

# Inhoud

*Inleiding* 7

Een pleidooi voor een gezonde organisatie 11

De vier disciplines 25

**Discipline 1:** Bouw een hecht leiderschapsteam 29

**Discipline 2:** Creëer helderheid 85

**Discipline 3:** Overcommuniceer helderheid 153

**Discipline 4:** Bekrachtig helderheid 167

Het belang van goede meetings 187

De voorsprong nemen 203

*Checklist voor organisatiegezondheid* 209

*Extra informatie* 213

*Noten* 215

*Dankwoord* 217

*Over de auteur* 219

# INLEIDING

Dit boek is het eindpunt van een onvoorspelbare reis – een reis die ik begon toen ik nog een kind was, acht of negen jaar oud.

Mijn vader was een zeer goede verkoper, maar ik herinner me dat hij vaak gefrustreerd van zijn werk kwam en klaagde over hoe zijn bedrijf geleid werd. Ik wist nog niet wat management was, maar wist wel dat mijn vader na een werkdag van tien uur niet gefrustreerd zou mogen zijn.

Een paar jaar later begon ik zelf te werken: op de middelbare school in een restaurant, en op de universiteit als bankmedewerker. In die tijd kreeg ik voor het eerst te maken met management. Hoewel ik nog steeds niet helemaal snapte wat het precies inhield, wist ik wel dat sommige dingen op het werk zinvol leken, maar andere dingen niet, en dat dit alles duidelijk invloed had op mijn collega's en de klanten die we van dienst probeerden te zijn.

Na mijn afstuderen kreeg ik een baan bij een managementconsultancybedrijf. Eindelijk zou ik het hele managementgebeuren kunnen doorgronden! Maar in plaats daarvan hield ik me bezig met gegevens verzamelen, gegevens invoeren en gegevens analyseren, en diverse andere, aan gegevens gerelateerde activiteiten.

Om eerlijk te zijn: ik leerde destijds veel over strategie, financiën en marketing. Ik leerde alleen weinig over organisaties en hoe ze als geheel gerund zouden moeten worden. Maar op de een of andere manier raakte ik ervan overtuigd dat de grootste uitdaging voor onze klanten, en de beste kans op een concurrentievoordeel, niet echt te maken had met strategie, financiën of marketing; het had te maken met iets wat minder tastbaar was – met de manier waarop ze hun organisatie aanstuurden.

Toen ik voorstelde om daar iets meer aandacht aan te besteden, kreeg ik van mijn leidinggevenden te horen dat dat niet echt iets was waar het bedrijf zich mee bezighield – wat nogal vreemd was, aangezien we een managementconsultancybureau waren. Maar de kiem was gelegd, en ik besloot dat ik mijn carrière een andere wending moest geven.

De volgende paar jaar werkte ik voor diverse bedrijven op het gebied van organisatiegedrag of -ontwikkeling of -psychologie – hoe je het maar wilt noemen. Interessante materie, zeker, maar uiteindelijk toch te soft, te gefragmenteerd, te theoretisch. Dit knaagde aan me, aangezien ik wist dat het bedrijfsleven er méér over zou moeten weten en het meer zou moeten waarderen. Maar er ontbrak iets. Context. Integratie. Praktisch nut.

En dus richtte ik samen met een groep collega's een eigen bedrijf op, en begon ik advies en lezingen te geven over praktische methoden om organisaties te verbeteren. Ik moet bekennen dat we nogal verrast waren door de snelheid en het enthousiasme waarmee onze klanten onze adviezen omarmden. Kennelijk was de behoefte groot. Na verloop van tijd werd het duidelijk dat talloze professionals, werkzaam in verschillende sectoren en op verschillende organisatieniveaus, dezelfde frustraties kenden als mijn vader destijds en een betere manier zochten om te managen.

Ik begon dus te schrijven over praktische benaderingen van aan organisatorisch disfunctioneren gerelateerde kwesties – teamwerk, vergaderingen, afstemming, commitment van medewerkers – terwijl mijn bedrijf zich op de integratie van al deze zaken begon te richten.

Onze verwachtingen werden wederom ruimschoots overtroffen door de vraag naar die boeken en naar onze geïntegreerde benadering van de implementatie van de beschreven concepten. Ik raakte ervan overtuigd dat we het ontbrekende element hadden gevonden – de beslissende voorsprong – waarnaar ik gedurende mijn carrière zo hard had gezocht. Op basis van de feedback en bemoedigende woorden van lezers en klanten besloot ik dat ik op een gegeven mo-

ment alle ideeën uit mijn boeken en bedrijfsadviezen op één plek zou moeten samenbrengen. Dat moment is nu aangebroken.

In tegenstelling tot mijn andere boeken is dit boek geen fabel, maar een uitgebreide, praktische gids. Ik heb geprobeerd de materie zo interessant en leuk mogelijk te maken door voorbeelden uit de praktijk en echte verhalen van onze klanten te gebruiken. Het loont de moeite te vermelden dat veel van de in dit boek behandelde concepten al in een van mijn acht bedrijfsfabels aan bod zijn gekomen – met name *The Four Obsessions of an Extraordinary Executive*, *The Five Dysfunctions of a Team (De vijf frustraties van teamwork)*; *Silos, Politics, and Turf Wars*, en *Death by Meeting (Ver-gaderen is dodelijk)*. In deze ‘fabels’ gebruik ik fictieve personages en situaties om mijn theorieën te illustreren.<sup>1</sup> Voor de lezers die de voorkeur geven aan een verhalende benadering van een bepaald onderwerp, heb ik waar mogelijk verwijzingen naar deze boeken opgenomen.

Omdat ik geen kwantitatief onderzoeker ben, zijn de conclusies die ik in dit boek trek niet gebaseerd op statistieken of grondig uit-gewerkte gegevens, maar eerder op mijn observaties als consultant en op mijn werkervaring van de afgelopen twintig jaar. Maar zoals Jim Collins, onderzoeksgrootheid, me ooit vertelde: kwalitatief veldonderzoek is net zo betrouwbaar als kwantitatief onderzoek, zolang klanten en lezers de validiteit ervan bevestigen. En op basis van mijn ervaring met leidinggevend en hun organisaties kan ik met gerust hart melden dat de in dit boek beschreven principes zo-wel betrouwbaar als eenvoudig zijn.

Ik hoop dat je geniet van *De beslissende voorsprong* en – nog belangrijker – dat het je in staat stelt je organisatie te veranderen, of het nu gaat om een bedrijf, een afdeling van een bedrijf, een kleine onderneming, een school of een kerk. Ik zie het als mijn taak om ervoor te zorgen dat de beschreven principes op een gegeven moment gemeengoed zijn en dat verkopers, obers, bankmedewerkers, CEO's en al die anderen die in een organisatie werken hierdoor productiever, succesvoller en tevredener worden.

# EEN PLEIDOOI VOOR EEN GEZONDE ORGANISATIE

*De beslissende voorsprong verkrijgt een bedrijf in de eerste plaats door een gezonde organisatie. Toch wordt organisatiegezondheid door de meeste leidinggevendenden genegeerd, hoewel het door elk bedrijf gemakkelijk en kosteloos kan worden gerealiseerd.*

Dat is de stelling die ik in dit boek – en in mijn werkzaamheden – poneer, en ik ben ervan overtuigd dat ze op waarheid berust. Mocht ze ongeloofwaardig klinken, dan is dat ook de bedoeling. Waarom zouden verstandige mensen immers iets willen negeren wat zowel krachtig als haalbaar is?

Het antwoord op die vraag kreeg ik op 28 juli 2010.

## **Zich er te goed voor voelen**

Ik was aanwezig op een conferentie over leiderschap, georganiseerd door een klant. Ik zat naast de CEO. Dit was overigens niet zomaar een bedrijf – het was, en is nog steeds, een van de gezondste bedrijven die ik ken, en een van de succesvolste Amerikaanse ondernemingen van de afgelopen vijftig jaar. Het bedrijf kende een lange geschiedenis van groei, voorspoed en klantloyaliteit, en dat in een sector die geplaagd werd door economische tegenslag, ontevreden klanten en arbeidsgeschillen. Bovendien waren de werknemers uitermate tevreden over hun werk, leidinggevendenden en klanten. Vergeleken met branchegenoten had dit bedrijf iets ongelofelijks gepresteerd.

Terwijl ik luisterde naar de ene na de andere presentatie over de

opmerkelijke en onorthodoxe initiatieven die het bedrijf veel succes hadden opgeleverd, boog ik me naar de CEO naast me en stelde ik de volgende, deels retorische vraag: ‘Waarom doen jullie concurrenten eigenlijk niet hetzelfde?’

Na een korte stilte fluisterde hij op bijna droevige toon: ‘Weet je, ik vermoed echt dat ze denken dat ze er te goed voor zijn.’

En dat was het antwoord.

## De drie vooroordelen

Ondanks de bewezen effectiviteit zijn veel leidinggevendenden nog huiverig om zich voor de volle honderd procent op organisatiegezondheid te storten. (Ik zal straks een definitie van het begrip geven.) Stilletjes geloven ze dat hun organisatie er te complex voor is, dat ze het te druk hebben of dat het hele concept niet analytisch genoeg is. Met andere woorden: ze denken dat ze er te goed voor zijn.

In sommige opzichten kun je deze mensen niets kwalijk nemen. Na jaren van workshops met hindernisbanen en laat-je-achterovervallen-oefeningen zijn zelfs de meest ruimdenkende leidinggevendenden huiverig geworden voor alles wat ook maar enigszins soft overkomt. Combineer dat met het idee dat organisatiecultuur tegenwoordig gereduceerd is tot oppervlakkige initiatieven als designmeubilair, yogalessen voor werknemers en neem-je-hond-mee-naar-het-werk-dagen, en het zal je niet verbazen dat veel leidinggevendenden nogal cynisch zijn geworden, neerbuigend zelfs, over aan organisatieontwikkeling gerelateerde zaken.

Dat is jammer, aangezien organisatiegezondheid eigenlijk iets heel anders is. Het is zeker niet soft, maar vooral groter en belangrijker dan de organisatiecultuur zelf. Het is méér dan een bijgerecht bij of het zout in het hoofdgerecht – het is het bord waarop het hoofdgerecht wordt opgediend.

De gezondheid van een organisatie vormt de context voor strate-

gie, financiën, marketing, technologie en al het andere wat in de organisatie gebeurt. Dat is ook waarom organisatiegezondheid de belangrijkste bepalende factor is voor het succes van de organisatie. Meer nog dan talent. Meer nog dan kennis. Meer nog dan innovatie.

Maar voordat leidinggevendenden de mogelijkheden van organisatiegezondheid kunnen benutten, moeten ze voldoende zelfkennis ontwikkelen om de volgende drie vooroordelen weg te nemen die voorkomen dat ze het concept willen omarmen:

- **Het complexiteitsvooordeel.** Organizatiegezondheid is dermate eenvoudig en haalbaar dat veel leidinggevendenden eenvoudigweg niet snappen waarom dat het bedrijf een duidelijke voorsprong kan opleveren. Het vereist immers niet veel intelligentie of complexiteit – slechts een flinke dosis discipline, moed, doorzettingsvermogen en gezond verstand. Omdat we tegenwoordig denken dat differentiatie en verbeteringen in de organisatie alleen het resultaat kunnen zijn van complexiteit, vinden ervaren leidinggevendenden het meestal moeilijk om te accepteren dat iets zo eenvoudig en voor de hand liggend kan zijn.
- **Het adrenalinevooordeel.** Het kost nu eenmaal wat tijd om een organisatie gezond te maken. Helaas lijken veel leidinggevendenden met wie ik heb samengewerkt aan chronisch adrenalinevooordeel te lijden – ze zijn als het ware verslaafd aan hun dagelijkse dosis actie en brandjes blussen binnen hun organisatie. Het is alsof ze het niet aandurven wat gas terug te nemen en kwesties aan te pakken die weliswaar belangrijk zijn, maar minder urgent lijken. Dit klinkt eenvoudig, maar het is een serieus obstakel in veel disfunctionele organisaties – organisaties die geleid worden door mensen die dat oude adagium uit de racerij niet begrijpen: soms moet je wat gas terugnemen om sneller te kunnen gaan.
- **Het kwantificeringsvooordeel.** De voordelen van een gezonde organisatie zijn weliswaar groot, maar moeilijk te kwantificeren. Organizatiegezondheid is, als het goed is, zo alomtegenwoordig, dat het bijna onmogelijk is een enkele variabele te isoleren en

de financiële impact ervan te meten. Dat betekent overigens niet dat de impact niet reëel, tastbaar of significant is, maar alleen dat je een bepaalde mate van overtuiging en intuïtie moet hebben, die een te analytische leidinggevende waarschijnlijk niet heeft.

Zelfs als leidinggevendenden voldoende zelfkennis zouden ontwikkelen om deze vooroordelen weg te nemen, is er nog iets anders waardoor ze de effectiviteit van organisatiegezondheid niet benutten, en

*Zodra organisatiegezondheid voldoende wordt begrepen en in de juiste context is geplaatst, zal het concept alle andere bedrijfskundige disciplines overtreffen als mogelijkheid om de organisatie te verbeteren en een reëel concurrentievoordeel te behalen.*

dat is precies wat mij heeft aangezet dit boek te schrijven: organisatiegezondheid is nog nooit goed neergezet als eenvoudige, geïntegreerde en praktische discipline.

Ik ben ervan overtuigd dat organisatiegezondheid, zodra het concept voldoende wordt begrepen en in de juiste context is geplaatst, alle andere bedrijfskundige disciplines zal overtreffen als mogelijkheid om de organisatie te verbeteren en een reëel concurrentievoordeel te behalen. Absoluut.

De vraag is dus: wat is organisatiegezondheid nou precies?

Ik dacht dat je die vraag nooit zou stellen.

## **Organisatiegezondheid gedefinieerd**

In de kern gaat organisatiegezondheid over integriteit, maar dan niet in de ethische of morele zin van het woord die vandaag de dag gebruikelijk is. Een organisatie heeft integriteit – ze is gezond – wanneer ze consistent, compleet en een eenheid is; met andere woorden: wanneer het management, de operationele activiteiten, de strategie en de cultuur bij elkaar passen en zinvol zijn.

Als je dat nog iets te vaag vindt klinken (ik zou het zeker vaag



vinden), vat het dan als volgt op. Wanneer ik organisatiegezondheid aan potentiële klanten of een kamer vol leidinggevendenden uitleg, vergelijk ik het allereerst met iets wat hun bekender in de oren zal klinken. Ik leg dan uit dat een organisatie die de eigen prestaties wil optimaliseren over twee elementaire kwaliteiten moet beschikken: ze moet slim zijn en ze moet gezond zijn.

#### SLIM VERSUS GEZOND

Slimme organisaties zijn goed in de klassieke grondbeginselen van bedrijfsvoering: strategie, marketing, financiën en technologie. Deze zaken schaar ik onder de zogenaamde besluitvormingsdisciplines.

Toen ik aan de slag ging bij het consultancybureau Bain & Company, deden we onderzoek en voerden we analyses uit om onze klanten op deze gebieden slimmere, betere beslissingen te laten nemen. Zelfs als je maar iets van het bedrijfsleven weet, weet je dat die zaken essentieel zijn voor zakelijk succes. En dat is prima.

Maar slim zijn is slechts het halve verhaal. En toch slokt het alle tijd, energie en aandacht van leidinggevendenden op. De andere kant van het verhaal, de kant die door veel mensen wordt genegeerd, is gezond zijn.

Een goede manier om organisatiegezondheid te leren herkennen is om op bepaalde signalen te letten. Voorbeelden van dergelijke signalen zijn het ontbreken van politieke spelletjes, duidelijk beleid, een goed moreel, hoge productiviteit en een laag verloop onder getalenteerde medewerkers.

#### TWEE VEREISTEN VOOR SUCCES

##### **Slim**

- Strategie
- Marketing
- Financiën
- Technologie

##### **Gezond**

- Ontbreken van politieke spelletjes
- Duidelijk beleid
- Goed moreel
- Hoge productiviteit
- Laag personeelsverloop

Wanneer ik deze kenmerken in het gezelschap van leidinggevendens opsom, krijg ik doorgaans een van de volgende reacties, en soms beide. Vaak wordt er ongemakkelijk geglimlacht, op een nerveuze, bijna schuldbevuste manier. Of ze slaken een nauwelijks hoorbare zucht, zoals ouders doen als ze horen over een gezin waar de kinderen meteen doen wat hun wordt opgedragen. In beide gevallen is het alsof ze denken: ‘Zou dat niet fijn zijn?’ of: ‘Kun je het je voorstellen?’

Wat ik met name opvallend vind, is dat geen van deze leidinggevendens, zelfs niet de meest cynische, zal ontkennen dat het bedrijf waarvoor hij werkt getransformeerd zou zijn zodra deze kenmerken van organisatiegezondheid eenmaal geïntegreerd waren. Er wordt nooit gezegd dat de kenmerken soft zijn en men ziet meteen de praktische connectie tussen een gebrek aan gezondheid en de algehele bedrijfsprestaties. Het zou dus logisch zijn om aan te nemen dat al deze leidinggevendens vanaf dat moment een groot gedeelte van hun tijd, energie en aandacht zouden besteden aan het gezonder maken van hun organisatie.

Maar ik heb meegemaakt dat zelfs goedbedoelende leidinggevendens zich meteen weer op de ‘slimme’ aspecten van de organisatie richten en vooral aan de knoppen willen draaien in marketing, strategie, financiën enzovoort. Waarom toch?

#### MEER LICHT

Een van de beste verklaringen voor dit vreemde verschijnsel komt uit een comedysketch die ik als kind ooit zag. Ik weet nog dat het in een oude aflevering van *I Love Lucy* was.

Ricky, de man van Lucy, komt thuis van zijn werk en ziet Lucy op handen en voeten door de woonkamer kruipen. Hij vraagt wat ze in hemelsnaam aan het doen is.

‘Ik zoek mijn oorbellen,’ antwoordt Lucy.

Ricky vraagt: ‘Ben je ze in de woonkamer kwijtgeraakt?’

Ze schudt haar hoofd. ‘Nee, ik ben ze in de slaapkamer kwijtgeraakt... maar hier is meer licht.’

En dat is dus de hele kwestie.