

BELOVEN EN LEVEREN MET ELKAAR IN BALANS

Succes door vertrouwen

Ellen van Bodegraven

Als organisaties aansprekende waarden hebben, dan wekt dat vertrouwen bij hun klanten. En als organisaties vervolgens steeds opnieuw leveren wat ze beloven, dan bestendigt dit het vertrouwen. Vertrouwen is medebepalend voor het succes van een organisatie(merk). Dit artikel gaat over wat organisaties kunnen doen om ervoor te zorgen dat ze hun beloften keer op keer waarmaken. En hoe cruciaal passiegerichte én resultaatgerichte besturing hierbij is.

Succesvolle organisaties (of hun merken) hebben het vertrouwen van de klant. Met succesvol wordt hier bedoeld dat organisaties presteren conform hun ambities en doelen. Afhankelijk van je ambities en doelen definieer je dus als organisatie je eigen 'succes'. Kijk naar een organisatie die alom wordt geprezen om haar succes: IKEA. 'Making a living with very little' is de basisfilosofie van IKEA. Alles wat het bedrijf doet is hiermee in lijn. De filosofie is wat klanten aanspreekt, en het waarmaken ervan is waarom klanten hun vertrouwen steeds bevestigd zien.

Om vertrouwen te creëren, doe je als organisatie een inspirerende belofte aan je klant, om vertrouwen te bevestigen lever je ook conform deze belofte. Om succes te ontwikkelen en te verankeren gaat het er dus om *wat je belooft en wat je levert* te synchroniseren (zie figuur 1).

Vertrouwen wekken en bestendigen moet in balans zijn. We laten onze klanten een propositie geloven. En precies die propositie dienen we te leveren, dienen we te *zijn*.

Het gebeurt regelmatig dat organisaties het één beloven, en het ander leveren. Hoe komt dat? Een organisatie kan mooie brandingstrategieën bedenken en uitdragen, maar dat betekent niet dat automatisch de kern van de belofte in de dagelijkse handelingen van

de medewerkers is verankerd. Terwijl het juist de medewerkers zijn die de belofte moeten waarmaken.

Om de kern van de belofte in hun dagelijkse handelingen te verankeren, moeten medewerkers begrijpen:

- *wat* er precies van hen wordt verwacht (werkafspraken);
- *waarom* dit van hen wordt verwacht (onze waarden).

Het waarom kan hierbij in sterke mate de operationele sturing ondersteunen. Peter Drucker (1988) vergelijkt besturing vanuit waarden met het dirigeren van een orkest: reik het muziekestuk aan, geef aanwijzingen voor interpretatie, maar laat iedere musicus zelf bepalen hoe hij de knoppen van zijn instrument bedient.

In veel organisaties gaat er iets mis bij het balanceren tussen het *wat* en het *waarom*.

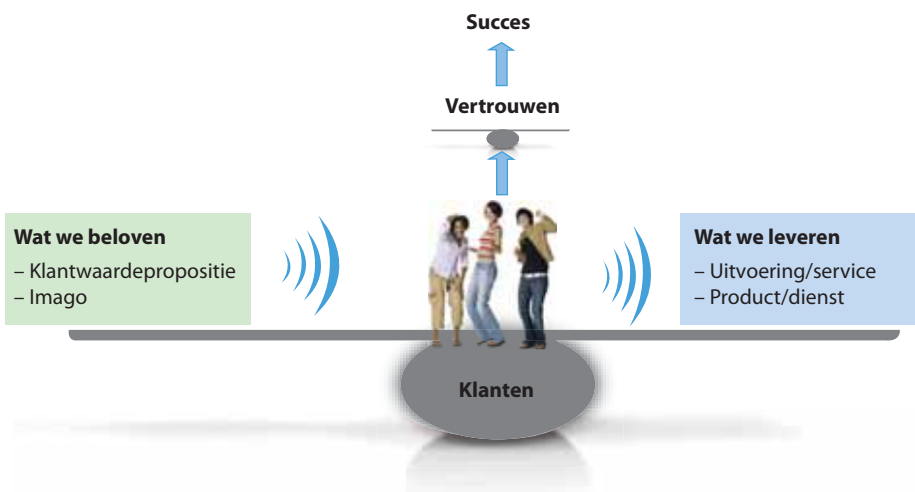
Eenduidige branding van een hulporganisatie

De Regenboog Groep is een hulporganisatie in Amsterdam die zich inzet voor mensen met sociale of psychiatrische problemen, daklozen, verslaafden. De organisatie zorgt vanuit inloophuizen voor opvang, hulpverlening, zinvolle dagbesteding en werk. Diverse hulporganisaties voegden zich door de jaren heen bij De Regenboog Groep. De verschillende disciplines profileerden zich echter nog veelal als separate organisaties. De bekendheid met de breedte van de dienstenportfolio was daardoor onvoldoende, terwijl dit wel nodig is om donateurs te trekken en cliënten bewust te maken van de synergie tussen de diensten.



Eén gezicht, één doel

Om de herkenbaarheid van één multidisciplinaire Regenboog Groep te verbeteren implementeerde zij een geactualiseerde, eenduidige huisstijl. Maar met het logo, de pay-off *Mensen onder elkaar* en de eenduidig vormgegeven uitingen was De Regenboog Groep er nog niet. Hoe kon zij ervoor zorgen dat de organisatie zich ook in de dagelijkse praktijk als één groep ging gedragen, met één gezicht en één gezamenlijk doel? Hiervoor diende zij zich te richten op de medewerkers en vrijwilligers binnen de organisatie. Zowel met één gemeenschappelijk doel, maar ook: met één gemeenschappelijk gevoel.



Figuur 1. Synchronisatie van beloven en leveren

We laten dit zien in het voorbeeld ‘Service bij een airline’, een scene uit *Meet the Parents* (zie kader). De medewerker kent de routing, maar *niet* de achterliggende waarde die in voorkomende gevallen de routing zou moeten *overrulen* om de hoofddoelstelling van ‘klant centraal’ te realiseren. Dit betekent niet dat routings verkeerd zijn; *gedrag* van medewerkers zou echter een *optelsom* moeten zijn van waarden, common sense, routings en een prestatie mentaliteit. De medewerker kiest zelf keer op keer in welke verhouding hij de ingrediënten van deze optelsom laat wegen, altijd met als hoofddoel: leveren wat we beloven.

Beloven en leveren met elkaar in balans

Hoe krijg je nu wat je als organisatie belooft

Service bij een airline

Het is 2 uur 's nachts. In de verlaten vertrekhal is vlucht 349 aan het boarden. Ben Stiller, de enige aanwezige passagier, is ingecheckt voor rij 8. De hostess geeft aan dat de rijen 9 en hoger nu aan het boarden zijn. Ook na enig aandringen moet Ben Stiller wachten. Na enkele minuten roept de hostess door de luidspreker om dat het nu tijd is om alle rijen te boarden. Ben Stiller mag boarden voor een aangename vlucht.

Scène uit *Meet the Parents*, 2000.

en levert met elkaar in balans? Het antwoord is: door dit te spiegelen met de interne organisatie. Beloven en leveren zouden in feite het *evenbeeld* moeten zijn van wat we als organisatie geloven en doen (zie figuur 2).

Vertrouwen creëren en bevestigen

Vertrouwen heeft dus te maken met aansprekende waarden en het laden daarvan. Het gaat erom dat organisaties niet alleen handelen naar hun waarden, maar dat ze deze waarden ook echt hebben. Alleen dan zijn ze in staat om langdurig conform deze waarden te handelen. Volgens Simon Sinek (2011) begint vertrouwen bij klanten met het geloof in een set gezamenlijke waarden. Als organisaties in staat zijn om mensen te inspireren met wat zij ge-

loven dan ontstaat er een gevoel van saamhorigheid. En vanuit deze saamhorigheid ontstaat vertrouwen.

Om vertrouwen te wekken dien je dus te beginnen met inspireren. Dat doe je door de waarden waarin je gelooft uit te dragen: het *waarom*. Als het vertrouwen is gewekt, begint de uitdaging om het te behouden en groter te maken. Dit kan alleen door keer op keer de gedane belofte waar te maken. Door de gezamenlijke waarden te laden met alles wat de organisatie zegt, doet en levert. Zo bevestigt de organisatie het vertrouwen van haar klanten steeds opnieuw. En zo ontstaat er klantloyaliteit.

Geloven en doen met elkaar in balans

Er bestaan veel gedragsmodellen (bijv. van Ned Herrmann, MBTI, Léon de Caluwé), waarin het besturen van organisaties vanuit passie ‘rood’ is en vanuit resultaat ‘blauw’.

In het Synchronisatiemodel van geloven en doen gebruiken we deze kleuren in hoofdlijnen op dezelfde manier: organisaties die voornamelijk vanuit passie opereren zijn rode organisaties; organisaties die met name gericht zijn op control op hun resultaat zijn blauwe organisaties (zie figuur 3).

Organisaties die noch gericht zijn op passie en waarden, noch op processen en control zijn witte organisaties. (Om te onderzoeken welke besturingskleur het meest van toepassing is

Klant centraal door het *waarom* met medewerkers te delen

Een luchtvaartmaatschappij doet op haar website een belofte aan haar klanten.

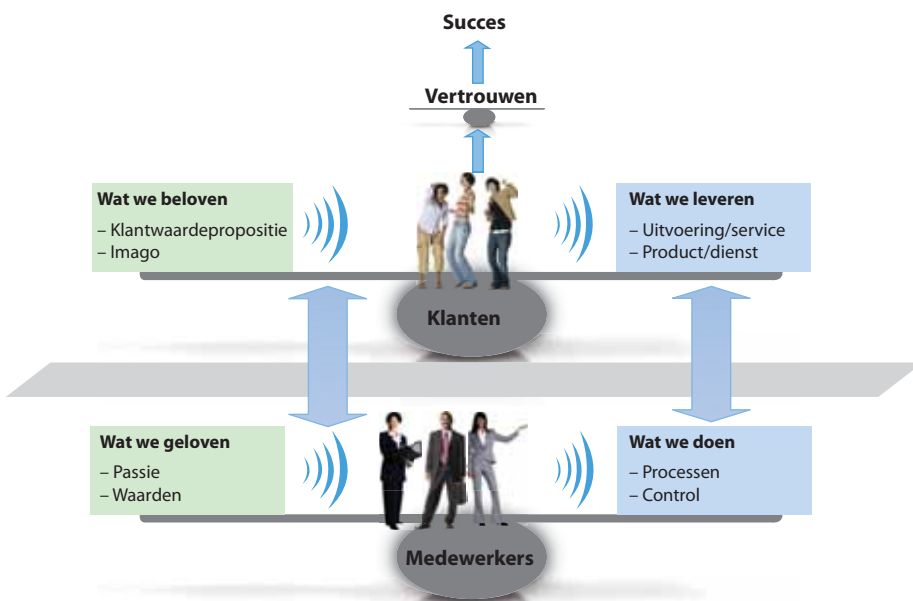
Wat belooft de organisatie

Klant centraal: Wij geven met onze gerichte service blijk van onze pragmatische en ondernemende geest. Wij realiseren ons dat elke klant anders is.

Wat levert de organisatie

Standaard routing: Wij boarden eerst de achterste rijen, voor optimaal passagiersgemak. Om irritatie bij klanten te voorkomen bewaken we deze routing.

Hoe netjes hier de belofte ook is doorvertaald naar een standaardrouting, de medewerker van de luchtvaartmaatschappij vergeet waar het eigenlijk echt om gaat: de klant met gerichte service centraal stellen. De oplossing is om het *waarom* met de medewerker te delen: ervoor zorgen dat de medewerker ten diepste gelooft wat jij als organisatie gelooft.



Figuur 2. Synchronisatie van het externe beloven en leveren is het evenbeeld van de interne synchronisatie van geloven en doen

op uw organisatie, kunt u de rood-wit-blauwscan doen op www.effectieveidentiteit.nl) Idealiter is de besturing van de organisatie een goede balans tussen rood en blauw:

- Medewerkers begrijpen het *waarom* en het *wat*. 'Klant Centraal betekent dat ik als het rustig is de routing van het boarden per rij loslaat.'
- Inhoudelijk zijn *waarom* en *wat* een logisch gevolg van elkaar. IKEA maakt goedkope meubels omdat zij wonen toegankelijk wil maken voor iedereen.

Hoe kan een organisatie het rode *geloven* en het blauwe *doen* professioneel uitgebalanceerd inrichten?

Het rode geloven

Rode besturing is gebaseerd op het geloof in gezamenlijke waarden. Het inrichten van rode besturing kan door dit geloof te expliciteren en samen met de medewerkers te doorleven. Met een missie, visie, corporate identity en kernwaarden kan een organisatie haar geloof vastleggen en expliciteren. Het doorleven van het geloof kan middels management gaming, storytelling, symbolen, door te *beleven* en te *oefenen*. De Regenboog Groep verwoordde haar geloof als volgt (zie tabel hiernaast).

Om ervoor te zorgen dat je als organisatie niet alleen *zegt* maar ook *doet* en *bent*, moet je niet alleen het geloof vastleggen, maar het ook doorleven!

Het blauwe doen

Blauwe besturing is gericht op het vaststellen van de ondernemingsstrategie, doelen, targets, routings en werkafspraken. Binnen

blauwe besturing meten we de realisatie van doelen en sturen we tussentijds bij naar de gewenste resultaten. Als voorbeeld van doelen en meetbare indicatoren voor resultaten richtte De Regenboog Groep zich onder meer op het strategisch doel 'Verhoog zelfredzaamheid van klanten'. Een van de operationele doelen hierbij is: 'Werk multidisciplinair'. De indicator waarmee ze deze prestatie meet is: '% doorverwezen klanten naar andere projecten.'

Als doorvertaling van de strategische doelen en KPI's hebben de medewerkers in de regio's ieder een regioplan opgesteld. Vanuit deze regioplannen zijn teamplannen gemaakt. Zo weten de teams welke doelen ze willen behalen: ze hebben ze zelf opgesteld. Er zijn vervolgens individuele afspraken gemaakt om de bijdrage van iedere medewerker aan de doelen te concretiseren.

Tot slot meet de organisatie de resultaten periodiek met actiegerichte managementrapportages. Dat klinkt eenvoudig, maar effectieve managementrapportages ontwikkelen is een vak apart. Veel organisaties worstelen met de veelheid aan gegevens, definities, dataontsluiting, -kwaliteit en effectieve visualisatie. Ondersteuning door professionals kan hier vaak een oplossing zijn.

Interne balans om externe balans te realiseren

Om de externe belofte over het merk en de diensten waar te kunnen maken zette De Regenboog Groep een verandertraject in waarbij sturing op doelen gecombineerd werd met sturing op waarden.



Doel De Regenboog Groep vertaalde haar strategie door naar resultaatgerichte regioplannen met medewerkers uit de regio. Op regio- en MT-niveau worden vernieuwde managementrapportages geïmplementeerd om regulier bijstuurmaatregelen te bespreken.

Gevoel In de regio werden gezamenlijke succesverhalen verzameld en met elkaar gedeeld. Hierdoor ontstond herkenning van de gezamenlijke waarden van de organisatie. Omdat de succesverhalen staan voor de ambities van De Regenboog Groep is de strategie heel gemakkelijk uit te leggen.

Missie ('raison d'être')	Visie ('toekomstbeeld van de organisatie')	Kernwaarden
Wij stimuleren de ontwikkeling van kwetsbare mensen, om hen actief te kunnen laten deelnemen aan de maatschappij.	Wij vinden dat iedereen recht heeft op een menswaardig leven en mee mag doen in de samenleving. Als mensen onder elkaar.	- Betrokken - Eigen kracht - Inventief



Figuur 3. Rode (nadruk op geloven) versus blauwe organisaties (nadruk op doen)

medewerker van de organisatie. Want als klanten onze belofte aansprekend vinden, dan gaan ze ons geloven en vertrouwen. En als de medewerker op de juiste manier kan balanceren om de belofte in te willigen, dan bestendigt hiermee het vertrouwen. Zolang we dit goed doen, zijn we succesvol. Maar daarmee zijn we er nog niet. Keer op keer zullen we de balans moeten bewaken, herstellen en handhaven om succesvol te blijven.

Storytelling bij De Regenboog Groep



Door succesverhalen te delen doorleefden de medewerkers van De Regenboog Groep het geloof van de organisatie. Uit het onlangs gehouden Medewerker Tevredenheid Onderzoek blijkt dat medewerkers en vrijwilligers trots zijn om voor de organisatie te werken: het is een organisatie met 'hart voor de zaak', die 'het belang van de doelgroep vooropzet', die 'open is voor iedereen' en waar 'je jezelf mag zijn'.

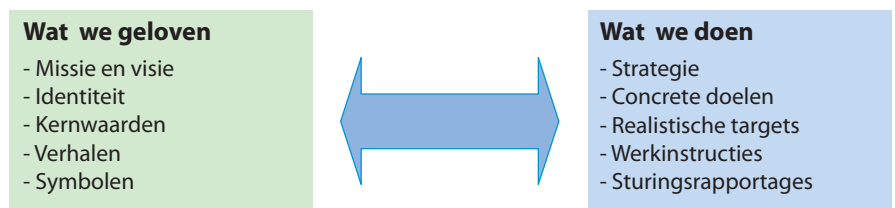
Hond wordt cavia

Een Amsterdammer had zijn baan, vrouw en huis verloren. Hij had geen geld meer, en wist niet waar hij moest beginnen om zijn leven weer op orde te krijgen. Het enige wat de man nog had was een hond. Een zwerfende vriend, die hij op straat had ontmoet. De man klopte aan bij De Regenboog Groep. Honden zijn niet toegestaan in de opvang. Maar er was door de cliënten in het inloophuis snel een oplossing bedacht: 'Iedereen ziet toch dat dat een cavia is?' En de Amsterdammer mocht met zijn cavia de opvang in. In het inloophuis kwam de man in contact met een buddy, die hem hielp aan een baantje bij de fietsenmaker in de buurt. En de leegstaande woonboot tegenover de fietsenmaker kon hij tijdelijk gebruiken als onderkomen. Waardevolle stappen op weg naar zelfredzaamheid.

Passie- en resultaatgerichte sturing

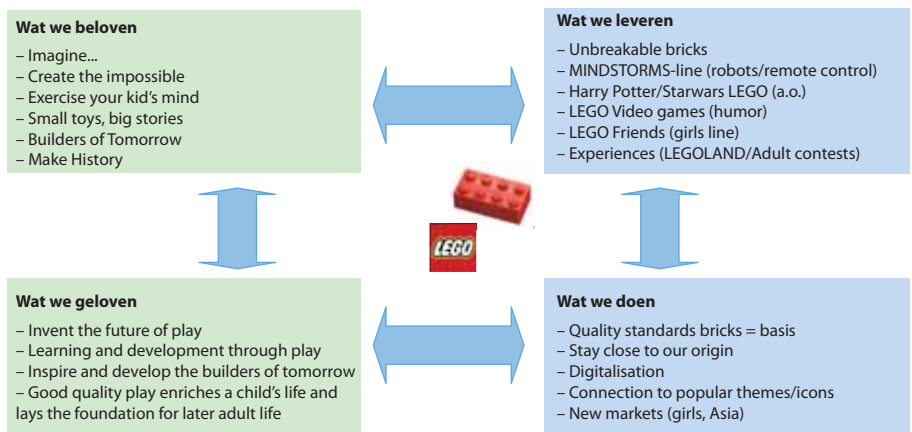
Succes is geen toevaligheid. Het is een resultaat van uiterst zorgvuldig balanceren tussen wat een organisatie belooft, levert, gelooft en doet. Centraal hierbij staan de belofte en de

Ellen van Bodegraven heeft 17 jaar als (senior) manager gewerkt in de mediabranche, en heeft zich in die rol met name gericht op organisatiealignment, procesoptimalisatie en informatiemanagement. Vanuit Decido begeleidt zij performancemanagement- en corporate-identityprojecten bij diverse organisaties, o.a. door het ontwikkelen van managementidentitygames. ellen@decido.nl; www.effectieveidentiteit.nl



Figuur 4. Concrete middelen om rode en blauwe besturing te implementeren

Een organisatie die blauw en rood goed in balans heeft is LEGO. In de jaren 1990 had LEGO het moeilijk, omdat games de kindermarkt voor zich begonnen te winnen. LEGO reageerde vanuit haar eigen visie en geloof: speelgoed moet bijdragen aan de creativiteit en ontwikkeling van kinderen. In haar belofte hield ze hieraan vast. In haar strategie en executie hield ze hier ook aan vast. Daarom maakte ze het waar.



Figuur 5. Voorbeeld van een organisatie waar beloven, leveren, geloven en doen in sync is: LEGO (Bron: The LEGO Group – A short presentation, 2013, by the LEGO Group)