

Kernwaarden: humbug of houvast

Missie, visie, kernwaarden; papier is geduldig?

door: **Willem Mastenbroek**

Verandermanagement , Artikelen [08-02-2005]

Veel papier en mooie woorden

Missie, visie, kernwaarden! Dat moet je als organisatie wel hebben. Menige organisatie besteedt veel tijd aan het formuleren van gemeenschappelijke waarden. En, het moet gezegd worden, die zien er fraai uit. Hierbij een paar voorbeelden:

Unilever Connected Creativity Liberating Rigor Single Minded Passion for Winning	Reed Elsevier Passion for winning Customer focus Valuing our people Innovation Boundarylessness
Philips Delight customers Deliver on commitments Develop people Depend on each other	Ahold Customer focussed Ambitious, but within reach
ABN Integriteit Respect Teamwork Professionaliteit	CSM Being stakeholder driven Striving for continuous improvement Fostering intrapreneurship

Dit zijn grote internationale ondernemingen. Ook kleinere, op Nederland gerichte bedrijven en instellingen, beschikken over missies en kernwaarden. De meeste gebruikte termen die een snelle scan onder een tiental organisaties oplevert, zijn:

- klantgericht, ondernemend, innovatief
- integraal verantwoordelijk voor resultaten
- vooruitstrevend
- toonaangevend
- continue verbetering kwaliteit
- open, communicatief, teamwerk
- resultaatgericht
- willen winnen
- integer
- altijd streven naar beter.

Geweldig! Maar gaan de medewerkers ermee aan de gang. Weten chefs en teamleiders wat er nu van hen verwacht wordt?

Werken waarden?

Vanzelf gebeurt er niets. Geeft de leiding van de organisatie hier enige sturing aan? Hoe weet de leiding dat men conform deze waarden gaat handelen?

Deze vragen heb ik vaak gesteld. Bijna altijd komen er vage reacties. Het ergste is nog als je te horen krijgt dat de waarden voor zichzelf spreken en dat het toch voldoende moet zijn er regelmatig aandacht voor te vragen.

Onlangs was ik betrokken bij een zakelijke dienstverlener die als kernwaarden 'klantgericht, innovatief en resultaatverantwoordelijk' propageerde. Men had het idee dat men aardig op weg was. De kernwaarden waren bij tal van gelegenheden uitgedragen. En er was brede instemming bij leidinggevend en medewerkers. Toch had de leiding er een wat onzeker gevoel bij. Handelden de medewerkers er ook naar? Ik kreeg het verzoek een vlotte scan te plegen. Daartoe heb ik 7 vragen opgesteld (zie de 'Scan klantgericht, innovatief, resultaatverantwoordelijk'). Deze vragen heb ik met een aantal teams doorgenomen. (De 7 vragen kan men scoren op een 6-puntsschaal, 1 betekent niet of nauwelijks, 6 maximaal aanwezig.)

Scan 'Klantgericht, innovatief, resultaatverantwoordelijk'						
Weet uw team hoe klanten uw diensten ervaren?	1	2	3	4	5	6
Worden wensen van klanten besproken in het teamoverleg?	1	2	3	4	5	6
Worden nieuwe ontwikkelingen met betrekking tot de dienstverlening in het team besproken?	1	2	3	4	5	6
Heeft het team inzicht in de kosten en de opbrengsten van het team?	1	2	3	4	5	6
Is er interesse voor bovenstaande punten?	1	2	3	4	5	6
Leidt dit tot goede discussies?	1	2	3	4	5	6
Leidt dit tot concrete afspraken en acties ter verbetering?	1	2	3	4	5	6

De resultaten stemden niet vrolijk. De eerste 3 à 4 vragen scoorden in de buurt van de 4. Daarna verschoof de uitslag naar links en bij vraag 7 stond men met de mond vol tanden. En dan te bedenken dat ook al zou men de eerste 6 vragen allemaal op 5 of 6 scoren het uiteindelijk gaat om de laatste vraag. Papier is geduldig, instemmende reacties zijn gemakkelijk. Concrete verbeteracties zijn de uiteindelijke toets.

Hoe wel!?

We zijn er inmiddels wel achter dat het ophangen van de waarden en denken dat de medewerkers vervolgens klantgericht of innovatiever worden, niet werkt. Maar hoe dan wel? De leiding moet er regelmatig aandacht voor vragen, voorbeeldgedrag, tijdens opleidingen en conferenties moet men er met elkaar over praten. Tja.....Wie denkt dat dit werkt mag het zeggen, maar het blijft redelijk vaag. De kans dat de waarden averechts werken en men er cynisch mee omgaat is niet denkbeeldig. Dit geldt ook voor klanten. Wat denken zij van al die fraaie kreten? "Wij hebben onlangs," zegt Trompenaars, "het bordje 'Wij doden hier geen mensen' boven onze voordeur weggehaald. We merkten dat veel bezoekers er een beetje onrustig van werden. Terwijl het toch echt een van de kernwaarden van ons gezin is! Datzelfde onrustige gevoel krijg ik als ik bij een bedrijf binnenkom waar de kernwaarde 'integriteit' tegen de muur gespijkerd is. Dan lijkt het er toch op dat iets vanzelfsprekends er bij dat bedrijf ingehamerd moet worden. Dat het niet vanzelfsprekend is." (FEM,13-4-02, p36)

Verbreiding van de aanpak

Sommigen menen dat de waarden ingebed moeten zijn in een veel bredere aanpak. Ze moeten van het begin af aan met vertegenwoordigers van het personeel bediscussieerd worden. Ze moeten gezien worden als een onderdeel van een proces van ontwikkeling van de organisatiecultuur en als onderdeel van een organisatiebrede aanpak. Men besluit dan bijvoorbeeld tot een uitgebreide cultuurdiagnose. Vanuit de discussies over de gewenste ontwikkeling van de organisatie komt men dan ook tot een

formulering van gewenste kernwaarden. Inderdaad, een meer fundamentele aanpak: meer bijeenkomsten, meer rapporten, maar of het werkt

Hulpmiddelen mobiliseren?

Er zijn veel organisatie modellen en systemen die claimen bij te dragen aan de ontwikkeling van mens en organisatie. Veelgenoemd in dit verband zijn Competentie Management, Persoonlijke Ontwikkelings Plannen, de Balanced Score Card, Kennis Management en het INK-model. Maar ook hier is er hetzelfde gevaar. Er gebeurt van alles maar de oogst in termen van concrete verbetering van bedrijfsresultaten is weinig tastbaar. We moeten heel goed uitkijken dat genoemde middelen niet blijven hangen in de sfeer van 'veel papier en mooie woorden' zoals diagnoses, discussies, stuur- en projectgroepen, analyses, rapportages en vergaderingen. Deze activiteiten zijn dan gericht op het benoemen van kernwaarden of op het invullen en bijhouden van de 4 velden van het BSC-instrument of op de 9 velden van het INK-model. Ondertussen wacht de klant en blijven concrete acties ter verbetering van product of dienst uit.

Begin bij het eind

Om te voorkomen dat 'mooie woorden' en 'fraaie modellen' een eigen leven gaan leiden is een goede vuistregel "Begin bij het eind!" Oftewel: Handel vanuit het besef waar moet het toe leiden? Wat is het uiteindelijke doel; waar gaat het eigenlijk om! Dat verschaft focus en houvast voor de regie van de verandering.

De volgende casus laat zien hoe dit werkt. In deze casus blijft men steken in de formulering van gemeenschappelijke waarden. U leest ook hoe zo'n situatie weer vlot te trekken is.

Casus 'Organisatiecultuur en kernwaarden'

De organisatie gekanteld

Het bedrijf in de dienstverlenende sector heeft een ingrijpende reorganisatie achter de rug. Om flexibeler op de markt te kunnen reageren en beter te kunnen inspelen op de wensen van de klant, heeft men het bedrijf 'gekanteld'. Wat vroeger de 'werkvloer' heette, heet nu de 'voorkant' van het bedrijf oftewel het 'front'. Alle processen in het bedrijf zijn zo georganiseerd dat zij de voorkant, waar het klantencontact plaatsvindt, maximaal ondersteunen.

De cultuur uit het oog verloren

Toen de reorganisatie grotendeels was doorgevoerd, zat het Management Team van het bedrijf bijeen. Doel van de bijeenkomst: het evalueren van de reorganisatie. Naast de MT-leden was ook een medewerker Personeelszaken (PZ) bij het overleg aanwezig. Hij had door middel van een aantal interviews het succes van de reorganisatie onderzocht. In zijn presentatie vertelde de medewerker PZ dat de nieuwe structuren en processen helder waren gestroomlijnd. Bovendien concludeerde hij dat de meeste mensen een goed beeld hadden van hun nieuwe takenpakket. De MT-leden keken tevreden. De medewerker vervolgde: "U bent in uw aanpak echter een belangrijk element vergeten. En dat is de cultuur." Een aantal kenmerken van de cultuur stond opgesomd op een sheet.

- mensen hangen als los zand aan elkaar
- er heerst onzekerheid over de toekomst
- er is sprake van onderlinge competitie
- men richt zich sterk op het eigen belang
- een actieve klantgerichte houding ontbreekt vaak nog
- weinig benul en interesse in de resultaten van de eigen unit.

De sfeer aan tafel werd gespannen. De algemeen directeur doorbrak de stilte en bedankte de medewerker voor zijn bijdrage. Na het MT-overleg kreeg de medewerker opdracht om in overleg met vertegenwoordigers van diverse lagen van de organisatie, op schrift te stellen wat de kenmerken zouden moeten zijn van een positieve en vitale organisatiecultuur.

Onze waarden

Enkele weken daarna kon de medewerker een lijst met 10 kenmerken aan het MT presenteren. Na een stevige

discussie kwam er uiteindelijk een lijst met zes punten op tafel, die de geschiedenis zouden ingaan als 'onze waarden'. Het ging om de volgende punten: Wij zijn ...

- ... open en eerlijk
- ... geïnteresseerd in onze klanten
- ... geïnteresseerd in elkaar
- ... resultaatgericht
- ... praktisch.

Nu was het zaak om 'onze waarden' kenbaar te maken aan alle medewerkers. Er werd voor gekozen in eerste instantie alle managers schriftelijk van de waarden op de hoogte te stellen, met een persoonlijke brief van de algemeen directeur. De managers werden uitgenodigd de waarden te bespreken in het werkoverleg en de medewerkers te stimuleren in het gewenste gedrag. Immers, zo werd geredeneerd, je moet zulke zaken via de lijnorganisatie invoeren.

Thermometer

Toen echter na drie maanden de medewerker PZ nog eens werd gevraagd "een thermometer in de organisatie te steken", kwam hij met de conclusie dat er weinig veranderd was. Slechts enkele ondervraagde managers bleken ermee aan de slag te zijn gegaan. Bij meer dan eenderde van de managers waren 'onze waarden' zelfs zoekgeraakt of weggegooid.

In het MT werd geconcludeerd dat het misschien ook wel te gemakkelijk was geweest. De zaak is vastgelopen. Welke mogelijkheden zijn er nog? Wat is het alternatief om de gewenste verandering van de grond te krijgen om te veronderstellen dat de managers wisten hoe zij de waarden handen en voeten moesten geven. Daarom werd besloten om een stuk te laten schrijven voor alle managers waarin hen werd uitgelegd hoe zij de waarden in praktijk kunnen brengen. De opdracht werd verstrekt aan een manager en een interne opleider. Het werd een praktisch stuk, waarin werd ingegaan op heel concrete vragen. Wanneer spelen met name welke waarden een rol? Wat zijn concrete praktijkvoorbeelden? Op welke wijze kunnen medewerkers worden gestuurd op hun gedrag? Bovendien werden er concrete tips gegeven over de wijze van introduceren, de rol van functioneringsgesprekken en werkoverleg en het voorbeeldgedrag van de manager zelf.

Lacherig

Na drie maanden was er echter nog weinig verbetering waarneembaar. Managers gingen nauwelijks met het stuk aan de slag. Als er over 'onze waarden' werd gesproken, werd er doorgaans wat lacherig gereageerd. De leiding van het bedrijf gaf echter nog niet op. Vooral de algemeen directeur bleef zich op het vraagstuk storten en kreeg nog een creatieve inval: "Om de waarden in de vezels van de medewerkers te krijgen, moeten ze in alle opleidingen binnen het bedrijf aan de orde komen. Dan pas wordt het belang ervan duidelijk!" Bij elke opleiding of training werden de opleiders op de hoogte gesteld. Zij merkten echter al gauw dat het onderwerp het contact met de groep niet versterkte. Integendeel. Langzaam aan werd de rol van 'onze waarden' steeds kleiner tijdens de opleidingsprogramma's.

Deze casus is eerder gepubliceerd door Arend Ardon in ManagementSite en in zijn boek [Veranderen spiegelen aan anderen](#).

Hoe de zaak weer vlot trekken?

De aanpak die ik bepleit is de aandacht te richten op de kern van de zaak. Begin bij het eind! Handel vanuit het besef waar naartoe moet het leiden. Welnu: wat is het uiteindelijke doel van de reorganisatie, waar gaat het nu eigenlijk om? Ik citeer "Om flexibeler op de markt te kunnen reageren en beter te kunnen inspelen op de wensen van de klant". Tja, ligt het dan niet voor de hand om de aandacht van de teams te richten op markt en klant? Bijvoorbeeld door de teams te vragen met verbeteringen ten behoeve van de klant te komen. Hieronder volgen de belangrijkste bouwstenen voor zo'n aanpak.

Aanpak

Focus

- Formuleer als Management Team (MT) duidelijke verbeterdoelen die focus geven aan de verandering; verandering zonder verbetering is zinloos. Vergroting van de klantgerichtheid is een goed focus. Aanvullend kan men denken aan verbetering van producten en diensten zodanig dat men op de markt een sterkere positie gaat innemen. Deze twee doelstellingen vullen elkaar goed aan.

Regie

- Formuleer het kader waarbinnen ieder onderdeel van de organisatie aan klantgerichtheid moet werken; bijvoorbeeld: 1) Benoem de eigen (interne) klanten. 2) Op welke punten kunnen we 'scoren' bij onze klanten? 3) Actieplan om te scoren. Het kan belangrijk zijn hierbij nog te vermelden dat we dit met de bestaande middelen moeten realiseren. Duidelijkheid hierover hoort ook bij de regie.
- Werk met bestaande teams aan deze punten. Elke baas dient met het eigen team dit aan te vatten. Bundel ideeën voor betere producten en diensten die de mogelijkheden van het team te boven gaan op een hoger echelon in de organisatie met die van andere teams. Gebruik hiervoor de 'normale' lijnorganisatie. Kijk uit met projectgroepen en aparte coördinatoren.
- Kom met een planning; bijvoorbeeld 6 weken om tot een actieplan te komen en om de twee maanden een uitwisselingsbijeenkomst van voortgang en resultaten. Het regelmatig monitoren van de voortgang is een succesvoorwaarde.
- Gebruik het opleidingsbudget voor ondersteuning van deze activiteiten. Sommige teams zullen enige ondersteuning/training hard nodig hebben.

Managementstijl

- Besteed speciale aandacht aan de leidinggevenden; zij zijn de motor van de gewenste veranderingen. In het normale overleg dienen voortgang en knelpunten besproken te worden. Medewerkers zullen misschien duidelijker aangesproken moeten worden op hun verantwoordelijkheid om de resultaten van hun onderdeel te verbeteren. Maar ook de geloofwaardigheid van betrokken leidinggevenden is belangrijk. Het opleidingsbudget zal waar nodig gericht moeten worden op het ontwikkelen van de benodigde vaardigheden door intervisie en training. Zorg er ook voor dat bij promotie- en mutatiebeslissingen de mensen die dit in hun mars hebben op leidinggevende posities komen.
- Het MT houdt de vinger goed aan de pols. Ieder MT-lid werkt in het eigen team ook aan de 3 punten; men is daarnaast goed op de hoogte van de voortgang in de teams die men aanvoert. Men weet wat er op de werkvoet leeft. Duidelijke sturing dient gecombineerd te worden met benul van de problemen die mensen ervaren in de werkkuitvoering. Als het alleen maar een 'top-down' verhaal is zonder aandacht voor de feitelijke mogelijkheden in de werkkuitvoering dan zullen de gewenste veranderingen verzanden.

Al doende

Welnu, op deze wijze worden daadwerkelijk en heel concreet de waarden ontwikkeld waar het om gaat: Klantgerichtheid en een grotere verantwoordelijkheid voor resultaten. Frappant is dat dit niet gebeurt door een 'cultuurdiagnose' of door kernwaarden vast te stellen of door opleidingen te volgen. Er is een directe koppeling met de bedrijfsresultaten. "Kom met betere resultaten voor de eigen klanten dan merken we wel waar de schoen wringt en kunnen we concreet eventuele blokkades uit de weg ruimen!" Laten we onze schaarse tijd en energie zonder omwegen concentreren op tastbare resultaten. Al werkend merken we wat er nodig is om verbeteringen te realiseren en kunnen we selectief en heel gericht bepaalde hulpmiddelen inzetten. Waarden als 'klantgericht' en 'resultaat-verantwoordelijk' kunnen helpen maar zorg er vooral voor dat medewerkers weten wat er concreet van hen verwacht wordt om deze waarden waar te maken. Dit vraagt intensieve communicatie tussen de verschillende echelons van een organisatie om de vertaling naar het eigen werk te realiseren. Dit lukt pas goed als in de relatie met de leiding voldoende geloofwaardigheid en vertrouwen aanwezig zijn. Daar ontbreekt het soms aan. Dan zal men hieraan heel gericht de nodige aandacht moeten geven. Dat betekent dat bepaalde competenties en cultuur elementen door deze aanpak meegetrokken worden. Immers fatsoenlijk overleg en een geloofwaardige optreden van leidinggevenden zijn nodig om voortgang te boeken. Als het daaraan ontbreekt, móet men er wel wat aan doen. Anders raakt men achterop.