CAROLIEN
VAN DEN BOSCH

DE PERFORMANCE HACK

CREDIBILITEIT × COMMITMENT = PERFORMANCE

(en hoe je het ook waarmaakt)

Academia
Press

INHOUD

INLEIDING 7
DE PERFORMANCE BLUEPRINT 15

DEEL I KUNNEN WE WINNEN? 19
1. STRATEGIE KIEZEN WAAR, OP WELKE MANIER EN WAAROM 23
STRATEGIE VRAAGT KEUZES 24
De laatste domino 25
Kiezen waar je níét speelt 28
Keep it simple 29
HET START BIJ DE TOP 32
Oorzaken van misalignment 33
Nieuwsgierigheid als brug naar alignment 35
Great minds don't think alike 36
CONTACT HOUDEN MET DE WERKELIJKHEID 40

2. FITNESS DE CAPACITEIT OM UIT TE VOEREN 45
DE ILLUSIE VAN COMPETENTIE 46
VERMOGENSSCHULD 48
Competentieverlies 49
Helden 50
Bad guys 52
De busfactor 54
Technologie als versneller van schuld 56
HET UITVOEREND LICHAAM 58
Kracht 60
Uithoudingsvermogen 63
Routines 66
Wendbaarheid 67
Herstelvermogen 71

3. CREDIBILITEIT WANNEER SUCCES GELOOFWAARDIG WORDT 77
HET WINNENDE TEAM 78
CREDIBILITEIT TIJDENS ONZEKERHEID 80
Richting zonder schijnzekerheid 81
Kleine bewijsstukken 83
Zichtbaarheid 84

DEEL II WILLEN WE ERVOOR GAAN EN VOLHARDEN? 89
1. CULTUUR HET SYSTEEM DAT GEDRAG STUURT 93
DE DRIE LAGEN VAN CULTUUR 96
Aspiratieve cultuur 96
Identiteitscultuur 103
Operationele Cultuur 104
DE DRIE LAGEN GEALIGNEERD 125

2. VERTROUWEN ENERGIE VRIJMAKEN 129
BELONGING — 'IK HOOR ERBIJ EN DOE ERTOE' 130
Fundamentele basisbehoefte 131
Impact van uitsluiting 132
Relationele aandacht 135
TRANSPARANTIE — 'IK BEGRIJP' 136
Negativiteitsbias 137
Informatie-asymmetrie 138
CONSISTENTIE — 'IK KAN VOORSPELLEN' 140
Het brein als voorspellingsmachine 140
Referentiepunten 142
VEILIGHEID — 'IK BEN NIET BANG' 144
Van onhandig naar toxisch 146
Vertrouwen tijdens transformaties 149

3. AUTONOMIE BANDBREEDTE OM TE HANDELEN 155
AUTONOMIE ALS HEFBOOM 156
Identificatie met het werk 156
Activatie van kennis 158
Eliminatie van bottlenecks 161
De 2000 dollar-regel 165
VRIJHEID BINNEN GRENZEN 167
Kader 167
Bekwaamheid 170

4. COMMITMENT ENERGIE INVESTEREN EN OOK VOLHOUDEN 175
ENGAGEMENT — KIEZEN OM ENERGIE TE INVESTEREN 176
Weten waarvoor je het doet 177
Niet vrijblijvend 178
De juiste mensen aan boord 180
VOLHARDING — VOLHOUDEN WANNEER HET MOEILIJKER WORDT 184
Het rommelige midden 185
Volharden heeft grenzen 186
COMMITMENT VÓÓR, TIJDENS EN NA DE STORM: LIBERTY CARIBBEAN 186
Voor de storm 187
Tijdens en na de storm 189

DEEL III PERFORMANCE 197
CREDIBILITEIT X COMMITMENT = PERFORMANCE 199
DANKWOORD 215
BRONNEN & INTERESSANTE LITERATUUR 217

INLEIDING

Het manuscript van dit boek was voor het grootste deel af toen ik op een late, warme zomeravond met Julien De Wit zat te filosoferen thuis op mijn terras. Julien en ik werken geregeld samen en challengen elkaar graag. Onze gesprekken beginnen meestal bij iets concreets en waaieren vervolgens alle kanten uit.

Julien werkt vaak vanuit *first principles thinking*. Je haalt de modellen, gewoontes en vanzelfsprekendheden weg en keert terug naar de meest fundamentele elementen van een probleem. Wat blijft er over wanneer je alle lagen afpelt die we er jarenlang omheen hebben gebouwd?

Die avond, toen we de blauwdruk van mijn boek bespraken, was de vraag:

Wat is een bedrijf eigenlijk?

We doorkruisten verschillende wetenschappen en inzichten van reuzen vóór ons, en konden alleen maar concluderen dat 'een bedrijf' niet bestaat.

De mensen bestaan. De bakstenen, machines, kabels, laptops en bureaustoelen ook. De producten bestaan. Je kunt ze aanraken, verplaatsen, verkopen of per ongeluk van de trap laten vallen (de producten, niet de mensen). Maar probeer de onderneming zelf eens aan te wijzen. Ze is niet het gebouw, want ze blijft bestaan wanneer ze verhuist. Ze is niet de verzameling medewerkers, want mensen komen en gaan. Ze is ook niet haar product, naam of eigenaar. Zelfs wanneer al die dingen veranderen, kan dezelfde onderneming juridisch nog altijd blijven voortbestaan.

Een bedrijf bestaat uit afspraken die werken omdat voldoende mensen erin geloven. Een rol, een aandeel, een protocol... ze hebben betekenis buiten het systeem dat we er samen rond hebben gebouwd. Ook een contract is uiteindelijk een afspraak. Het papier en de handtekeningen bestaan, maar de rechten en verplichtingen die eruit voortvloeien, bestaan alleen maar omdat we collectief aanvaarden dat ze gevolgen hebben.

Yuval Noah Harari, een van de grote reuzen die tijdens onze gedachtestroom naar voren kwam, noemt bedrijven daarom gedeelde ficties in zijn boek *Sapiens: Een kleine geschiedenis van de mensheid*. Het zijn geen leugens, maar wel menselijke constructies die bestaan doordat voldoende mensen ze erkennen en ernaar handelen. Een onderneming kan daardoor eigendom bezitten, contracten afsluiten, mensen aanwerven, schulden maken en voor de rechtbank verschijnen. Ze kan zelfs veroordeeld worden, al zal ze zelf geen nacht wakker liggen van de mogelijke straf. Een bedrijf heeft geen lichaam, geen zenuwstelsel en geen partner die vraagt waarom hij alweer zo laat thuiskomt. De gevolgen van wat het bedrijf doet, komen uiteindelijk altijd terecht bij echte mensen.

Dat gesprek bracht ons naar de kern van mijn manuscript. Waarom hebben we die fictie eigenlijk gecreëerd? Omdat mensen samen dingen kunnen realiseren die voor ieder van hen afzonderlijk onmogelijk zouden zijn. We brengen kennis, arbeid, geld, technologie, relaties en energie samen rond een idee. We bouwen een organisatie om iets mogelijk te maken en meerwaarde te leveren voor iemand anders: een klant, patiënt, burger, leerling, gebruiker, aandeelhouder of gemeenschap.

Dat is wat ik in dit boek onder prestaties versta. Het gaat over de meerwaarde die we willen realiseren en waarvoor de organisatie werd gebouwd. Voor een commerciële onderneming zijn goede financiële resultaten daarbij uiteraard essentieel. Zonder gezonde cijfers blijft weinig overeind. Alleen vertellen die cijfers pas het hele verhaal wanneer duidelijk is waar de waarde vandaan

komt, voor wie ze wordt gecreëerd en of de organisatie in staat is dat ook morgen nog te doen.

In de praktijk groeien organisaties al snel uit tot complexe constructies. Veel van die constructies zijn ooit met een goede reden ingevoerd. Samen kunnen al die onderdelen zoveel aandacht opeisen dat steeds minder mensen nog precies weten waarvoor ze dienen. De organisatie houdt zichzelf druk bezig, terwijl de verbinding met de meerwaarde die ze moest leveren stilaan vervaagt. Er wordt zelfs vergaderd over de hoeveelheid vergaderingen, doorgaans in een extra vergadering.

Misschien verklaart dat waarom ik gedurende mijn hele loopbaan een zwak heb gehad voor de vraag wat er onder al die complexiteit speelt.

Als corporate banker maakte ik kredietdossiers op over ondernemingen die soms actief waren in werelden waarvan ik enkele dagen eerder nauwelijks iets wist. Ik moest vrij snel doorgronden op welke manier ze geld verdienden, wie hun klanten en leveranciers waren en welke afspraken ze met hen maakten, maar ook waarop hun vertrouwen gebaseerd was en waar de onderneming kwetsbaar kon worden. De mensen die een beslissing moeten nemen over miljoenen aan financiering hebben weinig aan proza dat de essentie verhult. Ze moeten kunnen zien wat er werkelijk aan de hand is, en daarvoor is het nodig om structuur en helderheid te scheppen in de historische cijfers, prognoses, en de visie en werkwijze van de mensen die het bedrijf runnen. En in veel gevallen komt het gewoon neer op:

Cut the crap.

Ik denk nog altijd vaak op die manier. Ik wil niet de indruk wekken dat ik geen nuances zie; ik denk eerder het tegendeel. Complexiteit is soms reëel en onvermijdelijk. Ze kan alleen ook bijzonder goed verbergen dat de essentie niet helder is.

Vandaag kijk ik vanuit een ander, nogal beweeglijk uitkijkpunt naar organisaties. Ik ben geen CEO en betwijfel sterk of ik dat ooit zal zijn. Mijn werk heeft me een ander soort kennis gegeven: een brede inkijk in hoe organisaties functioneren.

Ik spreek en coach in binnen- en buitenland, in commerciële bedrijven, ziekenhuizen, overheidsorganisaties, familiebedrijven en snelgroeiende ondernemingen. Ik zit met executives rond de tafel wanneer ze moeilijke keuzes moeten maken, maar praat evengoed met leidinggevenden en medewerkers die dagelijks ervaren wat die keuzes verderop in de organisatie veroorzaken.

Een CEO kent de complexiteit van de eigen organisatie op een manier die een buitenstaander nooit volledig kan evenaren. Ik krijg dan weer de kans om veel verschillende organisaties van dichtbij te zien. Dat levert vergelijking op. Ik hoor hoe dezelfde spanningen in totaal andere sectoren terugkeren, telkens in een ander jargon en met een ander logo. Iedere organisatie is uniek, maar verrassend veel problemen reizen incognito van bedrijf naar bedrijf.

Ik zie strategieën waarin uiteindelijk weinig echte keuzes worden gemaakt, en ambities die groter zijn dan wat de organisatie op dat moment aankan. Leiders die ervan overtuigd zijn dat ze helder communiceren, terwijl drie verdiepingen lager niemand nog weet wat nu juist de prioriteiten zijn. Medewerkers die al meerdere veranderprogramma's hebben meegemaakt en hebben geleerd dat rustig afwachten soms de meest rationele reactie is. Systemen die mensen zouden moeten ondersteunen, maar vooral tijd en energie opslorpen, en organisaties die vervolgens verbaasd zijn dat medewerkers onvoldoende eigenaarschap tonen.

Gelukkig zie ik ook het omgekeerde. Organisaties waarin mensen met ongelooflijk veel helderheid, zorg en energie samenwerken. Waar een duidelijke richting rust geeft. Waar vertrouwen samengaat met uitgesproken verwachtingen en waar autonomie mensen helpt om hun kennis en oordeel te gebruiken. Waar medewerkers veel verder gaan dan wat formeel in hun functie-

beschrijving staat, omdat ze geloven in wat er moet gebeuren en ervaren dat hun bijdrage ertoe doet.

Voor organisaties die de vinger aan de pols willen houden en leiders die zichzelf en hun teams willen uitdagen, breng ik de verhalen en inzichten uit al die verschillende uithoeken van het organisatieleven met me mee. Onderzoek helpt me om ze te toetsen, begrippen preciezer te maken en verbanden niet sterker voor te stellen dan ze zijn. De praktijk verhindert doorgaans dat het een steriel verhaal wordt. Dat zou ook niet goed bij mij passen. Ik wil dat mensen iets eerst kunnen zien en herkennen voordat we er een model rond tekenen.

Zo is ook dit boek ontstaan. Het is geen poging om alles wat ooit over prestaties geschreven is in één allesomvattend systeem te persen. Daarvoor zijn organisaties te levend en te complex, en vaak ook te tegenstrijdig. Ik wilde terugkeren naar de elementen die onder al die complexiteit telkens opnieuw het verschil blijken te maken.

Uiteindelijk bleven twee grote vragen overeind die ik in de afgelopen kwarteeuw telkens zie terugkomen, in elke organisatie.

1. Geloven we dat we kunnen winnen?
2. En zijn we bereid om daar onze energie achter te zetten en ook vol te houden wanneer het moeilijk wordt?

De eerste vraag gaat over **credibiliteit**. Mensen moeten kunnen geloven dat de gekozen richting kans op slagen heeft en dat de organisatie in staat is om ze waar te maken. Daarvoor zijn een heldere strategie en voldoende organisatorische fitness nodig.

De tweede vraag gaat over **commitment**. Mensen moeten hun aandacht, denkkracht, talent en tijd ook werkelijk willen investeren en bereid zijn dat vol te houden wanneer het moeilijker wordt. De cultuur vormt de context waarin dat gebeurt. Vertrouwen voorkomt dat energie nodeloos verloren

gaat aan onzekerheid en zelfbescherming. Autonomie geeft mensen vervolgens de ruimte om hun kennis en oordeel werkelijk te gebruiken. Maar ook wanneer die omstandigheden aanwezig zijn, blijft commitment uiteindelijk een keuze.

Daaruit ontstond een blauwdruk, de Performance Blueprint, waarop dit boek is gebouwd:

PERFORMANCE = CREDIBILITEIT × COMMITMENT

De vermenigvuldiging is bewust. Een sterke strategie en indrukwekkende vermogens leveren weinig op wanneer mensen zich terugtrekken, op automatische piloot werken of hun energie verliezen aan interne voorzichtigheid. Omgekeerd kan een organisatie bruisen van enthousiasme en goede intenties, terwijl al die activiteit weinig meerwaarde creëert omdat de richting niet klopt of het uitvoerend vermogen ontbreekt.

De Performance Blueprint is geen model waarmee je een organisatie netjes in vakjes kunt stoppen. Ze is bedoeld om beter te kijken. Waar zijn we sterk? Waar verliezen we geloofwaardigheid of energie? Welke spanning voelen veel mensen al langer, maar slagen we er nog niet in om precies te benoemen? Waar zitten onze *blind spots*? En welke *bright spots* verdienen meer aandacht omdat daar al zichtbaar wordt wat mogelijk is?

Ik heb de Performance Blueprint tijdens het schrijven aan heel wat executives voorgelegd. Niet alleen om te horen of ze zich erin herkenden, maar vooral om hem kritisch uit te dagen. Welke redenering was te eenvoudig? Wat ontbrak? Waar zag ik een logisch verband dat zich in hun praktijk soms grilliger gedraagt? Die gesprekken hebben het model aangescherpt en tegelijk duidelijk gemaakt hoe waardevol een gedeelde taal kan zijn voor zaken die organisaties vaak wel aanvoelen, maar moeilijk kunnen vastpakken. Er vloeiden ook verhalen uit die ik in mijn boek verweven heb.

Intussen ga ik er ook actief mee aan de slag. Managementteams leggen de Performance Blueprint op tafel tijdens offsites, gebruiken deze om een transformatie geregeld opnieuw te bekijken of gewoon om de vinger aan de pols te houden.

De Performance Blueprint werkt daarbij als een checklist, maar ook als een *conversation starter*. Hij helpt om te bespreken wat niet altijd vanzelf zichtbaar wordt en nodigt leiders uit om ook naar hun eigen aandeel te kijken. Een organisatie bestaat immers niet los van de mensen die haar vormgeven, en noch strategie, noch cultuur kunnen gedelegeerd worden.

Tijdens die warme zomeravond met Julien besefte ik dat de formule uiteindelijk beschrijft wat nodig is om een belangrijke fictie te laten werken. Een onderneming heeft zelf geen overtuiging, energie of volharding. Mensen hebben dat. Zij brengen de constructie elke dag opnieuw tot leven.

Hun tijd is echt. Hun energie is eindig. Hun talent had ook ergens anders terecht kunnen komen.

Leidinggeven betekent voor mij daarom ook zorgvuldig omgaan met de mensen die bereid zijn een deel van hun leven in dat gezamenlijke idee te steken. Door helder te kiezen, een organisatie te bouwen die haar ambities kan dragen en obstakels niet eindeloos af te wentelen op individuele helden. Door omstandigheden te creëren waarin mensen niet alleen kúnnen presteren, maar er ook voor willen gaan.

‘Een bedrijf’ bestaat niet.
Wat mensen er samen mogelijk maken, wel.

Veel leesplezier!

Carolien

DE PERFORMANCE BLUEPRINT

De Performance Blueprint die ik ontwikkelde, vormt de kern van dit boek en ook de route die we zullen volgen. Elke bouwsteen krijgt een eigen hoofdstuk. We beginnen bij de vraag: waarom zouden we geloven dat deze organisatie kan winnen? Daarna verschuift de aandacht naar de omgeving waarin mensen bereid zijn hun energie daarvoor te investeren. In het laatste deel brengen we beide bewegingen opnieuw samen in prestaties.

Die volgorde helpt om elk element afzonderlijk te bekijken, maar suggereert niet dat organisaties in nette, opeenvolgende stappen werken. In werkelijkheid beïnvloeden de bouwstenen elkaar voortdurend. De blauwdruk helpt wel om tijdens het lezen het geheel in beeld te houden, ook wanneer we tijdelijk op één onderdeel inzoomen.

DE PERFORMANCE

DE BASISSTRUCTUUR VAN HET MODEL

KUNNEN WE WINNEN?



STRATEGIE

Geeft richting door scherpe keuzes.

+



FITNESS

Vormt de capaciteit om die keuzes ook waar te maken.



CREDIBILITEIT

Mensen geloven dat ze kunnen winnen.



BLUEPRINT

WILLEN WE ERVOOR GAAN EN VOLHARDEN?

CULTUUR

Vormt wat hier normaal en vanzelfsprekend is.

VERTROUWEN

Vermindert interne onzekerheid.

AUTONOMIE

Geeft ruimte om binnen duidelijke kaders zelf te handelen.

COMMITMENT

Mensen kiezen ervoor energie te investeren en vol te houden.

PERFORMANCE

CREDIBILITEIT × COMMITMENT

DEEL I

KUNNEN WE WINNEN?

STRATEGIE + FITNESS

↓

CREDIBILITEIT

Zou je ooit voor een organisatie willen werken waarvan je wist dat ze niet in staat zou zijn om haar doelstellingen te halen, ook niet met jou aan boord? Niet alleen klanten willen resultaat; ook de mensen die aangenomen worden om daartoe bij te dragen, willen dat hun inspanningen zinvol zijn. En dan heb ik het niet noodzakelijk over het verslaan van concurrenten, maar over het bereiken van wat de organisatie zich heeft voorgenomen. Vooraleer er sprake kan zijn van inzet, moet je geloven dat succes haalbaar is. Er moet op zijn minst potentieel zijn, of dat nu in een multinational, een zorginstelling of een start-up is.

Dat geloof ontstaat niet door vaker te herhalen dat een doel belangrijk is. Mensen kijken naar wat er voor hen ligt. Is er een weldoordacht plan? En beschikt de organisatie ook over de kennis en capaciteit om haar plannen uit te voeren?

De eerste lijn van de Performance Blueprint gaat daarom over geloofwaardig potentieel. Dat wordt bepaald door twee grote blokken:

- **Strategie** bepaalt waar een organisatie haar beperkte middelen inzet en welke richting ze bewust niet volgt.
- **Fitness** gaat over haar vermogen om die keuzes ook waar te maken.

Een heldere strategie zonder voldoende uitvoeringsvermogen blijft een plan op papier of in de hoofden van leiders. Een organisatie met veel talent en middelen, maar zonder duidelijke richting, kan dan weer bijzonder hard werken, maar misschien vooral aan de verkeerde dingen.

Wanneer richting en uitvoeringsvermogen elkaar ondersteunen, ontstaat credibiliteit. Mensen hoeven niet te denken dat winnen gemakkelijk wordt, maar ze moeten wel geloven dat het mogelijk is.

In dit eerste deel onderzoek ik het antwoord op de eerste vraag die aan prestaties voorafgaat.

KUNNEN WE WINNEN?





STRATEGIE

KIEZEN WAAR, OP WELKE MANIER EN WAAROM

Elke organisatie maakt voortdurend keuzes. Sommige zijn klein. Andere zijn bepalend voor de koers die de organisatie de komende jaren zal volgen. Welke klanten willen we bedienen? Welke opportuniteiten grijpen we wel of niet? Waarin investeren we tijd, geld en aandacht? Welke risico's zijn we bereid te nemen? Welke niet? Het lijken vaak heel rationele keuzes die als een dropdownmenu aangevinkt kunnen worden, en vervolgens via een boomstructuur naar het best mogelijke plan leiden. Het lijkt simpelweg een kwestie van de beschikbare informatie te verzamelen, de opties te vergelijken en vervolgens de beste beslissing te nemen.

In realiteit verloopt dat proces veel minder afgelijnd. Organisaties kijken naar dezelfde wereld en komen toch tot andere conclusies. Ze zien dezelfde technologische ontwikkelingen, spreken met dezelfde klanten en lezen dezelfde krantenkoppen. Technologie is bovendien nog nooit zo democratisch toegankelijk geweest. En toch maken organisaties vaak totaal verschillende keuzes.

Dat fascineert mij enorm, want dan ligt het verschil blijkbaar niet gewoon in de informatie die beschikbaar is. Het zit ook in wat organisaties zien, wat ze missen, welke vragen ze stellen, welke aannames ze maken en welke signalen ernstig genoeg worden genomen om uiteindelijk een beslissing te beïnvloeden.