

Inhoud

Voorwoord 7

**Deel 1: Het Oz-principe: resultaat behalen dankzij
accountability 9**

- 1 Op weg naar de tovenaar 11
- 2 Het gele pad 28
- 3 Zoals het klokje thuis tikt, tikt het nergens 57

**Deel 2: De kracht van persoonlijke accountability: breng jezelf
Boven de Lijn 83**

- 4 De leeuw: de moed om het te zien 85
- 5 Eigen het toe 106
- 6 Los het op 131
- 7 Doe het 155

**Deel 3: Resultaten behalen door samen accountable te zijn:
Breng je organisatie Boven de Lijn 181**

- 8 De goede heks Glinda: Boven de Lijn leiden 183
- 9 De Smaragden Stad en daarna: Breng je volledige
organisatie Boven de Lijn 202
- 10 Voorbij de regenboog 225

The Accountability Way – The Dutch Way: Ownpower
Nederland bv 255

Voorwoord

De meeste mensen zullen beamen dat de behoefte aan eigenaarschap in organisaties, teams en medewerkers alleen maar toegenomen is. De eerste Engelstalige uitgave van *Het Oz-principe* verscheen al in 1994. Sindsdien groeide het besef dat accountable gedrag een enorme bijdrage levert aan de bedrijfscultuur. Medewerkers die 'Boven de Lijn' opereren (zie hoofdstuk 1), zorgen namelijk dat wat moet gebeuren, gebeurt. In een bedrijf waar iedereen accountable is, wordt het bijzondere en onverwachte werkelijkheid.

De afgelopen jaren zagen en ondervonden wijzelf herhaaldelijk de impact van het Oz-principe. Keer op keer zagen we hoe accountability resultaat oplevert: meer winst, meer productiviteit, minder kosten. Maar behalve voor betere financiële resultaten zorgde het vooral voor een betere sfeer in het bedrijf. Medewerkers kregen meer plezier in hun werk, konden beter omgaan met de dagelijkse knelpunten en behaalden makkelijker de resultaten die ze wilden behalen. Dat het Oz-principe het leven van onze lezers en klanten drastisch heeft veranderd, is iets wat ons diep tevreden stemt. De vele spontane reacties tonen de impact van het Oz-principe op het persoonlijke en professionele leven.

Uiteraard is accountability geen tovermiddel dat alle ellende in de wereld oplost. Het is wel een stevige basis voor langetermijnoplossingen.

Overal ter wereld namen bedrijven de afgelopen jaren hun toevlucht tot nieuwe strategieën. Ze gingen afslanken, werden plat-

ter, stelden teamwork voorop, gingen uit van kennismangement of netwerken, ijverden voor (voortdurende) kwaliteitsverbetering, brachten processen in kaart, gingen veranderen. Soms waren de resultaten verrassend positief. Meestal echter waren de vele (theoretische en praktische) succesformules te overweldigend of gewoonweg zinloos: de gewenste resultaten bleven uit. Dat is niet zo verwonderlijk, want veel technieken en hypes gingen voorbij aan wat volgens ons essentieel is: het feit dat goede resultaten slechts mogelijk zijn als medewerkers bereid zijn het eigenaarschap te dragen om die te behalen. Zonder accountability is elk programma gedoemd te mislukken; met accountability bereikt elk programma veel meer dan de makers ervan beloven.

Keer op keer merkten we hoe prestaties verbeterden als medewerkers bereid waren meer eigenaarschap voor de gestelde resultaten te dragen. Dat geldt zowel voor succesvolle multinationals als voor organisaties in zwaar weer. Wij zijn er bovendien van overtuigd dat medewerkers accountable willen zijn. Het geeft ze een beter gevoel. Het helpt ze beter te presteren. Dat is ook de reden waarom men overal ter wereld het Oz-principe heeft omarmd.

Door uit de slachtofferrol te treden en stappen naar individuele accountability te zetten, nemen medewerkers het heft in eigen handen en bepalen zij de toekomst van hun bedrijf. *Het Oz-principe* kwam tot stand vanuit de wens om mensen te helpen zich meer bewust te zijn van hun gedachten, gevoelens, daden en resultaten. Het pad dat zij kiezen, kan beangstigend en lastig zijn. Wij hopen echter dat ze, net als Dorothy en haar vrienden, onderweg ontdekken dat de vaardigheden die ze zichzelf toewensten altijd al in hen schuilden.

Hierbij ben je van harte uitgenodigd ons te vergezellen op deze nieuwe tocht naar Oz.

Roger Connors
Thomas Smith
Craig Hickman

DEEL 1

HET OZ-PRINCIPE: RESULTAAT BEHALEN DANKZIJ ACCOUNTABILITY

Stap niet in de valkuil van excuses, maar zet de Stappen naar Accountability. Een enorme verbetering van individuele en bedrijfsresultaten is het gevolg. In deel 1 laten we zien hoe slachtofferschap bedrijven wereldwijd in een wurggreep houdt en wat de consequenties hiervan zijn. Tot slot beschrijven we wat de Stappen naar Accountability inhouden en hoe die ervoor kunnen zorgen dat je eigen wensen, die van je team en die van je organisatie werkelijkheid worden.

1.

Op weg naar de tovenaar

Op zoek naar meer accountability in het bedrijfsleven

‘Wie ben jij?’ vroeg de Vogelverschrikker en rekte zich uit.

Geeuwend voegde hij eraan toe: ‘En waar ga je heen?’

‘Ik ben Dorothy,’ antwoordde het meisje, ‘en ik ben onderweg naar de Smaragden Stad. Ik wil de grote Oz om hulp vragen, want ik wil terug naar Kansas.’

‘Waar is de Smaragden Stad?’ vroeg de Vogelverschrikker. ‘En wie is Oz?’

‘Weet je dat echt niet?’ antwoordde het meisje verbaasd.

‘Nee, ik weet niets. Zie je, ik ben een vogelverschrikker en heb dus geen hersens,’ antwoordde hij droevig.

‘O, wat naar voor je,’ zei Dorothy.

‘Als ik nou eens met je meeinging naar de Smaragden Stad, denk je dat Oz me dan wat hersens zou willen geven?’

‘Dat weet ik niet,’ antwoordde het meisje, ‘maar je kunt gerust met mij meekomen als je dat wilt. En als Oz je geen hersens wil geven, ben je in elk geval niet slechter af dan je nu bent.’

‘Dat is waar,’ antwoordde de Vogelverschrikker.

L. Frank Baum, *The Wizard of Oz*

Kenmerkend voor literatuur is dat (de afloop van) het verhaal bij de lezer een gevoelige snaar weet te raken. Dat geldt ook voor *The Wizard of Oz*. Het boek gaat over een bewustwordingsproces. De personages gaan op reis. Gaandeweg beseffen ze dat de kracht die ze zoeken om hun wensen te vervullen in henzelf zit. Tot het eind aan toe zien ze zichzelf als slachtoffer van de situatie. Daarom trekken ze naar de Smaragden Stad in de hoop er de 'almachtige' Toverenaar te vinden. Hij kan hun immers de moed, het hart, de wijsheid en de middelen geven om hun doel te bereiken.

Maar het is de tocht zelf die de personages kracht geeft. Dorothy bijvoorbeeld beseft zich niet dat ze eigenlijk op elk moment terug naar huis kan. Het enige wat ze hoeft te doen, is klikken met haar robijnrode schoentjes. Toch moet ook zij de tocht naar de Smaragden Stad maken om te beseffen dat zijzelf verantwoordelijk is voor de vervulling van haar dromen.

Wie het boek leest, herkent zichzelf in deze reis van onwetendheid naar kennis, van angst naar moed, van machteloosheid naar kracht, van slachtofferschap naar accountability. Iedereen is ongetwijfeld ooit deze weg gegaan. Jammer genoeg gaan we doorgaans voorbij aan de wijze lessen van dit verhaal: 'Zorg dat je onderweg niet vastzit, geef anderen niet de schuld van de situatie waarin je verkeert; wacht niet tot tovenaars met hun magische toverstok zwaaien, en verwacht nooit dat problemen vanzelf verdwijnen.' In onze dynamische en snel ontwikkelende samenleving is de verleiding groot om in de slachtofferrol te kruipen. Die houding heeft geresulteerd in een ware crisis.

HET KEERPUNT

Nogal wat bedrijven lopen vast door falend beleid. Maar een beperkt aantal CEO's en senior executives zullen dit erkennen. In plaats van verantwoordelijkheid nemen, grijpen we elk mogelijk excuus aan om tekortkomingen te verantwoorden: een tekort aan

middelen, onbekwame medewerkers, snel veranderende markten enzovoort. Van de hoogste regeringsleider tot de monteur in de garage, we nemen niet snel verantwoordelijkheid voor verkeerde inschattingen.

Tekortkomingen en fouten zijn echter van alledag. Ze zijn eigen aan de mens én het bedrijfsleven. Dit niet erkennen, versterkt dat wat fout gaat. Daardoor kunnen we ook niet leren van onze fouten en ze herstellen. De wil om meer accountability te dragen helpt individuen, teams en organisaties uit deze valkuil en opent de weg naar succes.

Het zit overigens in de aard van de mens om slecht nieuws uit de weg te gaan of vervelende feiten te negeren. Vooral Wall Street is daar goed in. Geen wonder dat het vertrouwen van het publiek in de economie, de aandelenmarkt, in het bedrijfsleven in het algemeen en CEO's in het bijzonder, drastisch is afgenomen. Nadat in 2002 de aandelen Lucent meer dan 80 procent in waarde waren gedaald, moest CEO Rich McGinn het veld ruimen, omdat hij naar Wall Street had geluisterd in plaats van naar de onderzoekers en marketingmensen van zijn eigen bedrijf. Zij vertelden hem dat het bedrijf zijn voorsprong in nieuwe optische technologie dreigde te verliezen; zijn marketeers zeiden hem dat de verkoop gaande werd gehouden door de producten met forse kortingen aan te bieden.

Maar dat was niet het soort nieuws dat Wall Street wilde horen, en McGinn wist dat. Hij had steeds voor constante groei gezorgd, en beursanalisten vonden dat prachtig. Als gevolg daarvan konden McGinn en zijn managementteam voor Wall Street niet meer stuk. McGinn en Wall Street waren een *match made in economic heaven*. Helaas was het toch niet zo'n goede combinatie en bleek die hemel maar tijdelijk. De onderzoekers en marketingmensen kregen uiteindelijk gelijk. Concurrent Nortel streefde Lucent voorbij door met groot succes technologie voor stem- en datatransmissie te lanceren en liet Lucent ver achter zich. De forse kortingen bleken uiteindelijk rampzalig voor de winst-en-verliesrekening.

McGinn moest plaatsmaken voor Henry Schacht, die in de eerste maanden van zijn functie de aandeelhouders van Lucent en de rest van de wereld eraan herinnerde dat de prijs van een aandeel een gevolg, niet een oorzaak van succes is. Een economie die steunt op retoriek en excuses in plaats van resultaten en accountability, vormt een enorme bedreiging voor ons allen.

Ook Xerox heeft dit aan den lijve ondervonden. Toen CEO Mulcahy uiteindelijk de realiteit onder ogen zag en de beurs vertelde dat het bestaande businessmodel niet langer houdbaar was, was het te laat. Inmiddels balanceerde Xerox al op de rand van de afgrond (lees: het faillissement). Jarenlang waren de slechte bedrijfsresultaten intern te wijten aan 'de internationale strategie, economische fluctuaties, marktschommelingen'. Kortom, aan alles behalve het uiterst zwakke businessmodel.

Volgens managementgoeroe Jim Collins is het cruciale verschil tussen sterk en middelmatig presterende bedrijven dat de laatsten 'meer moeite doen om een verklaring te zoeken voor ontstane situaties dan dat ze deze daadwerkelijk aanpakken'. Xerox verzandde in middelmatigheid omdat het verzuimde eigenaarschap te nemen voor hun matige prestaties.

Daarin stond het bedrijf niet alleen. Tal van bedrijven weigeren slecht nieuws onder ogen te zien. In plaats van de handen uit de mouwen te steken, verspillen ze een hoop tijd aan de verklaring of verantwoording voor hun falen. Als onprettige feiten zich onverwachts aandienen (wat doorgaans het geval is) of verkeerde beslissingen worden genomen (wat vaker gebeurt dan ons lief is) komen accountable bedrijven en executives in actie om de schade te beperken en een nieuwe, succesvolle strategie uit te zetten.

Intel is hiervan een goed voorbeeld. Productie van geheugenchips was ooit de kernactiviteit van dit bedrijf. Door de toenemende concurrentie uit Japan werd Intel gedwongen steeds goedkoper te gaan produceren. CEO Andy Grove vroeg COO Gordon Moore: 'Als wij ontslagen zouden worden en de raad van bestuur een nieuwe CEO zou aanstellen, wat denk je dat hij zou doen?' Het

antwoord op die vraag impliceerde dat ze de harde werkelijkheid onder ogen moesten zien en overeenkomstige acties moesten ondernemen. Dat deden ze. Intel besloot voortaan te focussen op microprocessors. Het management deed alles wat nodig was om het bedrijf langs die lijn te reorganiseren.

De beslissing om de feiten onder ogen te zien en het bedrijf een andere richting te geven maakte het verschil. Het was voor medewerkers en aandeelhouders het bewijs dat accountability loont als je de moed, het hart en de wijsheid kunt opbrengen om haar te omarmen.

Geconfronteerd met mindere prestaties of tegenvallende resultaten, putten de meeste medewerkers zich uit in excuses, verklaringen en argumenten waarom zij niet (volledig) verantwoordelijk voor de situatie zijn. Een cultuur van falend eigenaarschap of slachtofferschap tast het bedrijf echter steeds meer aan. Gemak prevaleert boven moeite, zich goed *voelen* boven het goed *doen*, schijn is belangrijker dan inhoud, het gezicht redden belangrijker dan het probleem oplossen, en illusies winnen het van de realiteit. Bedrijfsleiders kiezen voor de korte in plaats van de lange termijn, voor direct gewin in plaats van duurzame vooruitgang, voor processen in plaats van resultaten. Als het slachtofferschap geen halt wordt toegeroepen, zal het de productiviteit, het concurrentievermogen, het moreel en het vertrouwen van het bedrijf steeds verder aantasten.

KUNNEN TOVENAARS VOOR DE OPLOSSING ZORGEN?

Bedrijfsleiders gingen wereldwijd op zoek naar managementtovenaars die op magische wijze moesten zorgen voor meer productiviteit, lagere kosten, een groter marktaandeel, mondiaal concurrentievermogen, snellere marktwerking, versnelde innovatie. Met veel poeha namen de tovenaars 's werelds grootste bedrijven mee op een avontuurlijk maar denkbeeldig pad naar Oz. Ter

plekke werden de bedrijfsleiders meer geconfronteerd met *make believe* dan met *make happen*. Succes komt niet voort uit een of andere hype, een of ander paradigma, proces of programma. Succes komt voort uit de bereidheid van medewerkers om accountable te zijn voor de resultaten die ze willen bereiken.

Maken de nieuwste managementoplossingen een organisatie succesvol? Brengen zij de concurrentie onherroepelijk op de knieën? Bijna nooit! Dat soort oplossingen wordt na een paar jaar alweer aan de kant geschoven voor nog nieuwere management-tovenarij die eens te meer doet hopen op onontdekte efficiëntie, winst en groei. Op zoek naar verandering hollen executives van de ene illusie naar de andere. Ze blijven nergens lang genoeg staan om de waarheid onder ogen te zien.

Als alle toeters en bellen, gimmicks, trucs en filosofieën wegval- len, blijft die ene waarheid over, namelijk dat resultaten gebouwd zijn op meer accountability voor het behalen ervan. Ongeacht de bedrijfsvorm, de scope en geraffineerdheid van de bedrijfssystemen, de diepte en volledigheid van de bedrijfsstrategie, de door- leefde bedrijfscultuur, zal een bedrijf nooit succesvol zijn als me- dewerkers niet bereid zijn accountable te zijn voor de resultaten die ze willen bereiken.

Een bedrijf zal nooit succesvol zijn als executives weigeren de symptomen van hun zieke bedrijf te erkennen en zich telkens weer verliezen in de hypes die jaar na jaar opduiken. Een bedrijf zal pas succesvol zijn als executives het fundament van succes willen zien en ernaar willen handelen.

Op zoek naar betere resultaten doen veel bedrijven niet veel meer dan rookgordijnen optrekken. Ze ontkennen het Oz-princi- pe, namelijk dat de kracht en het vermogen om boven de omstan- digheden uit te stijgen en de gewenste resultaten te behalen, in henzelf zit (net als bij Dorothy, de Vogelverschrikker, de Blikken Man en de Leeuw). De zoektocht kan lang zijn, maar de uiteinde- lijke beloning is het besef dat de gewenste kracht altijd al in jezelf schuilde.

Dit boek focust op wat echt nodig is om zakelijk succes te behalen. *Partners in Leadership* past de concepten en ideeën in dit boek toe in tal van organisaties. Dit boek bouwt voort op de ervaringen van duizenden medewerkers en honderden teams uit de meest uiteenlopende organisaties. Een executive vertelt bijvoorbeeld dat zijn collega's en hij jarenlang het dalende concurrentievermogen van hun producten en marketingprogramma's bewust negeerden. Dat ze stug volhielden dat de situatie op termijn zou verbeteren, zonder dat daarvoor drastische inspanningen nodig waren. Hij vertelt dat zijn bedrijf uiteindelijk de realiteit onder ogen moest zien. Dat de organisatie begon te vechten voor haar voortbestaan. De eerste stap was gezet om de gewenste resultaten te behalen; een stap die de organisatie te lang als vanzelfsprekend had beschouwd. Maar zelfs de best gemanagede bedrijven vervallen soms in de slachtofferrol en negeren de fundamentele principes die leiden naar succes. Zelfs de briljante Jack Welch, die twintig jaar lang zulk bijzonder werk deed bij General Electric en een lichtend voorbeeld is voor vele executives, had het vaker bij het verkeerde eind dan je zou denken, maar hij ontweek nooit de verantwoordelijkheid en het eigenaarschap die nodig zijn om tegenslag te verwerken.

Je zult ook verhalen horen uit lagere geledingen. Medewerkers zullen je vertellen dat de obstakels niet verdwenen door in de slachtofferrol te kruipen. Om het schadelijke patroon te doorbreken en resultaten te behalen, moesten ze hun innerlijke kracht aanboren. Iemand meende bijvoorbeeld dat zijn carrière in het slop zat omdat zijn baas hem niet voldoende coachte. Een marketingmanager verklaarde dat het teruglopende marktaandeel en zijn eigen matige prestaties te wijten waren aan de trage productontwikkeling door R&D. Een inkoper vertelde dat hij vanwege de bureaucratie niets gedaan kreeg.

Je zult ook mensen ontmoeten die blijk geven van accountability. Die er alles aan doen om zichzelf en anderen accountable te maken voor de gewenste resultaten. Een van hen is Roger Sant,

CEO van een bedrijf dat gecombineerde warmte- en elektriciteitscentrales bouwt en exploiteert. Op een gegeven moment bedacht hij 'Stop de Ander'-campagne, inclusief buttons, posters en flyers. Met deze campagne wilde hij ervan af dat er bij teruglopende resultaten steevast naar 'de Ander' werd verwezen. 'De Ander' stond voor de afwachtende houding, de ontkenning en de beschuldigingen die ervoor zorgden dat medewerkers weigerden het lot in eigen handen te nemen. De campagne werkte. Nog nooit was de productiviteit van het bedrijf zo hoog.

Maar het is veel werk. Ook vandaag de dag wijzen mensen bij serieuze bedrijven als General Electric, Rubbermaid en Microsoft nog naar 'de Ander', of naar hun eigen team, als verklaring voor tegenvallende resultaten of gemiste carrièrekansen.

Dit boek legt genadeloos de oorzaken bloot van het productiviteitsleed waarmee tal van bedrijven kampen. Het verklaart waarom een bedrijfscultuur vaak niet tot ontwikkeling komt. Het biedt een aantal beproefde handreikingen om een bedrijf weer van nul af aan op te bouwen. Naast casestudy's bevat dit boek ook tests, bijzondere tips en persoonlijke oefeningen inclusief feedback. Dit alles zal ervoor zorgen dat je uit de slachtofferrol stapt en het pad naar volledige accountability inslaat. Maar allereerst is het goed om te weten (en waarderen) wat het onderscheid is tussen slachtofferschap en accountability.

DE VERWOESTENDE KRACHT VAN SLACHTOFFERSCHAP

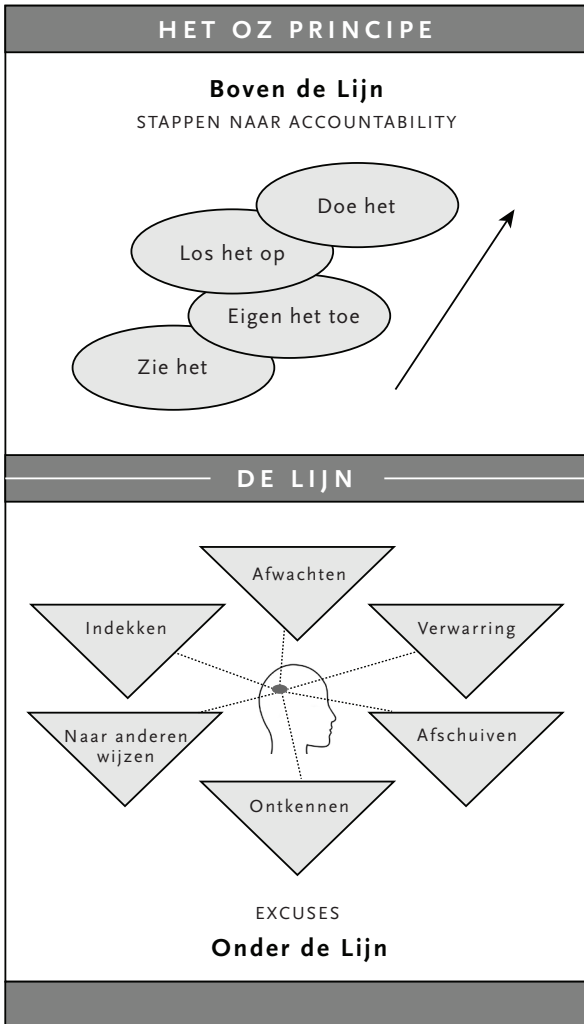
De slachtoffercultuur houdt in dat je het aan omstandigheden en anderen wijt als je doelstellingen niet worden behaald. Die instelling belemmert individuele groei en verstoort zelfs maatschappelijke ontwikkelingen. Charles Sykes zegt in zijn boek *A Nation of Victims*:

Een maatschappij die meer nadruk legt op zelfexpressie dan op zelfcontrole krijgt over het algemeen precies wat ze verdient. De mokkende puber die pruttelt: 'Het is niet eerlijk!' doelt niet op een standaard van gelijkheid en rechtvaardigheid die een ethicus zou onderschrijven. In plaats daarvan verwoordt hij de diffuse maar diepe overtuiging dat de wereld in het algemeen en zijn ouders in het bijzonder geen andere legitieme functie vervullen dan te voorzien in zijn directe behoeften en wensen. In een cultuur die veel waarde hecht aan bezig zijn met jezelf en onmiddellijke beloning wordt deze zelfzuchtigheid al snel een dominant en aanhoudend thema. Geen wonder dus dat de manier waarop het van buitenaf belaagde slachtoffer de wereld beziet – in termen van meerderheid versus minderheid, mannelijk versus vrouwelijk, gezond versus ziek – zo vaak dezelfde vorm heeft als de klaaglijke kreet van een teleurgestelde jongvolwassene. Als ik het over de Amerikaanse jeugdcultuur heb, bedoel ik niet alleen maar dat jonge mensen worden aanbeden, maar doel ik ook op een cultuur die niet groter wil groeien.

Slechts een dunne lijn onderscheidt succesvolle organisaties van de grijze middenmoot. Onder die lijn worden redenen en excuses bedacht om fouten te maskeren. Verstuurt men cc's om zich in te dekken. Kunnen medewerkers iets niet doen, omdat een ander... Of konden ze het niet weten. Terwijl boven de lijn een gevoel van realiteit en betrokkenheid heerst, en acties worden ondernomen om problemen op te lossen. Onder de lijn vertoeven de slachtoffers, met redenen waarom dingen niet kunnen of niet uitgevoerd zijn.

Accountable medewerkers opereren boven de lijn. Zij maken het verschil en gaan voor het resultaat dat ze willen bereiken, ongeacht de omstandigheden. Zij nemen eigenaarschap, gaan voor de oplossing en doen wat ze moeten doen. Het accountability-schema hieronder helpt je het verschil te zien tussen het 'Onder de Lijn'-slachtofferschap en 'Boven de Lijn'-accountability.

Medewerkers en organisaties denken en doen Onder de Lijn telkens wanneer ze bewust of onbewust weigeren accountable te zijn voor individuele of bedrijfsresultaten. Ze zitten gevangen in de slachtofferrol of de schuldvraag. Ze verliezen de moed. Uiteindelijk voelen ze zich volkomen machteloos.



De enige manier om weer vooruitgang te boeken, is door Boven de Lijn te komen en de Stappen naar Accountability te zetten. Als individuen, teams of organisaties onbewust of nietsvermoedend Onder de Lijn blijven, verslechtert de situatie zienderogen zonder dat men weet waarom.

Individuele en gemeenschappelijke accountability maken onlosmakelijk deel uit van de aard, de processen en cultuur van het bedrijfsleven. Waar Onder de Lijn-gedrag voorkomt, vindt men slachtoffers (en slachtoffers van slachtoffers). De neergang die gepaard gaat met Onder de Lijn-gedrag hangt doorgaans samen met een cultuur waarin niemand de waarheid onder ogen wil zien of de zaken benoemt zoals ze zijn. In hun artikel 'Why Companies Fail' geven Ram Charan en Jerry Useem een beschrijving van een falend bedrijf:

De neergang zette in door wat een analist bestempelde als 'een toenemende reeks verkeerde inschattingen'. Een 'succesgerichte' cultuur, geestdodende complexiteit, onrealistische doelstellingen en schending van de normen werden steeds meer de norm. Naar de buitenwereld toe was er niets aan de hand. Tot de grote klap... Toen was het ineens over en uit.

Het klinkt als Enron, maar deze beschrijving slaat op de NASA anno 1986, het jaar dat de Space shuttle Challenger explodeerde. Los van het verschrikkelijke feit dat zeven astronauten toen de dood vonden, bewijst deze situatie dat zelfs de meest dramatische mislukking een jarenlange voorgeschiedenis kan hebben. De ingenieurs van de NASA wisten uit vorige vluchten dat de cruciale O-verbindingen schade hadden opgelopen. Ze hielden zichzelf echter voor dat het om aanvaardbare schade ging.

Gebrek aan accountability kan binnensluipen in elk bedrijf. Aanvankelijk ongemerkt; het doet zich voor als een aanvaardbaar excuus. Het kan echter uitgroeien tot de meest agressieve beschuldigingen. Uiteindelijk verwordt het tot een manier van werken.

Men is zich doorgaans niet bewust van de prijs die men hiervoor betaalt, tot men ziet dat eigenaarschap tot veel betere resultaten leidt. In dat geval kan men de waarde van accountability inderdaad aflezen aan de winst- en marktaandeelcijfers.

Ook Cisco Systems werd geconfronteerd met de harde gevolgen van Onder de Lijn-gedrag en slachtofferschap. Tien jaar van gestage groei hadden de managers van Cisco onachtzaam gemaakt (want dat kan succes met mensen doen). Failliete klanten, een afnemende vraag en een groeiende voorraad waren voor de CEO en zijn team van managers geen aanleiding om alle rooskleurige veronderstellingen en toekomstverwachtingen ter discussie te stellen. Het bedrijf had zich nooit afgevraagd wat er moest gebeuren als de groei zou stikken.

Toen de eerste tekenen van vertraagde groei duidelijk werden, kozen de Cisco-managers ervoor om Onder de Lijn te blijven. Ze negeerden en ontkenden het hele probleem. Toen ze uiteindelijk gedwongen werden de waarheid onder ogen te zien, ging dat gepaard met het ontslag van 8500 medewerkers en met een gigantische afschrijving van extra voorraden. In één nacht tijd daalde de marktwaarde van Cisco met ongeveer 90 procent. Inmiddels heeft het bedrijf een aanpak voor het geval de eerste tekenen van verslapping zich opnieuw zouden aandienen. Soms betekent Boven de Lijn anticiperen en je voorbereiden op worstcasescenario's.

De enige manier om Boven de Lijn en uit het 'beschuldigingspel' te stappen, is door de Stappen naar Accountability te zetten: *Zie het, Eigen het toe, Los het op, Doe het*. De eerste stap houdt in dat je de realiteit van de situatie volledig (h)erkent. Deze stap is meteen ook de moeilijkste. De meeste mensen vinden het immers moeilijk om zichzelf kritisch te evalueren. Ze vinden het moeilijk om toe te geven dat ze meer (hadden) kunnen doen om de gewenste resultaten te behalen.

De tweede stap, *Eigen het toe*, betekent dat je bereid bent de verantwoordelijkheid te nemen voor situaties waarin je jezelf en anderen brengt.

De derde stap, Los het op, impliceert dat je nieuwe, onvermoede oplossingen voor het probleem gaat zoeken, en die oplossingen ook daadwerkelijk toepast zonder opnieuw in Onder de Lijn-gedrag te vervallen als zich opnieuw obstakels voordoen.

De vierde stap, Doe het, vergt het nodige commitment en de moed om vast te houden aan de gevonden oplossingen, zelfs als dit een zeker risico met zich meebrengt. Deze vier logische stappen brengen je Boven de Lijn.

DE TRANSFORMERENDE KRACHT VAN ACCOUNTABILITY

Hoe graag we het ook willen ontkennen, we weten in feite allemaal dat we doorgaans op de lijn werken. We kennen onze verantwoordelijkheid, weten dat we die moeten aanvaarden en doen wat van ons wordt verwacht. Ook bij een mindere dag beseffen we dat het werk doorgaat. Diep vanbinnen weten we dat we anderen niet de schuld mogen geven als zaken verkeerd gaan of als we zelf steken laten vallen. En ook beseffen we maar al te goed dat wijzelf bepalen hoe ons leven verloopt en dat we ons geluk uiteindelijk zelf in de hand hebben.

Sinds de eerste editie van dit boek hebben duizenden bedrijven de principes 'Boven de Lijn' en 'Onder de Lijn' met succes toegepast. Zij werden beloond met meer accountability. En dat leidde ertoe dat hun winstmarge met 200 procent toenam, klanten in de helft van de tijd werden bediend, het aandeel met 900 procent steeg en klachten met 80 procent afnamen. Alle veranderende managementvisies of innovatieve businessmodellen en teamleiderschap ten spijt, is bedrijfssucces volgens ons uiteindelijk terug te voeren tot één enkel, eenvoudig principe: ofwel je blijft zitten waar je zit, ofwel je behaalt resultaat. Punt.

Het maakt niet uit of het daarbij gaat om voortdurende verbetering, vernieuwing, klanttevredenheid, team performance, de ontwikkeling van talenten of het beleid van een bedrijf; in alle boven-

staande gevallen ging het erom dat medewerkers aangemoedigd werden om boven de omstandigheden uit te stijgen. Dat ze deden wat nodig was om het gewenste resultaat te bereiken (uiteraard binnen de grenzen van wat ethisch gezien geoorloofd was). Tien jaar geleden was meer accountability creëren een belangrijke uitdaging voor managers en leiders. Vandaag de dag is het de allerbelangrijkste. Tal van medewerkers en organisaties erkennen inmiddels de dringende behoefte aan accountability.

Maar de vraag hoe je accountability in de organisatie kunt verankeren, blijft vaak onbeantwoord. De dagelijkse excuses waarom dingen verkeerd gaan, bewijzen dat verankering van accountability geen sinecure is. Nog altijd komt men vaak weg met goed onderbouwde, wettelijk verdedigbare of logische excuses. Door onze verantwoordelijkheid te ontlopen, houden we een slechte gewoonte in stand. Met een wijde boog lopen we om het probleem heen, in plaats van de confrontatie aan te gaan en het op te lossen.

Ieder van ons heeft zich ongetwijfeld ooit achter een of ander excuus verscholen, zoals: 'Ik had te weinig tijd', 'We hadden te weinig middelen om...', 'Dat is mijn taak niet', 'Het is de schuld van de baas', 'Ik wist het niet', 'De concurrentie is ons te slim af', 'De hele branche heeft het moeilijk', 'Morgen wordt het beter...' Het maakt niet uit welke woorden we gebruikten om ons falen te vergoelijken, de boodschap was dezelfde: we putten ons uit om te verklaren 'waarom we iets niet (hebben) kunnen doen'. Eigenlijk zou de vraag moeten zijn: 'Wat kunnen we anders gaan doen?'

Uiteraard zijn er zaken waarover we weinig tot geen controle hebben. Soms verdienen we inderdaad niet wat ons overkomt. Maar zelfs in de meest precaire omstandigheden kunnen we voor de weg vooruit kiezen, in plaats van machteloos toe te zien en anderen de schuld van onze ellende te geven. Wil je de situatie veranderen? Begin er dan mee daar grip op te krijgen en wees bereid de verantwoordelijkheid te dragen voor betere resultaten in de toekomst. Kom Boven de Lijn.