

INHOUD

INLEIDING	9
INTRODUCTIE: KOERS-EN-KARAKTERDYNAMIEK	13
1 KLANTPERSPECTIEF	21
1.1 Inzicht in de behoefte	24
1.2 Structurele klantinformatie	32
1.3 Met de markt mee ontwikkelen	34
1.4 Realiteitszin bewaken	41
Interview Janneke Staarink	44
2 KERNOVERTUIGING	48
2.1 Maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen	50
2.2 Visie op de doelgroep	53
2.3 Missie van betekenis	56
2.4 Strategie op hoofdlijnen	61
3 POSITIONERING	69
3.1 Onderscheidend van anderen	71
3.2 Geloofwaardig in je belofte	79
3.3 Herkenbaar profiel van je organisatie	86
3.4 Zichtbaar bij de doelgroep	90

Interview Niels Lievaart	94
4 VERDIENSTRUCTUUR	96
4.1 Commercieel creatief	99
4.2 Langetermijnintentie	111
4.3 Waarde van je merk	113
4.4 Gezond financieel beheer	115
INTERMEZZO: VAN KOERS NAAR KARAKTER	119
Interview Ramón Delima	121
5 MEESTERSCHAP	126
5.1 Passie voor het werk	129
5.2 Talent benutten	134
5.3 Inleven in de ander	145
5.4 Leergierig om beter te worden	146
Interview Katinka van Ekeren	149
6 TEAMSPIRIT	153
6.1 Helderheid over wat verwacht wordt	155
6.2 Openheid door vertrouwen	159
6.3 Iedereen is gelijkwaardig	165
6.4 Positieve teamdynamiek	169
7 ONDERNEMERSCHAP	174
7.1 Verbeteringsgerichte mentaliteit	177
7.2 Lef om nieuwe dingen te proberen... of oude te herhalen	183
7.3 Verantwoordelijkheid nemen en geven	186
7.4 Aanpassingsvermogen versterken	190

Interview Jörg Kramer	194
8 ORGANISATIEDISCIPLINE	198
8.1 Daadkracht: van denken naar doen	200
8.2 Consistent & consequent: je aan de afspraken houden	204
8.3 Volharding: ook bij tegenslag doorzetten	211
8.4 Duidelijkheid: weten waar je aan toe bent	215
TOT SLOT	219
DANK	223
NOTEN	225

INLEIDING

Als leidinggevende van een organisatie ben je verantwoordelijk voor het succes ervan. Of je nu leidinggeeft aan een grote, beursgenoteerde multinational, aan een jong, snelgroeiend bedrijf of aan een organisatie in de publieke sector, je bent voortdurend op zoek naar hoe het beter kan, hoe je met minder inspanning en meer plezier betere resultaten kunt realiseren. Daarbij worden die resultaten, bij gebrek aan beter, meestal in geld uitgedrukt: winst, omzet, marge, groei. Ook niet-commerciële organisaties hebben op z'n minst evenveel opbrengsten (inkomsten) als uitgaven nodig. En hoe meer opbrengsten, hoe meer je kunt besteden aan het realiseren van je (maatschappelijke) doelen.

9

Dagelijks sta je voor belangrijke keuzes die direct of indirect effect hebben op de financiële resultaten: welke projecten pakken we op, waar gaan we ons vestigen, investeren we in systemen of in mensen, van wie kopen we de grondstoffen, met wie werken we samen? Door de aandacht voor financiële resultaten worden die keuzes ook voornamelijk gemaakt op basis van geld.

Maar de financiële resultaten zijn het gevolg van iets anders. Om te beginnen natuurlijk van de vraag of klanten bereid zijn hun schaarse middelen – tijd en geld – aan jou te besteden. En dat doen ze alleen als ze daar iets van waarde voor terugkrijgen: plezier, status, gemak, tijdwinst of iets anders wat hen helpt om

de dingen te doen die zij belangrijk vinden. Maar de klant is niet gek. Hij is net als jij: hij wil ook waar voor zijn geld. Dus als hij ergens anders meer voor hetzelfde geld krijgt of hetzelfde voor minder geld, kiest hij voor die andere partij. En dat maakt het ineens een stuk complexer. Want om voor elkaar te krijgen dat de klant keer op keer voor jou kiest, heb je anderen nodig om je systemen, processen, logistiek en infrastructuur af te stemmen op die klant: medewerkers, investeerders, leveranciers en distributiepartners. En al die betrokkenen willen iets terug voor hun inzet. Het succes van een organisatie gaat dus over het bieden van waarde voor alle betrokkenen. Oftewel: hoe meer je betekent voor hoe meer mensen, hoe succesvoller je bent.

Om dat te realiseren heb je een enorm palet aan bedrijfskundige instrumenten, methodieken en denkwijzen waaruit je kunt kiezen op het gebied van kostenmanagement, productiviteit, marketing, werkprocessen en organisatiestructuren. Voor elk van deze methodieken zijn onderbouwingen en berekeningen te vinden, zodat elke keuze te verdedigen is.

Alleen de praktijk is anders. Elke beslissing voor een van die instrumenten op het ene gebied, heeft impact op de andere onderdelen van de organisatie. Veel organisaties worstelen ermee dat er geen geïntegreerde visie of aanpak lijkt te bestaan die de bedrijfskundige beslissingen in een groter geheel plaatst zodat je beter afgewogen beslissingen kunt nemen. Dan zou je bijvoorbeeld ontdekken dat de keuze voor een aanpak die zich bij anderen bewezen heeft vanuit het grotere geheel toch niet de beste keuze is voor een langdurig beter resultaat voor jouw organisatie. Zolang een geïntegreerde aanpak ontbreekt, worden mogelijkheden om effectiever en efficiënter te werken en dus om blijvend meer waarde te creëren niet ten volle benut.

In het adviesbureau dat ik sinds 2013 met mijn compagnon Suzanne Vink run, ervaren we dat dagelijks. Opdrachtgevers komen met een specifieke vraag bij ons: help ons aan nieuwe producten, zorg dat onze medewerkers productiever en creatiever

zijn, creëer tijd om effectiever te zijn, help ons ons verhaal te vertellen of nieuwe markten te bewerken. Deze vragen komen voort uit de drang om omzet en winst te maken. Soms omdat die al teruglopen en soms omdat deze bestuurders voorzien dat als ze niet ingrijpen, de omzet en de winst op termijn zullen teruglopen. Soms komen ze ook letterlijk met de vraag: ‘Hoe creëren we meer omzet?’ Maar de onderliggende vraag, en dus ook de oplossing, is nooit eenduidig. De vraag om nieuwe producten vraagt om beslissingen over de doelgroep en de capaciteit van de organisatie. De vraag om productievere medewerkers vraagt inzicht in motivatie, werksfeer maar ook relevantie van de werkzaamheden en dus van de missie van de organisatie. De vraag om het verhaal van de organisatie te vertellen kan pas beantwoord worden als helder is waar de organisatie voor staat, als alles wat de organisatie doet daarmee in lijn is én in lijn met hun doelgroep.

11

In 2017 besloten we dat het tijd werd om die samenhang tussen de bedrijfskundige aspecten eens goed in kaart te brengen. We stortten ons op een rijke sortering aan wetenschappelijke studies, publicaties van gerenommeerde adviseurs en artikelen met interviews van bestuurders van bedrijven die we met z'n allen bestempelen als succesvol: hoogste beurswaarde, snelste groeiers, beste en meest favoriete werkgevers, sterkste merken. We spraken met bestuurders en bedrijfsadviseurs, individueel en in een rondetafelsessie. We bezochten seminars over ondernemerschap. We toetsten onze bevindingen bij bestuurders en adviseurs. En we kwamen tot de volgende conclusie: er zijn acht cruciale succesfactoren – vier koersgerelateerd en vier karaktergerelateerd – die elkaar beïnvloeden en versterken, zowel positief als negatief. En wanneer de acht organisatiekwaliteiten optimaal op elkaar zijn afgestemd, komt de organisatie in een positieve flow.

Deze koers-en-karakterdynamiek geeft een unieke kijk op on-

dernemen waarmee we met ons bureau veel uiteenlopende organisaties hebben kunnen helpen. De crux zit in het totaalplaatje. Door alle keuzes in de context van de gehele organisatiedynamiek te plaatsen valt alles veel meer op zijn plek en wordt de aansturing soepeler. Beslissingen worden sneller en makkelijker genomen en worden door iedereen begrepen en gedragen. Het maakt de samenwerking voor alle betrokkenen – leidinggevenden, medewerkers, klanten, stakeholders – een stuk leuker.

En dat is wat ons drijft. Wij zijn ervan overtuigd dat succes en plezier onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. In onze ogen ben je succesvoller als je plezier hebt en heb je plezier als je succesvol bent. Het is een opwaartse spiraal. Het geeft vleugels. Het werkt aanstekelijk en is letterlijk aantrekkelijk. Met plezier bedoelen we een gevoel van voldoening, van positieve energie, van vrolijkheid en opgeruimdheid – het gevoel dat je goed bezig bent en dus ook trots kunt zijn. De enthousiaste reacties die we krijgen van organisaties die met ons model zijn gaan werken, bewijzen dat het werkt. En dat gunnen we iedereen. Aangemoedigd door mensen om me heen – ‘je zou er een boek over moeten schrijven’ – ben ik de uitdaging aangegaan om een boek te maken met veel praktijkvoorbeelden, waardoor dingen op hun plek vallen en dat inspireert om zelf de koers-en-karakterdynamiek in jouw organisatie te sturen.

12

Veel plezier en succes!

INTRODUCTIE: KOERS-EN-KARAKTERDYNAMIEK

*De samenhang die zorgt dat de
organisatie in een flow komt*

Elke organisatie bestaat in de kern uit twee dimensies: de koers en het karakter. De koers is de inrichting van de organisatiestrategie en bepaalt waar de organisatie heen gaat; de koers stippelt de weg uit. Het karakter is de inrichting van de organisatiecultuur en bepaalt hoe goed die weg bewandeld wordt. Zonder heldere koers geen duidelijk karakter, zonder eigen karakter geen strakke koers. De ambitie die de organisatie heeft en hoe die ambitie te realiseren (de koers) komen namelijk voort uit de houding en de ervaringen binnen de organisatie (het karakter). En omgekeerd bepaalt de strategie wat daarvoor nodig is aan organisatie. Maar de verschillende onderdelen die samen de koers vormen, hangen ook nauw samen. En dat geldt ook voor de verschillende kenmerken die samen het karakter vormen. Deze koers-en-karakterdynamiek verklaart waarom draaien aan één knop niet het gewenste resultaat heeft en impact heeft op andere aspecten van de organisatie.

13

Om de resultaten van de organisatie te verbeteren moet je daarom de koers-en-karakterdynamiek beheersen. Er zijn veel aspecten die samen de koers en het karakter vormen. Maar van zowel de koers als het karakter zijn er in essentie vier kwaliteiten die het verschil maken. Hoe beter je deze acht kwaliteiten op elkaar afstemt, hoe meer ze elkaar positief versterken en samenwerken

en hoe meer de organisatie in een flow komt: dan lijkt alles te lukken en loopt alles soepel, dan wordt makkelijk geschakeld, alles klopt.

Dit lukt alleen wanneer de kwaliteiten van de koers en het karakter dezelfde centrale basishouding als uitgangspunt hebben. Op persoonlijk vlak zou je dit het wereldbeeld of de levensovertuiging van ieder mens noemen. Het zijn bewuste en onbewuste sterke overtuigingen die iemand heeft ontwikkeld of meegekregen door wat Arnold Steenbeek (inderdaad mijn partner, maar ook ondernemer, trainer en auteur) de vier o's noemt: oorsprong, opvoeding, opleiding en omgeving.¹ Het is de bril waardoor iemand alles ziet en niet ziet, die alles kleurt en die de bron is van alle beslissingen. De overtuiging kan betrekking hebben op jezelf, je relaties met anderen of het grote geheel.

14 Voor organisaties geldt hetzelfde: ook daar heerst een centrale basishouding, een sterke overtuiging die als waarheid geldt, waaraan niet getwijfeld wordt en die voor iedereen in de organisatie vanzelfsprekend en feitelijk is. Die houding bepaalt de koers en het karakter van de organisatie. Stel, de centrale basishouding in de organisatie is 'je moet het samen doen in dit leven', dan heb je een heel andere organisatie en een heel ander businessmodel dan wanneer de centrale basishouding is 'je moet zelf de slingers ophangen'.

Die centrale basishouding in een organisatie is in beton gegoten, al kan de vertaling aangepast worden aan de tijdgeest. Als je koffieproducent bent en het voor jou een gegeven is dat koffie mensen verbindt, richtte je je in de jaren tachtig van de vorige eeuw waarschijnlijk op koffiedrinken in het gezin. Maar in de jaren tien van deze eeuw vertaalde je die houding waarschijnlijk in het leggen van nieuwe contacten. Dat heeft bijvoorbeeld consequenties voor de verpakkingseenheden, maar ook voor het assortiment, het distributiekanaal (koffiehuizen in plaats van supermarkten) en de klantenservice.

Voorbeelden van overtuigingen:

Zorg dat je onafhankelijk bent.

Benut al je talenten.

Zet je talent in voor anderen.

Probeer en verbeter.

Wees vrijmoedig.

Droom onbegrensd.

Neem hulp aan.

Proberen is beter dan afwachten.

Waardeer de kleine dingen.

Doe maar gewoon.

Wees exceptioneel.

Vrijheid is het hoogste goed.

Zorg een beetje voor elkaar.

Topperformers blijken bepaalde overtuigingen gemeen te hebben:²

Alles gebeurt met een reden en een doel en dient ons.

Falen bestaat niet, er bestaan alleen resultaten.

Neem je verantwoordelijkheid voor wat er ook gebeurt.

Het is niet nodig om alles te begrijpen om alles te kunnen gebruiken.

Mensen zijn je grootste bron.

Werken is spelen.

Blijvend succes ontstaat door toewijding.

Opvallend genoeg denken we maar zelden na over deze centrale basishouding. We zijn ons zelden bewust van de overtuigingen vanwaaruit we handelen, juist omdat ze zo vanzelfsprekend zijn. Laat staan dat een organisatie zich ervan bewust is. Je zou je nu eerst kunnen concentreren op het vaststellen van de centrale basishouding en van daaruit de acht kwaliteiten toetsen