

Op waarden gebaseerd leiderschap:

GROTE
PRESTATIES
BINNEN EEN
ETHISCHE
CULTUUR

TEKST RICHARD BARRETT
FOTOGRAFIE TIM BARNWELL

VIJF ZEER BELANGRIJKE ONDERWERPEN DIE DE BESTUURDERS VAN GROTE EN KLEINE BEDRIJVEN WERELDWIJD BEZIGHOUDEN:

- 1 Hoe verhogen we de winst en de waarde voor de aandeelhouders?
- 2 Hoe vinden en houden we getalenteerde mensen?
- 3 Hoe creëren we merktrouw?
- 4 Hoe bereiken we dat ethiek doordringt in de bedrijfscultuur?
- 5 Hoe bouwen we een veerkrachtig, duurzaam bedrijf op?

VIJF ZEER BELANGRIJKE ONDERWERPEN DIE BESTUURDERS VAN OPENBARE DIENSTEN BEZIGHOUDEN:

- 6 Hoe verhogen we de kosteneffectiviteit?
- 7 Hoe realiseren we betaalbare en tegelijk kwalitatief hoogstaande dienstverlening?
- 8 Hoe vinden en houden we getalenteerde mensen?
- 9 Hoe bereiken we dat ethiek doordringt in de organisatiecultuur?
- 10 Hoe bouwen we een veerkrachtige, duurzame organisatie op?

Het creëren van een cultuur waarin op hoog niveau wordt gepresteerd is de sleutel tot succes voor organisaties in de private én de publieke sector. De organisatiecultuur is in de private sector allesbepalend voor het behalen van concurrentievoordeel en het realiseren van merkdifferentiatie. In de publieke sector bepaalt de organisatiecultuur de effectiviteit en de kwaliteit van de dienstverlening.

Gedurende tien jaar hebben we de waarden van meer dan 600 private en publieke organisaties in kaart gebracht. Door de ervaring die we daarmee hebben opgedaan, is met zekerheid te zeggen dat op waarden gebaseerde organisaties wereldwijd tot de meest succesvolle behoren. De reden daarvoor is gemakkelijk te ontcijferen:

- 1 Waarden sturen gedrag
- 2 Gedragingen sturen de cultuur
- 3 De cultuur zorgt voor voldane werknemers
- 4 Voldane werknemers zorgen voor tevreden klanten
- 5 Tevreden klanten zorgen voor tevreden aandeelhouders

Wat zijn waarden?

Waarden zijn gekoesterde principes, idealen of overtuigingen, die invloed hebben op de besluiten die mensen nemen. De waarden van individuen komen tot uiting in hun persoonlijk gedrag. De waarden van organisaties in hun cultuurgedrag. Ze kunnen positief, maar ook beperkend zijn. De positieve waarde 'vertrouwen' is essentieel voor het creëren van een samenhangende groepscultuur. Geliefd zijn lijkt een positieve waarde, maar is in feite beperkend, omdat daardoor veel mensen hun integriteit geweld aandoen om te voldoen aan de behoefte erbij te horen. Dat geldt ook voor de waarde 'bureaucratie'. Die kan starheid veroorzaken en de flexibiliteit van een onderneming beperken.

Uit eigen onderzoek en dat van anderen blijkt dat er een sterk verband bestaat tussen financiële prestaties en het op een lijn brengen van de cultuurwaarden van de organisatie met de persoonlijke waarden van de werknemers. Wie mensen zijn en waar ze voor staan is net zo belangrijk als de kwaliteit van de te leveren producten en diensten.

In *Corporate Culture and Performance* tonen John P. Kotter en James L. Heskett aan dat bedrijven met een op gemeenschappelijk waarden gebaseerde flexibele cultuur veel beter presteren dan andere organisaties. Gedurende een periode van elf jaar groeiden bedrijven die de nadruk hadden gelegd op alle stakeholders vier keer sneller. Er werden zeven keer zoveel banen gecreëerd. De waarde van de aandelen groeide twaalf keer sneller en de winst was 750 maal hoger dan bij vergelijkbare bedrijven zonder gemeenschappelijke waarden en een flexibele cultuur.

In *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* laten Jim Collins en Jerry Porras zien dat bedrijven die zich consistent

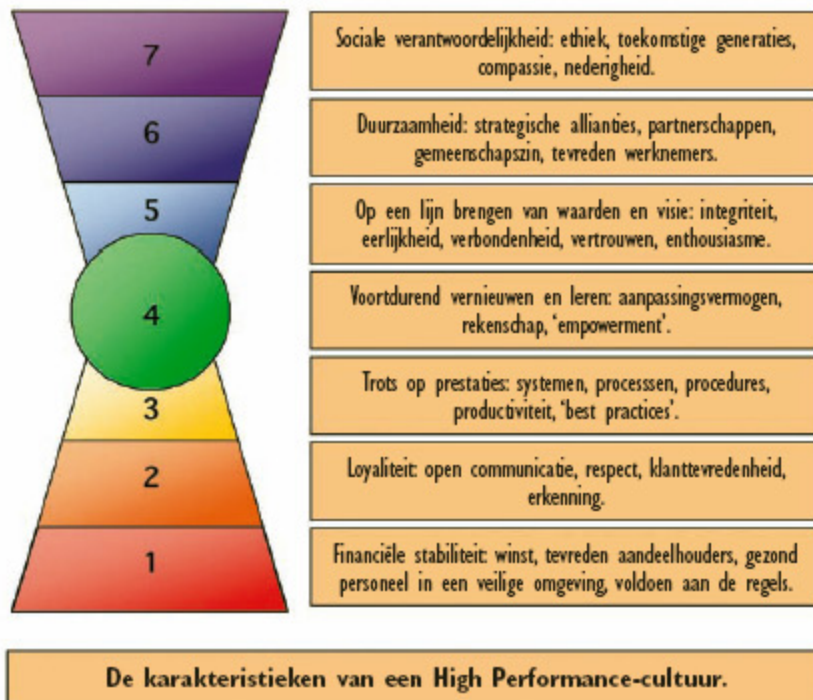
richten op het verwezenlijken en handhaven van een sterke op waarden gebaseerde cultuur gedurende tientallen jaren zes keer beter presteren dan andere ondernemingen. Op de aandelenmarkten lag hun prestatie een factor 15 hoger.

Cultuur en leiderschap

De waarden waaruit de cultuur van een organisatie is opgebouwd reflecteren de onderliggende overtuigingen van de huidige leiding - in het bijzonder de CEO - of die van vroegere leiders. De meeste organisaties hebben een 'slappende' cultuur. Omdat niemand er aandacht aan besteedt wordt gewerkt volgens de onderliggende waarden en de overtuigingen van de leiders. Wanneer de waarden van de organisatiecultuur en de persoonlijke waarden van de werknemers niet op een lijn liggen presteert het bedrijf slecht. Het personeel voelt zich niet betrokken, waardoor de kwaliteit van producten en diensten verslechtert. Dat heeft een significante invloed op het bedrijfsresultaat en op de mogelijkheid duurzame, kwalitatief hoogstaande producten te leveren.

Een prima prestatie is het resultaat wanneer de waarden van de organisatie wel in lijn zijn met die waar de werknemers naar streven. De medewerkers voelen zich betrokken en willen excellente producten en diensten afleveren. Het in overeenstemming brengen van waarden heeft nog twee voordelen. Wanneer de waarden op elkaar afgestemd zijn kan de organisatie getalenteerde personen aantrekken en houden. Dat is een belangrijk commercieel voordeel, zeker als talent schaars is. In de tweede plaats kan er zo een sterk merk worden opgebouwd. Merk- en bedrijfswaarden zijn twee kanten van dezelfde munt. *The strongest external brands are always those with the strongest internal cultures.*

DE ZEVEN NIVEAUS VAN ORGANISATORISCH BEWUSTZIJN



Uit eigen **onderzoek** en dat van anderen blijkt dat er een sterk **verband** bestaat tussen financiële **prestaties** en het op een lijn brengen van de **cultuurwaarden** van de organisatie met de **persoonlijke** waarden van de werknemers

Of we nu praten over 'high performance', merkdifferentiatie of het aantrekken van getalenteerd personeel, het succes van een organisatie is altijd direct verbonden met de mate waarin de waarden van de bedrijfscultuur en die van de werknemers met elkaar overeenstemmen. Duurzaam succes op lange termijn is in hoge mate afhankelijk van de cultuur die leiders creëren. En die is weer afhankelijk van hun gedrag en hun relaties met andere leiders in de organisatie en hun werknemers. Leiders die al hun energie besteden aan het verkrijgen van status binnen en buiten de onderneming, creëren een toxische omgeving waarin nauwelijks of geen organisatorische samenhang bestaat. Leiders die dezelfde visie en waarden delen, uitgaan van het algemeen belang en zich richten op interne gemeenschapszin, zorgen voor samenhang en zijn in staat verschillende waarden op één lijn te krijgen.

Om een slecht presterende cultuur om te vormen tot een goed presterende is leiderschap nodig. In sterke culturen worden leiders via interne promotie vervangen. In zwakke culturen kiest men vaker voor externe kandidaten. Een nieuwe leider uit eigen huis kan vasthouden aan bewezen succesvolle leiderschapsstijlen. Dat zorgt voor rust. In een cultuur die het moeilijk heeft moeten de leiderschapsstijlen absoluut veranderen. Door iemand van buiten in te huren hopen ze dat er een nieuwe manier van zijn ontstaat, die zich vertaalt in een meer dynamische cultuur.

Het aannemen van een externe leider is niet de enige manier om de cultuur van een organisatie te transformeren. Steeds meer bedrijven doen mee aan cultuurtransformatieprogramma's, die de nadruk leggen op verandering van het totale systeem. Ik beschrijf dit proces en de voordelen ervan in mijn nieuwste boek *Building a Values-Driven Organisation: A whole-*



Richard Barrett is een internationaal bekende cultuurconsultant en spreker over waarden en culturele transformatie. Hij werkt samen met leiders en topfunctionarissen uit Noord-Amerika, Europa en Australië aan waardengedreven organisatieculturen, die mensen versterken, financiële prestaties omhoog stuwen en duurzame ontwikkeling ondersteunen. Barrett is lid van de World Business Academy en was eerder waardencoördinator bij de Wereldbank. Hij heeft de Cultural Transformation Tools® ontwikkeld en is auteur van het boek 'A Guide to Liberating Your Soul and Liberating the Corporate Soul'. Hij werkt aan twee nieuwe publicaties. Voor meer informatie: richardbarrett@speakersacademy.nl

Een prima **prestatie** is het resultaat wanneer de waarden van de organisatie wel in **lijn** zijn met die waar de werknemers naar **streven**.

system approach to cultural transformation. Om de essentie van van deze benadering van cultuurtransformatie te begrijpen is het belangrijk met het volgende rekening te houden:

a) het verschil tussen verandering, transformatie en evolutie en
b) de wijze waarop de huidige en gewenste culturen binnen een organisatie gemeten worden en de huidige en gewenste leiderschapsstijlen worden geïdentificeerd. Vanuit het perspectief van culturen die op een lijn liggen is een helder begrip nodig van de organisatie en de richting die zij uit wil gaan, alvorens een transformatieprogramma te verlaten.

Verandering, transformatie en evolutie

Verandering is iets op een nieuwe manier doen. Transformatie is een nieuwe manier van zijn. Evolutie heeft plaats wanneer individuen of organisaties een voortdurende staat van transformatie en verandering omhelzen.

Verandering: Een andere manier om iets te doen. Doen wat we nu doen, maar efficiënter, productiever en kwalitatiever.

Transformatie: Een andere manier van zijn, die te maken heeft met veranderingen op de diepste niveaus van overtuigingen, waarden en aannames. Resulteert in fundamentele verschuivingen in persoonlijk en zakelijk gedrag en organisatiesystemen en -structuren. Transformatie heeft plaats wanneer we kunnen leren van onze fouten, open staan voor een nieuwe toekomst en het verleden kunnen loslaten.

Evolutie: Een staat van voortdurende transformatie en verandering. Inclusief constante aanpassingen van waarden, gedragingen en overtuigingen, gebaseerd op wat we leren van interne en externe feedback. Evolutie is het makkelijkst in systemen waarin vertrouwen, openheid en transparantie op de eerste plaats staan en die zich grondig committeren aan leren en zelfontwikkeling.

Een evolutionair model voor het meten van verandering en transformatie

Het model Zeven Niveaus van Bewustzijn (Seven Levels of Consciousness), dat ik meer dan tien jaar geleden ontwikkelde, verschilt van andere cultuur- en leiderschapsmodellen, omdat het van nature evolutionair is. De meeste modellen die culturen en leiderschapsmodellen proberen te identificeren zijn gebaseerd op concepten die cultuur- en leiderschapsstijlen differentiëren naar wederzijdse exclusieve categorieën die geen evolutionaire dimensie hebben. (Ik wil de modellen van andere mensen niet naar beneden halen. Ik wil deze verklaring laten zoals ze is. Mensen hebben de neiging te denken dat evolutie een natuurlijke, positieve actie is waarvoor je geen moeite hoeft te doen.)

Het hart van mijn model is het concept dat alle waarden kun-

nen worden toegewezen aan een van de zeven stadia van de ontwikkeling van individueel of collectief bewustzijn. Elk stadium focust op een specifieke bestaansbehoefte. Individueel en organisaties groeien en ontwikkelen zich door te leren hoe ze elk van deze behoeften kunnen bevredigen. Individueel en organisaties die hebben geleerd alle bestaansbehoeften te beheersen, kunnen het hele spectrum van hun bewustzijn gebruiken. Ons onderzoek toont aan dat *individueel die het hele spectrum gebruiken de effectiefste mensen op de planeet zijn, Bedrijven die hetzelfde doen zijn de best presterende organisaties zijn.* De zeven niveaus van organisatiebewustzijn zijn samengevat in het volgende diagram.

Een greep uit de organisaties die de Cultural Transformation Tools gebruiken

ABN Amro	Kraft
ANZ Bank	KPMG
AstraZeneca	Lloyds TSB
Banque Populaire	L'Oreal
Barclays Capital	Marsh McLennan
BP Oil	Microsoft
Bridgestone Firestone	Motorola
Campbell's Food	NedBank
Computer Associates	Nestle
Corning	Nortel
Campbell's Food	Petrobras
Computer Associates	PWC
Deutsche Bank	SEB Bank
DHL	Skandia
Ernst & Young	Smith & Nephew
Ericsson	Smithsonian
Exxon	Total Petroleum
Ford Motor Company	US Customs
IBM	Unilever
IKEA	Volvo
Ing Bank	Wegmans
Johnson & Johnson	Wrigley
KLM	Xerox

De meetinstrumenten die zijn gebruikt om de waarden van leiders en organisaties in kaart te brengen in mijn model 'Zeven Niveaus van Bewustzijn' staan bekend als de Cultural Transformation Tools (CTT). De laatste tien jaar is CTT wereldwijd erkend en geaccepteerd. Meer dan 700 organisaties in 41 landen hebben de CTT-meetinstrumenten gebruikt om hun huidige en gewenste culturen in kaart te brengen.

Bedrijven zijn tevens begonnen Cultural Transformation Tools te gebruiken om ethische prestatiekwesties aan te pakken, door het uitvoeren van een Cultural Risk Assessment. De resultaten van een dergelijke beoordeling laten duidelijk zien waar de ethische risico's zitten en of de organisatie veerkrachtig genoeg is om ethische uitdagingen te weerstaan. 🍷

"Wanneer een onderneming succesvol verloopt, schijnt zij bijna altijd de vrucht van een groots opgezet plan te zijn geweest."

— Etienne Rey —