

DE ORGANISATIE ALS BETROUWBARE EN RECHTSCHAPEN VRIEND

Met echt waardevolle zaken springen we wonderbaarlijk genoeg het meest nonchalant om en meestal besteden we er veel minder tijd aan dan aan de meer tastbare zaken waarmee de organisatie zich manifesteert. Ook al menen we nog zozeer, dat bijvoorbeeld handelen met respect voor anderen of welke andere waarde ook van doorslaggevend belang is.

In het dagelijks leven gaat het al net zo. We menen zonder uitzondering dat een betrouwbare en rechtschappen vriend het beste is wat men kan verdienen, maar de ervaring leert dat uitgerekend zo'n vriend verwerven het laatste is wat we bewust lijken of proberen te doen. De inspanningen daarvoor vallen in het niet bij allerlei aanzienlijk onbenulliger en veelal platvloerse materialistische zaken waarop ons streven zich gemakkelijker lijkt te richten en waaraan we gemakkelijker tijd geven.

Als dat in het dagelijks leven zo lijkt te gaan, hoe zit het dan in organisaties waar velen van ons de meeste tijd van hun leven doorbrengen en waar we als we niet goed oppassen er menig keer te laat achter komen dat de ideologische kant geen betekenis voor ons had totdat het er echt op aan kwam, bijvoorbeeld toen we ermee in conflict kwamen...

Langdurig succes

Een belangrijk gemeenschappelijk kenmerk van organisaties die langdurig succesvol zijn is niet het visionaire charisma van de leider, maar een expliciet stelsel van waarden en zingeving dat de werkgemeenschap verbindt en actief handhaaft en van waaruit iedere keer weer opnieuw het beweeglijke deel van de organisatie (strategieën, core competence) zich met succes adapteerde aan de omgeving.

Mensen in deze organisaties hadden hun commitment vooral verbonden aan het waardesysteem en de zingeving van de organisatie, meer dan aan allerlei manieren om deze hogere doelen te realiseren. Waardesystemen hebben de kracht om een groep mensen te bewegen een bepaalde markt te verlaten als hun waardesysteem daardoor onder druk komt. Liever dat dan die waarde laten vallen of daaraan minder betekenis toekennen.

De krachtigste werking van waardesystemen voor organisaties ligt in het expliciet zijn van waarden en zingeving en in de wil van de werkgemeenschap juist die combinatie ook actief met elkaar te handhaven. Daar ligt de basis voor commitment, voortdurende innovatie en continuïteit.

Recent was ik in contact met een organisatie die integriteit als waarde tot deel van de bedrijfsideologie had gemaakt. De opgave voor deze organisatie, met zeer veel ervaring in het uitvoeren van werkzaamheden over de gehele wereld, was een keuze te maken tussen het wel of niet doen van oneigenlijke opdrachten om in specifieke markten opdrachten te verwerven. Voor iedereen (medewerkers en leiding) was duidelijk dat de organisatie daarin opportunistisch handelde door de opdrachten af te doen met de mededeling: willen we nu een opdracht daar, of niet?

Het is een cruciaal moment. Iedereen voelt het dilemma verdraaid goed. Van binnen zegt iets in je: dan maar geen opdracht, integriteit is integriteit. De praktijk was dat er wel werd afgedragen en zo u wilt omgekocht. Aan de wil om te groeien lag kennelijk een andere waarde ten grondslag dan integriteit.

Wat nu? Integriteit weghalen uit het mission statement? Of op zoek naar de werkelijk gepraktiseerde waarden van deze organisatie?

Wie eindverantwoordelijkheid draagt voelt op dat moment het belang van wel of niet handelen.

Heeft u wel eens in het mission statement van uw organisatie naar de ideologische kant daarvan gekeken? Is u wel eens openlijk gevraagd wat uw actieve bijdrage juist daarop zal zijn?

Heeft uw organisatie wel eens medewerkers gevraagd zich naar aanleiding van voorvallen juist op deze waarden te verantwoorden?

Heeft uw organisatie voor u zichtbaar gemaakt hoe zij actief het waarde-systeem koestert en handhaaft?

Hoe weet u eigenlijk of waarden uit het mission statement van uw organisatie wel echt bij u passen? Zijn de waarden uit het mission statement inderdaad die waarnaar u in iedere job en ook hier op zoek was?

Wat nu als er geen beschreven mission statement is? Welke waarden worden eigenlijk gerealiseerd?

Nog lastiger te beantwoorden voor de meesten van ons blijken vragen over zingeving te zijn. In conferenties met management- en directieteams blijven ècht bevredigende antwoorden vaak uit. Meestal is de conclusie om voor dit thema op een later moment nog eens wat meer tijd te nemen...

Wat zegt u tegen uw partner of kinderen op hun vraag waarom u zoveel en langdurig bezig bent met werk en met wàt eigenlijk precies? Wat is het nu precies dat u levert en wat maakt nu dat het juist bij die organisatie mogelijk is dat u daar iedere keer opnieuw weer energie voor vindt? Is het antwoord dat u voor uzelf heeft waardevol genoeg om dit als het ware 'mee te geven' aan uw kinderen?

Het blijken voor iedereen lastige vragen te zijn. De eerste voorzichtige reacties op het niveau van zingeving zijn vaak abstracties als de wil om nuttig te zijn voor de omgeving, behulpzaam te kunnen zijn voor anderen, iets te kunnen betekenen.

Het in het waarde- en zingevingssysteem met een groep of team maken van een ontdekkingsreis blijkt inzichten op te leveren die de kracht hebben mensen zodanig met elkaar te verbinden, dat zij iedere keer opnieuw wegen weten te vinden om zich te vernieuwen en aan te passen.

Iedereen kent wel in zijn eigen omgeving het voorbeeld van de twee of drie vrienden of collega's die samen iets zakelijks beginnen. Uit hun verbinding komt de strategie voort die wordt uitgevoerd. Zelden is dat ook de strategie die op de tekentafel lag. Dat is voor hen ook niet van belang. Zij geven hun ideaal vorm en veranderen desnoods tien keer van strategie. Zij zijn verbonden door - vaak impliciet - gedeelde waarden, visie en competenties. De impliciet gedeelde waarden geven het gevoel dat het 'pluis' is. Er hoeven niet veel woorden aan vuil gemaakt te worden.

Laten we proberen ons een weg te banen door deze materie.

De metafoor van de betrouwbare rechtschape vriend

Als het er op aan komt en ons wordt gevraagd of we echte vrienden hebben dan kunnen we vele namen noemen, maar uiteindelijk moeten we erkennen dat weinigen echt voldoen aan de kwalificatie van goede vriend. Niet gemakkelijk om toe te geven, waarbij nog komt dat zelfs de vrienden die die kwalificatie nu wellicht verdienen die in het verleden niet altijd verdienden. Volmaaktheid bestaat immers niet. Natuurlijk is het ongekend heerlijk als de betrouwbaarheid van een vriend je overkomt.

Hier is de allesbeheersende vraag niet of je een rechtschape en betrouwbare vriend hebt, maar of je er één bent of wilt zijn. De betrouwbaarheid is niet afhankelijk van de relatie met die vriend. Betrouwbaarheid maakt deel uit van zijn waardesysteem en het valt je ten deel als hij of zij er in vrijheid voor kiest zich ernaar te gedragen.

Waarden in organisaties laten zich effectief beschouwen en doorgronden vanuit de metafoor van de goede betrouwbare vriend. Een belangrijke les die er in zit, is dat je het waardesysteem van de organisatie niet kunt ontwerpen en scheppen. Het is er, en voor zover het niet expliciet is kun je het ontdekken. Het overkomt je zoals die betrouwbare vriend je overkwam, net toen het er voor jou toe deed. Het maakte verschil. Je zult het niet gauw vergeten.

Het opsporen van actuele waarden in de organisatie, het expliciteren daarvan en het monitoren van intenties van waaruit gedrag wordt vormgegeven is ten minste even zinvol als het monitoren van meer gebruikelijke bedrijfsvoeringsgegevens.

Voor veel organisaties is het expliciet maken en actief naleven van de ideologische kant van de missie een terrein dat er meer en meer toe doet. De inzet daarbij varieert van proberen uit te vinden of ideologische aspecten wel of niet maakbaar zijn, tot het zich tevreden neerleggen bij de openlijke realisering van waarden en zingevingsaspecten die worden gepraktiseerd en nagestreefd.

Ieder lid van een organisatie voelt vroeg of laat van binnen of de ideologische kant van het mission statement van de organisatie iets is dat uit eigen ervaring actief wordt geleefd en beleefd, of dat het gaat om een papieren tijger die kennelijk vooral voor anderen binnen of buiten de organisatie betekenis heeft. Waarden die deel uitmaken van de ideologische kant van de onderneming hebben intrinsieke kracht. Dat wil zeggen dat ze niet echt uitleg behoeven. Er gaat voor iedereen werking van uit. Ze scheppen naar binnen en naar buiten verplichtingen waaraan men elkaar wenst te houden.

Zodra je er oog of gevoel voor krijgt toets je het handelen van de organisatie aan de impliciet aanwezig veronderstelde waarden of aan de beschreven waarden. Er ontwikkelt zich op basis daarvan een relatie die wel of niet effectief is voor beiden. De verbinding groeit of wordt juist losser door voortdurend het handelen aan deze waarden te toetsen.

Ook als je als gefuseerde onderneming of door overnames steeds maar groeiend integer streeft naar een (gezamenlijk of niet) omschreven en beleden ideologie, dan weet je dat je haar daarmee nog niet hebt.

Wie de afslag ideologie kiest in het mission statement gaat veelal over onbegaan terrein.

Voor de meeste organisaties vormen het mission statement, de core competence, het bedrijfs- en ondernemingsplan, de business en company strategies, visie, ondernemings- en bedrijfsvoeringsdoelstellingen een onontwarbaar vervlochten kluwen van abstracties.

Wie op zoek gaat loopt tegen steeds meer vragen op en vindt steeds minder antwoorden. Want wat te denken van het feit, dat het ene bedrijf intern ondernemerschap lijkt te hebben uitgevonden en daardoor als wereldleider kan worden gezien en dat tientallen andere ondernemingen intern ondernemerschap adapteren als onderdeel van hun mission statement en alsmaar in interne jaloezie terecht lijken te komen ('me too') en op geen stuk na behalen wat ze beoogden.

En hoe kan het dat het ene bedrijf welhaast schijnbaar structuurloos in korte tijd groeit naar honderd miljoen en een ander in dezelfde branche met de zelfgekozen systemen en structuren al jarenlang vergeefs probeert de hik te nemen van het passeren van dezelfde 'magische' omzetgrens?

Je kunt waarden niet installeren zoals je nieuwe software in je PC stopt. Net zo min is het mogelijk mensen zingeving mee te geven. Ze worden vanuit hun eigen predispositie tot bijvoorbeeld voortdurende innovatie aangetrokken en tot een werkomgeving die voortdurende innovatie als core purpose heeft.

Soms komen mensen in botsing met het (impliciete) waardesysteem van de organisatie. Iedereen heeft in zijn omgeving wel eens iemand meegemaakt die verwoestend kwaad was door iets wat de organisatie hem of haar had aangedaan. De medewerker veronderstelt (vaak zeer veel jaren lang) een bepaalde waarde onuitgesproken aanwezig en meent daar zelf ook voortdurend bevestiging voor te vinden. Tot het misloopt. De organisatie laat hem of haar op een (door de medewerker zelf gekozen) waarde in de steek en heftige verontwaardiging valt de betreffende organisatie ten deel.

Datgene waarvan je jarenlang dacht dat het er was blijkt er als het ware ineens niet meer te zijn. Er is een waarde waarvoor je zelf vervulling zocht met voeten getreden.

Vaak kost het mensen heel veel speurwerk bij zichzelf en binnen de cultuur van de organisatie om er precies achter te komen en vooral te begrijpen wat al die woede en verontwaardiging losmaakte.

Je kunt dus niet zomaar een paar aansprekende waarden uitkiezen. Het is een levend systeem dat er is en dat je kunt ontdekken. Integriteit kiezen als passend zal steeds een loos gebaar blijken als dat niet al actief deel is van het gemeenschappelijk waardesysteem van smaakmakers in de organisatie, die daar ook naar durven handelen. Daarmee is ook eigenlijk een werkzame definitie gegeven van het begrip werkcultuur. Het is de bundeling van waardepatronen van individuen die er uit vrije verkiezing toe overgaan om wel of niet te handelen. Duidelijk is dat het niet-handelen net zo veel effect heeft als het wel-handelen.

Het paradigma van de vrije wil

Het principe van de vrije wil is dat ik in vrijheid voor mijzelf kan kiezen en dat ik dus niet effectief voor een ander kan kiezen hoe hij of zij wil leven. Dat zou in die opvatting nooit werken. Het is juist dit element van vrije keuze in combinatie met een aantal andere zaken dat zo'n geweldige aantrekkingskracht kent voor bijvoorbeeld ondernemers en ondernemerschap.

Waardesystemen van organisaties, groepen of teams worden gevormd door de aanwezige gezamenlijke waardeopvattingen van de individuen binnen die organisatie of groep, die uit vrije wil (denk aan de metafoer van de goede vriend) kiezen voor explicitering en handhaving van die waardeopvattingen in hun samenwerking met anderen. Daarbij is de aard van die waarden van minder belang dan het expliciete karakter ervan. Explicitering en handhaving maakt dat het aantrekkingskracht ontwikkelt op de predispositie van andere individuen, waardoor de waarde steeds krachtiger wordt.

In 'Principle Centered Leadership' heeft dr. Stephen R. Covey het over 'quantum leaps' in de effectiviteit van organisaties wanneer het leiders lukt uit het volgende dilemma te komen.

Hij schrijft dat de meeste bazen van binnen uit toch eigenlijk niets anders willen dan dat medewerkers beantwoorden aan het 'human relations paradigm'. Dat paradigma zegt vanuit eenzijdige afhankelijkheid: 'behandel mij goed'. De relatie wordt nog niet gestalte gegeven op basis van (vrije wil en) een gelijkwaardige wederzijdse afhankelijkheid. Participatie betekent voor die chefs vooral aandacht geven aan de mening en inbreng van medewerkers, maar uiteindelijk moet er gewoon loyaal gedaan worden wat de baas vindt of zegt.

Hij gebruikt het volgende schema om de paradigma's van waaruit wordt gehandeld te verduidelijken:

Scientific management - pay me well
Human relations management - treat me well
Human resource management - use me well.

Principle centered is wat Covey ziet als de integratie van deze drie benaderingen, die uitgaat van interdependentie. Het nodigt uit tot een met wederzijdse gelijkwaardige interesse gevoerde dialoog over de vraag wat de missie is, hoe de toekomst zou kunnen worden vormgegeven, vanuit de wil om een betekenisvolle bijdrage daaraan te kunnen leveren. Welke rol daarin kan worden vervuld. Het is een wederzijdse gelijkwaardige verkenning, waarbij uiteindelijk op basis van gedeelde waarden ('het is hier pluis voor ons allebei') actie ontstaat. De verbintenis ontleent zijn kracht aan het feit, dat mensen als hele mensen gezien en behandeld willen worden en dat zij een betekenisvolle en zinvolle bijdrage willen leveren. Een bijdrage die mensen desnoods ook bereid zouden kunnen zijn te leveren zonder betaling!

Individualisering

Duidelijk is, dat het de moeite waard is te beschikken over benaderingen die behulpzaam kunnen zijn bij het effectief verkrijgen van inzicht in het eigen waardesysteem. Daarbij is een tweetal invalshoeken te hanteren. Van buiten naar binnen geredeneerd zijn er waarden en intenties die aan individuen worden toegeschreven op grond van waargenomen gedrag. Van binnen naar buiten redenerend zijn er waarden in ons die om vervulling vragen en ons daardoor voortdurend in beweging houden. Op beide benaderingen wordt hierna dieper ingegaan. Beide invalshoeken leveren aan elkaar verifieerbare output als basis voor het uit vrije wil in beweging brengen van gedrag.

Inside out

Waarde Als Behoefte

Zoals gezegd gaat de inside out-benadering uit van de gedachte dat ieder mens voor een aantal waarden vervulling zoekt. En dat je daar als individu, zolang die waarden onvervuld zijn, rusteloos naar op zoek blijft. De kwaliteit van relaties in en buiten organisaties staat voortdurend bloot aan de nagestreefde vervulling van deze behoefte.

Het gaat dan om waarden als¹:

- vertrouwen
- zorg

¹ met dank aan Fiona Brouwer

- respect
- begrip
- acceptatie
- bewondering
- appreciatie
- bevestiging
- instemming
- geruststelling
- aanmoediging
- erkenning.

Wanneer vervulling uitblijft dwingen we het in relaties die we met anderen aangaan af door middel van wat die anderen als negatief gedrag ervaren. Wie altijd aardig is en soms te aardig, doet dat om een bepaalde waarde vervuld te krijgen. Het altijd aardig-zijn wordt als een 'negative trait' herkend door de omgeving. Een waarde als bijvoorbeeld bewondering maakt dat wij ons Clinton niet meer zullen herinneren als wereldvredestichter. Hij is verbonden met het negatieve gedrag van deze waarde omdat hij ons de Lewinsky-affaire bezorgde.

De gedachte is voorts, dat we elkaar kennen op deze zogenaamde 'negative traits' die we ontwikkelen op het moment dat we 'erkenning' nemen in plaats van het krijgen.

Het 'negatieve gedrag' waarmee we elkaar identificeren is daarmee een waardevol hulpmiddel geworden. Het biedt ons de mogelijkheid in contact te komen met de waarden die ons dagelijks rusteloos in beweging houden.

Negatief gedrag is niet zo lastig om te achterhalen. Als de redenering klopt is het iets dat we al een leven lang voor anderen duidelijk herkenbaar bij ons hebben. Het bezorgt ons bijnamen en er worden grappen over gemaakt. We zijn niet meer zo bedreven in het openlijk uitspreken ervan naar elkaar in organisaties omdat we geleerd hebben dat het niet handig is iemand te kwetsen.

De meeste van ons zijn verdraaid goed bekend met aspecten van het eigen negatieve gedrag. Onze nieuwsgierigheid daarnaar is niet groot. Je hebt het al honderd keer gehoord en eigenlijk ben je alleen nog nieuwsgierig naar de verpakking van dit soort boodschappen. We zitten er niet op te wachten voor de zoveelste keer op ons donder te krijgen over iets wat we allang weten en wat zo verdomd moeilijk is bij te stellen. Totdat we er zelf naar gaan kijken als een innerlijke drive, een intrinsieke kracht en daarmee talent. We worden er dan wellicht nieuwsgierig naar, want

het kan ons op het spoor brengen van iets wat maakt dat we onszelf beter begrijpen en daardoor effectiever in vrijheid zullen kunnen kiezen. Ons individuele waardestelsel.

In een groep is het een interessante ontdekkingsreis die met elkaar kan worden uitgevoerd. Net als met alle ontdekkingsreizen schept het onderweg een band die verder kan groeien en zich kan verdiepen. Het is zaak de nodige 'dwarscontroles' uit te voeren omdat het hier geen wiskunde betreft. In groepen die ermee aan de slag gaan lukt het vrij gemakkelijk op een set van drie of vier van de eerdergenoemde waarden uit te komen, waarbij er meestal zonder moeite één als dominant wordt herkend.

Een interessante, maar ook leuke manier om hier aan te werken (het geeft veel gelach en hulpeloos gegiechel) is het voeren van tweegesprekken, waarbij men dat niet over en weer doet maar als het ware een keten vormt, die later weer kan worden benut voor het onderling vestigen van coach en coachee-relaties. Men is dan inmiddels al goed bekend met de eigen waarden en met de waarden van de ander als bijvoorbeeld coachee. Middels een werkzame dwarscontrole is na te gaan wat iemand bijvoorbeeld het belangrijkste element uit een nieuw te ontwikkelen bestuursfilosofie vindt of welk gedrag hij in anderen verafschuwt. Door vasthoudend en geïnteresseerd aan de slag te gaan met de vraag waarom nu juist dit zo belangrijk gevonden wordt kan men waarden op het spoor komen.

Natuurlijk kan dit ook zeer goed over en weer gedaan worden. Vaak is het zo, dat precies datgene waar men het het meeste over heeft als iets waar door anderen aan voldaan moet worden, precies datgene is wat de spreker zelf het slechtst in staat is om te leveren. Het is iets waarnaar hij of zij voortdurend op zoek is.

Eenzelfde inside out-benadering kan worden toegepast op het achterhalen van het lastige begrip zingeving. Niemand wil zinloos werk doen. Als we een miljoen of wat per jaar zouden krijgen om de rest van ons leven dagelijks een gat te graven en dat 's avonds weer dicht te gooien, dan zouden we dat weigeren.

Impliciete zingeving van organisaties komen we op het spoor door te individualiseren en elkaar te vragen wat er nu dagelijks geleverd wordt en waarom nu juist dát zinvol is. Uitwisseling in de groep kan leiden tot de ontdekking of en zo ja van welke betekenisvolle gemeenschappelijke zingeving sprake is en waarom dat nu juist typisch aan deze organisatie is gebonden.

Outside in

Systematisch kennisnemen van de waarden en intenties die ons door onze omgeving worden toegedicht biedt interessante mogelijkheden om de in de ogen van anderen ingenomen positie af te zetten tegen de set waarden en intenties die in de groep als effectief wordt gezien. De uitkomsten vormen een krachtige opstap naar een dialoog in de groep over de vraag waarom nu juist dit als effectief wordt gezien en welk gedrag daaraan wordt gekoppeld.

Het zichtbaar krijgen van de eigen en de toegedichte intenties en waarden van waaruit dagelijks gedrag wordt vormgegeven is iets wat als gevolg van beschikbare betrouwbare systematiek met regelmaat kan worden uitgevoerd door organisaties waardoor de ontwikkeling kan worden gemonitord als een van de onderdelen van de bedrijfs- of organisatieperformance.

Creating High Performance

Prestaties van organisaties kunnen drastisch in effectiviteit worden beïnvloed door het ontdekken van de individuele waarden, die de kracht blijken te hebben verbinding tussen individuen te kunnen maken. Eenzelfde conclusie verdient het thema zingeving. Als de ideologische kant van de missie helder wordt, dan is een logische volgende stap om individuen te vragen naar hun visie op de eigen bijdrage aan het vormgeven van de toekomst en wat zij daarvoor nodig hebben.

Uitlokken van persoonlijke groei in effectiviteit in sociale interactie laat zich vooral bewerkstelligen door individuen in een context te brengen die als het ware op een natuurlijke wijze verleidt tot innovatie in het gedragsrepertoire. Het bekende middel van (outdoor) simulatie faciliteert dit proces uitstekend!

Het aan de dag leggen van interesse voor groei in individuele ontwikkeling, ondersteund door het meetbaar maken daarvan, zorgt ervoor dat wat 'soft' was en ongrijpbaar leek, gaat behoren tot een van de geaccepteerde performance-indicatoren van de onderneming.

Het aanmoedigen van peer coaching op alle niveaus en met name het top down starten met 360 graden-feedback op het niveau van waarden en intenties leidt onveranderlijk tot een onomkeerbare wending ten goede in de openheid van de organisatiecultuur. Gelijkwaardigheid en aanmoediging van het in vrijheid aangaan van in- en externe verbindingen, gebaseerd op wederzijdse afhankelijkheid, vormen een belangrijke factor om het beschikbare talent te verleiden tot hoogwaardiger commitment.

In het volgende hoofdstuk zullen we zien wat de plek is van waarden in wat je de sleutel tot succes zou kunnen noemen. Immers als je het er met elkaar over eens kunt worden wat je wilt en hoe je daarin met elkaar (elkaars talent) om wilt gaan, dan is de weg vrij om de beoogde doelen met succes te halen.