest helpen beter te functioneren. Alles wat ik doe, moet in samenwerking met andere mensen gebeuren. Ik moet doelstellingen bereiken met anderen. Alles hangt af van dingen die ik nooit heb geleerd.

Wat deze klant beschrijft, is de reden waarom effectieve culturen niet als paddenstoelen uit de grond schieten. Hoewel het succes van een bedrijf staat of valt met zijn cultuur, laten te veel bedrijven de ontwikkeling van hun cultuur aan het toeval over. Tijdens de gesprekken die we met duizenden leiders over dit onderwerp voerden, moesten we vaak denken aan een citaat van management-expert Peter Drucker: 'Cultuur eet strategie als ontbijt. Pas als je echt begrijpt wat dit betekent, zul je een succesvol bedrijf leiden.'

Toen Renate van Neerven en Lars Deneer in 2010 detacheringsbureau Fin startten, zochten ze in eerste instantie naar een training om zichzelf als ondernemers te ontwikkelen. Dat beviel zo goed dat

ze besloten om de zeven eigenschappen van Stephen Covey door te voeren in het hele bedrijf. Renate van Neerven:

Lars en ik werkten al jaren voor een detacheringsorganisatie waar we onze passie niet kwijt konden. De markt werd als moeilijk gezien: een commodity-markt met steeds meer prijsdruk. Wij wilden dat niet accepteren, dus zijn we een eigen bedrijf gestart om het anders te doen. Voordat we startten, voerden we allerlei gesprekken over onze drijfveren en aanpak. We waren ervan overtuigd dat we onszelf moesten blijven verbeteren om de organisatie succesvol te laten zijn. Daarvoor gingen we op zoek naar een training om onszelf als ondernemers een boost te geven en een goede basis neer te zetten.

Over de eigenschappen van Covey hadden we allebei al eens workshops gevolgd. We voelden ons er comfortabel bij, omdat het teruggreep op de manier waarop we al werkten, alleen dan in een structuur gegoten. Begin 2011 volgden we er daarom een uitgebreide training in. Toen zagen we dat we er nog veel meer mee konden doen en dat het kon fungeren als standaard voor ons bedrijf. De zeven eigenschappen zijn een *way of life*: je gelooft erin of niet. In feite zijn het zeven gewoontes, handvatten om continu te blijven verbeteren, leren en groeien, die je ook kunt gebruiken om anderen te helpen. Wij brengen het over op onze medewerkers, en zij weer op onze klanten. Klanten zien dat de eigenschappen verschil maken op de werkvloer.

DE MENSEN ACHTER HET WERK

Jij en je mensen zijn het enige duurzame concurrentievoordeel van je organisatie. In elke branche geldt: wanneer je mensen niet meer functioneren, functioneert je concurrentievoordeel ook niet meer. En de hersenen van een medewerker als Tom kunnen er op elk wil-

lekeurig moment mee ophouden, zelfs als je er met je neus bovenop staat. ‘Maar hoe zit het dan met mijn merk?’ vraag je misschien. ‘En met mijn geheime formule? Mijn kostenstructuur? Mijn internationale partnerships? Mijn commercial die wordt uitgezonden tijdens de rust van een WK-finale? Zijn dat dan geen concurrentievoordelen?’

Concurrentievoordelen kunnen natuurlijk allerlei hoedanigheden hebben, maar uiteindelijk staan of vallen ze allemaal met wat mensen daadwerkelijk dóén. Je merk, je formule en je kostenstructuur zijn allemaal het product van mensen die samenwerken – ongeacht je middelen en capaciteiten. Als zij niet goed werken, is je voordeel weg.

In zijn indrukwekkende boek *Competitive Advantage* zegt Michael Porter: ‘Is een bedrijf een verzameling activiteiten of een reeks middelen en capaciteiten? Een bedrijf is duidelijk beide. Maar *activiteiten* zijn wat bedrijven doen, en die bepalen welke middelen en capaciteiten er relevant zijn. (...) Activiteiten zijn observeerbaar, operationeel en rechtstreeks gekoppeld aan kosten en differentiatie.’⁵ Met andere woorden, je concurrentievoordeel is gebaseerd op je activiteiten, en activiteiten zijn de dingen die mensen doen.

Jan: ‘Schrijnend is ook het verhaal van Annemarie. Hoe wil je met mensen omgaan? Annemarie vertelde aan mij:

In januari 2013 werd bij mij een hernia geconstateerd. Het bleek een kleine hernia te zijn die door rust en oefening vanzelf weer over moest gaan. Maar de klachten verergerden met als gevolg dat ik in mei 2013 voor honderd procent thuis kwam te zitten. Ik was strategisch adviseur bedrijfsvoering op het gebied van hr, en werkte al ruim veertien jaar bij hetzelfde bedrijf. Altijd goede beoordelingen gehad. Ook dat jaar bood mijn leidinggevende een perspectief en stelde dat op schrift. Ondanks het feit dat ik thuiszat, werd mij op het hart gedrukt dat ik me geen zorgen moest maken. Ondertussen was de reorganisatie binnen het bedrijf in