

Inhoud

Gegarandeerde resultaten in onzekere tijden	7
Vier gevaren in onzekere tijden	9
Prioriteiten excellent uitvoeren	13
Weet iedereen wat er gedaan moet worden?	14
Trek jij de middenmoot mee?	31
Maak gebruik van de snelheid van vertrouwen	43
Vertrouwenscrisis	46
Vertrouwensbelasting en vertrouwensdividend	48
Wordt het vertrouwensbelasting of vertrouwensdividend?	49
Het verhaal van twee teams	50
Opnieuw vertrouwen opbouwen	52
Drie manieren om vertrouwen te winnen	54
Casestudy: Midden in een crisis vertrouwen herstellen	55
Een betrouwbaar karakter	59
Een weloverwogen campagne om vertrouwen te winnen	61
Meer bereiken met minder	67
Meer trouwe klanten en personeel	69
Op ‘reset’ drukken: de organisatie afstemmen op waarde voor de klant	76

Angst verminderen	83
Wat kost de psychologische recessie jou?	83
Is de organisatie gek van angst? Zijn mensen verlamd door onzekerheid?	85
Weet je al hoe je de angst kunt ombuigen tot productieve energie?	88
De wortel van de angst	88
Conclusie	101
Noten	107
Over de auteurs	115
De FranklinCovey-organisatie	117
Register	121

Gegarandeerde resultaten in onzekere tijden

Je wordt alleen blootgesteld aan het onwaarschijnlijke als je toestaat dat het jou beheerst. Je bent zelf baas over wat je doet.
Nassim Nicholas Taleb

Elke zomer racet een bontgekleurde groep wielrenners in wat bekend staat als de zwaarste wielervedstrijd ter wereld – de Tour de France. Op vlak, zonnig terrein fietsen de renners dicht op elkaar in een peloton; sommigen manoeuvreren naar de kop, anderen blijven hangen in het kielzog van de renners vlak voor hen. Meestal blijven ze bij elkaar in de buurt. Gaat het fietsen relatief gemakkelijk, dan snelt het peloton met een voorspelbaar tempo voort.

In de bergen komt de zware test. Het weer is onvoorspelbaar. Het gebeurt niet vaak, maar zelfs in juli kan het vriezen in de Alpen. Soms valt er natte sneeuw. De Mont Ventoux in zuidelijk Frankrijk is woestijnachtig, daar loert juist een zonnesteek. Renners klimmen duizenden meters en het peloton valt uit elkaar. Ze worden vermoeid en stappen af. Wielerploegen raken onvermijdelijk achterop.

In zulke extreme omstandigheden nemen sterke ploegen de leiding.

Ook jouw team, bedrijf of organisatie zal met extreme omstandigheden te maken krijgen, met steile hellingen en sterke temperatuurschommelingen. Niemand weet wat er

zich achter de volgende heuvel bevindt. Zelfs bij positieve ontwikkelingen is een gemakkelijke rit niet waarschijnlijk – we leven in een wereld waarin de bekende risico's uit het verleden, vergeleken met die van nu, weinig voorstellen. Toekomstige crises kunnen ernstiger zijn dan alle voorgaande. Van nu af aan, daar is iedereen het over eens, fietsten we 'in de bergen'.

Op zo'n moment is het de beurt aan grote leiders.

Grote leiders zijn anders. Zij verankeren zichzelf in zekere en solide principes, ook in een onzekere en instabiele omgeving. Ze weten dat de wereld onvoorspelbaar is, toch zijn hun resultaten gegarandeerd.

Hoe doen ze dat?

Voordat we het daarover gaan hebben, kijken we eerst naar de redenen van het achter raken en uitvallen van zoveel deelnemers in de bergen.

De Tour is in feite een groepsprestatie. Bij de verliezende ploegen ontbreekt de strakke uitvoering van de overwinnaars.

Het is niet het gebrek aan kracht of kunnen – de meeste deelnemers aan de Tour de France hebben een uitstekende conditie, anders zouden ze niet meedoen.

De Tour is in feite een groepsprestatie; bij de verliezende ploegen ontbreekt de gedisciplineerde uitvoering van de overwinnaars.¹ Renners die willen winnen, moeten er absoluut op aan kunnen dat iedereen zijn taken heel precies uitvoert. Zulke renners moeten constant geconcentreerd zijn, en elke mogelijkheid benutten om de strategie te laten slagen. Doen ze dat niet, dan zorgt een opeenstapeling van kleine fouten voor een ramp.

Door onze langdurige ervaring met duizenden private en publieke organisaties overal ter wereld, weten we dat het

gebrek aan discipline ‘in de bergen’ doorslaggevend is. Wij van FranklinCovey hebben de teamdiscipline van meer dan 300.000 mensen in 17.000 werkeenheden en in 1.100 organisaties bestudeerd. Bij 5.000 van deze eenheden is bijna iedereen geïnterviewd. We combineerden de gegevens uit de interviews met bedrijfsgegevens over financiën, uitvoering en klantenbinding uit een controlegroep (‘matched pair analysis’). Door deze combinatie begrijpen we nu beter hoe topresteerders zich werkelijk onderscheiden van anderen – wie een Lance Armstrong is en wie tot het peloton behoort.

Vier gevaren in onzekere tijden

Net als de wielploegen uit de Tour de France, worden bedrijven die in onzekere tijden hun weg zoeken, met vier gevaren geconfronteerd:

- gebrekkige uitvoering;
- vertrouwenscrisis;
- verlies aan focus;
- verlamme angst.

Gebrekkige uitvoering. Je hebt de crisis goed bekeken en een strategie ontwikkeld. Nu rest de vraag of de teams deze uit kunnen voeren. Gaan ze aan de slag? Sommigen in de organisatie krijgen het voor elkaar, anderen niet en het is de vraag of het ze ooit zal lukken. Hoe zit het met de grote middenmoot – hoeveel meer zouden zij kunnen bijdragen als hun prestaties gingen lijken op die van de mensen die het wel voor elkaar krijgen?

Vertrouwenscrisis. In onzekere tijden daalt het vertrouwen, aandelenmarkten storten in. Medewerkers verliezen

het vertrouwen in hun eigen organisatie. Op een slechte weg vol kuilen mindert iedereen vaart.

Verlies aan focus. Er zijn minder resources en personeel beschikbaar, er is meer verwarring. Medewerkers proberen twee of drie taken tegelijk te doen. Wie twee taken tegelijk doet, heeft maar de helft van de gerichtheid van iemand die één taak doet, en het is maar half zo waarschijnlijk dat zo iemand een van beide taken goed doet.

Verlammende angst. Economische recessie veroorzaakt psychologische recessie. Mensen zijn bang om hun baan te verliezen, hun pensioen, of zelfs hun huizen. Dit stapelt zich op en dat gaat ten koste van jou. Juist als het nodig is dat mensen richting bepalen en aan de slag gaan, verliezen ze die richting en trekken zich terug.

Zoals je natuurlijk weet, doen deze vier gevaren zich voor in onzekere tijden. Ze versterken elkaar. Een vertrouwenscrisis maakt angst los, angst en bezorgdheid leiden tot een verlies aan gerichtheid en verlies aan gerichtheid vormt een risico voor het realiseren van een strategie. Je kunt je in zulke tijden echt niet veroorloven een strategie niet heel precies uit te voeren.

Om te slagen ‘in de bergen’ moet je, net als sterke wielrenners, anticiperen op de gevaren. Ontwijk ze en overwin door:

- excellente uitvoering van prioriteiten;
- gebruik te maken van de snelheid van vertrouwen;
- meer te bereiken met minder;
- angst te verminderen.

Prioriteiten excellent uitvoeren. Winnende bedrijven hebben ‘eenvoudige doelen waar ze telkens weer op teruggrijpen. Er zijn heldere targets en er is een goede voortgangsgang-

cyclus, inclusief het meten van resultaten'.² In goede teams kennen de teamleden de doelen en weten ze wat hun taak hierin is. Ze voeren ze met precisie uit.

Maak gebruik van de snelheid van vertrouwen. Door het gebrek aan vertrouwen verlopen zaken langzamer en stijgen de kosten. In onrustige tijden vertragen daarom de economie, jouw klanten en de cash flow. Maar stijgt het vertrouwen, dan versnelt alles weer en dalen de kosten. Succesvolle organisaties zijn tot snelle actie in staat 'en lopen soepel vooruit op, of gaan in ieder geval gelijk op met snel veranderende economische omstandigheden'.³

Meer bereiken met minder. Natuurlijk, iedereen probeert meer te doen met minder, maar de werkelijke vraag is 'meer van wat'? Is het meer van wat de belangrijkste stakeholders echt waardevol vinden, en minder van wat ze niet willen? Succesvolle bedrijven richten zich helemaal op waardevermeerdering – ze bezuinigen niet alleen, ze verminderen ook de complexiteit die klanten en werknemers niet willen. In plaats van iedereen twee of drie taken tegelijk te laten doen, concentreren ze zich op die taak die stakeholders echt gerealiseerd willen zien.

Angst verminderen. Bij een psychologische recessie hebben mensen het gevoel dat ze geen controle hebben over wat ze overkomt. Succesvolle organisaties helpen mensen die hopeloosheid te doorbreken en zich te richten op datgene waarop ze wel invloed hebben. Angst ontstaat als de richting onduidelijk is, als de doelen allesbehalve boeiend zijn. Als mensen een missie en een geloofwaardige strategie toevertrouwd krijgen, kanaliseren ze hun angstige energie tot resultaten.

Als er iets zeker is in het leven, dan is het wel onzekerheid. Goede teams, net als goede wielrenners, presteren

consistent en excellent, ongeacht de omstandigheden. Dit boekje gaat over het behalen van gegarandeerde resultaten in goede en slechte tijden – of je nu vindt ‘dat dit unieke tijden zijn’ of niet. De reden? Je kunt op deze vier principes vertrouwen. Ze veranderen niet en ze stellen je nooit teleur.

In dit boek is er een hoofdstuk voor elk van de vier principes, en een plan om je te helpen ze toe te passen.

De beste manier om van dit boek te leren, is door zelf de principes aan iemand anders uit te leggen. Het is algemeen bekend dat een docent veel meer leert dan een student. Aan het einde van ieder hoofdstuk word je dus gevraagd iemand te zoeken – een collega, een vriend, een familielid – en hem of haar de inzichten die je hebt opgedaan in dat hoofdstuk over te brengen. Je kunt daarbij gebruikmaken van de ‘Doceer en leer’-tips.

Prioriteiten excellent uitvoeren

Winnen op vlak terrein is een prestatie, maar winnen in de bergen is toch iets anders.

Bob Whitman

In moeilijke tijden is winnen afhankelijk van een precieze uitvoering.

In de Tour de France vormen de bergen de zwaarste uitdaging. Het is het moeilijkste onderdeel van de wedstrijd, heel veel is er van beslissende betekenis. De fysiek sterkste ploeg is niet per definitie in het voordeel, wel de ploeg die het traject met de grootste precisie weet uit te voeren.

Het is het moeilijkste onderdeel van de wedstrijd, heel veel is er van beslissende betekenis is.

Denk maar eens aan de beroemde ploegen van Lance Armstrong, gesponsord door U.S. Postal Service en Discovery Channel. Die ploegen wonnen zeven keer de Tour de France. In de bergen veranderden ze in 'genadeloze precisiemachines'. Elke dag waren ze de gangmakers aan de kop, midden in de intens zware Alpen en Pyreneeën.

Volgens een toeschouwer:

George Hincapie, ooit een zwakke klimmer, gaf het peloton snelheid op de middelzware bergetappes. Aan de voet van de laatste berg nam Floyd Landis met zo'n snelheid de leiding over, dat het peloton uiteen viel. Landis gaf het

stokje dan door aan Azevedo. Die kon zo snel klimmen dat alleen de allerbeste renners hem bij konden houden. Als Armstrong uiteindelijk aan kop reed, hoefde hij alleen nog maar met het handjevol rivalen af te rekenen dat was overgebleven.

Het was duidelijk dat elk ploeglid precies wist wat hij moest doen, en dat ook deed.

Jan Ullrichs team daarentegen, was de ‘eeuwige tweede’. Ullrich was een briljante renner maar verloor aan kracht bij het klimmen. Zijn ploeg fietste onvoorspelbaar, en bij één bergetappe versloeg zelfs een van z’n ploeggenoten Ullrich onbedoeld.

De zevenvoudige overwinning van Lance Armstrongs ‘Tour de France’-ploegen wordt misschien nooit geëvenaard. Een toeschouwer vond dat ‘ze tot de grootste sportploegen ooit behoorden, en dat ze een voorbeeld waren van wat er met een briljante planning en een vlekkeloze uitvoering is te bereiken’.⁴

Kan van jouw team hetzelfde worden gezegd?

Misschien wel, maar alleen als jij doet wat alle sterke teams doen: ervoor zorgen dat iedereen ervoor gaat, en dat mensen weten hoe ze kunnen bijdragen aan de doelen. Zo ‘trek je de middenmoot mee’.

Weet iedereen wat er gedaan moet worden?

De bergen vormen een onvoorspelbaar onderdeel van de wedstrijd. De omstandigheden zijn net zo veranderlijk als het weer. Ook het landschap van jouw bedrijfstak kan onherkenbaar veranderen. Resources raken dan uitgeput. Wat ga je doen?

Je denkt: ‘We hebben een plan. Iedereen weet wat er moet gebeuren.’

Maar vraag jezelf eerst eens af: ‘Echt waar? Begrijpt iedereen het doel en gaan ze ervoor? Kent ieder teamlid zijn of haar rol? Voeren ze deze met precisie uit?’

Veel hangt af van het antwoord op deze vragen.

Een voordeel van fietsen in de bergen is dat de doelen eenvoudiger worden. Op vlak terrein dringt iedereen naar voren voor een goede positie, strategieën om op kop te komen kunnen behoorlijk ingewikkeld worden. Bergopwaarts is het doel eenvoudig: overleven en op kop blijven. Maar dat doel wordt alleen bereikt als ploegleden precies weten wat hen te doen staat.

In een recessie bijvoorbeeld, heeft iedereen opeens een duidelijk doel: zorgen dat er een cash flow is. Zelfs winst komt op de tweede plaats. Of jouw organisatie nu een winstoogmerk heeft of niet, cash blijft nodig, anders kun je de deuren wel sluiten.

Een voordeel van fietsen in de bergen is dat de doelstellingen eenvoudiger worden.

De ceo komt dus met een plan voor het behouden van de cash flow, meestal gaat het om een bezuiniging hier en een rationalisering daar. Maar wat gebeurt er daarna? Hoeveel organisaties halen hun doelen? Is het omdat het management zich niet realiseert dat contant geld noodzakelijk is? Of is het iets anders? Betekent het vastleggen van een doel ook dat het wordt uitgevoerd?

Tegenwoordig maken ondernemers zich vooral zorgen over de uitvoering. Volgens een rapport van het managementkenniscentrum Conference Board zijn excellente uitvoering en een consequente realisering van strategie de