

Principes en voorwaarden voor succesvolle en duurzame organisatieontwikkeling

Wessel Ganzevoort

Dit artikel is een verkorte versie van een artikel in Spirit in mens en organisatie en geschreven door Bart van Baarsen op basis van teksten van en een interview met Wessel Ganzevoort.

Samenvatting

Wanneer we een bezielde, levende organisatie willen creëren dan dient de organisatie op een bepaalde manier ingericht te zijn en volgens bepaalde principes geleid te worden. Hiervoor dienen de essentiethema's van een organisatie: missie, principes en performance criteria diep in de organisatie verankerd te zijn. Als we een organisatie willen ontwikkelen is het onderscheid tussen essentie en vorm van belang. De essentie ontwikkelt zich op een wijze die niet gedwongen kan worden, zij ontvouwt zich, terwijl we de vorm van een organisatie makkelijk kunnen veranderen. Bij ontwikkeling spelen de volgende factoren een grote rol: focus op missie en principes, organisatie van de autonomie, empowerment en terugkoppeling en alignment van de essentie met de vorm van een organisatie.

1 De essentiethema's van de levende organisatie

Als we een bezielde of levende organisatie willen creëren, dan dient de organisatie op een bepaalde manier ingericht te zijn en volgens bepaalde principes geleid te worden. In deze paragraaf behandelen we de thema's die de essentie van een organisatie betreffen. In de volgende paragraaf behandelen we vervolgens het principe van co-creatie en daarna staan we stil bij ontwikkelingskenmerken van organisaties om de succesfactoren voor organisatieontwikkeling te kunnen begrijpen.

We behandelen nu eerst de drie essentiethema's van een organisatie:

- missie;
- waarden, principes en normen;
- performance.

Missie

De missie van een organisatie legitimeert het bestaan van de organisatie. De missie is een afspiegeling van de kernkwaliteiten en bepaalt zodoende de identiteit van de organisatie; zij geeft de essentie en het unieke van de organisatie aan. Omdat de missie een element is van de essentie heeft zij een duurzaam karakter. Missie wordt geformuleerd in termen van de functie of toegevoegde waarde die de organisatie heeft voor de stakeholders, klanten, aandeelhouders, personeel, leveranciers en de samenleving. De missie geeft zodoende aan de werknemers ook antwoord op de vraag 'wat is de zin van het werk dat ik hier doe?' of 'waar draag ik aan bij?'

Een goed voorbeeld hiervan is de Ritz Carlton hotelgroep die een deel van zijn missie als volgt formuleert: 'We are ladies and gentlemen, serving ladies and gentlemen'. Ritz Carlton zegt daarmee iets essentieels over zowel het soort personeel dat er mag komen werken, het soort gasten dat ze graag zien komen en over de essentie van hun dienst: to serve.

Waarden

De waarden zijn gewenste gedragskwaliteiten van een organisatie. Ze geven richting aan het denken en gedrag van mensen in organisaties, en aan wat mensen samenbindt. Voorbeelden van waarden zijn punctualiteit en betrouwbaarheid, die heel goed bij een bank of een vervoersbedrijf passen, of de waarde integriteit van een overheidsorganisatie. Waarden moeten niet zozeer opgelegd worden aan mensen, maar nieuwe medewerkers moeten hierop geselecteerd worden, zodat de waarden van de organisatie van nature bij mensen passen en ze echt geleefd worden. Mensen kiezen bewust of onbewust voor organisaties die qua (identiteit en) waarden bij hen passen.

Principes

Principes maken een waarde tot praktische gedragsregels. Zo kan de waarde integriteit als bijbehorend principe of gedragsregel hebben: Wij laten ons door het ontvangen van gunsten of goederen niet beïnvloeden bij het nemen van beslissingen. Of de waarde klantgericht kan de volgende gedragsregel hebben: De tevredenheid van de klant is belangrijker dan de omzet. Geven waarden richting aan het handelen, principes gaan een stap verder en geven een praktische toetssteen voor het handelen. Als waarden en principes diep verankerd worden in de organisatie,

geeft dat een uitstraling die voelbaar is voor iedereen: medewerkers, klanten, leveranciers en aandeelhouders. Tezamen met de missie geven ze focus en energie, verbinden ze de mensen en geven ze, zoals gezegd, uitstraling aan de organisatie.

Normen

Normen gaan nog een stap verder dan principes. Het zijn concrete gedragsvoorschriften en zij geven de grenzen aan van toelaatbaar gedrag. Regels over wat we moeten doen of moeten nalaten. Een voorbeeld van een norm is: Het aanvaarden van relatiegeschenken van meer dan honderd euro is ontoelaatbaar. Dit overschrijdt volgens de organisatie dan de grens waarbij het voor sommige mensen moeilijk wordt om zich nog te gedragen naar de waarde integriteit.

Hoewel normen in veel situaties vanuit een oogpunt van veiligheid of zekerheid nodig zijn, is het toch zaak het stellen van normen zo veel mogelijk te beperken. Een teveel aan normen leidt gauw tot bewustzijnsvernaauwing en onfatsoen: 'Als het niet verboden is, dan mag het'. Een overdaad aan normen daagt mensen uit slimmer dan het systeem te zijn, wat dan weer leidt tot nog meer normen. Normen krijgen dan een averechts effect. Met waarden en principes wordt een van binnenuit geleefde gedragskwaliteit nagestreefd, met normen van buitenaf opgelegde regels.

Verankering van waarden en principes

Waarden en principes gaan pas werken als ze consistent en consequent in de processen van de organisatie worden ingevlochten. In strategievorming en businessplanning, in de verkoopvoorwaarden, communicatie, in het personeelsbeleid, enzovoort. Waarden en principes komen overal in terug. Als we het personeelsbeleid als voorbeeld nemen, dienen de waarden en principes doorvertaald te zijn in de selectieprocedures, het beloningssysteem, de beoordelingsgesprekken, opleidingen en persoonlijke ontwikkelingsplannen.

Zelfs in de fysieke inrichting en tijdbesteding hebben waarden en principes consequenties. Als klanten voor ons het belangrijkste zijn, dan zou je mogen verwachten dat de parkeerplaatsen naast de voordeur voor klanten gereserveerd zijn en niet voor de directie. Of, als open communicatie als waarde is gekozen, hoe vaak wordt er dan tijd gereserveerd om met leveranciers, klanten en personeel te praten om te vernemen hoe ze de organisatie ervaren?

Het gebrek aan verankering van de waarden en principes in de organisatie is in veel ondernemingen een probleem. Veel organisaties komen niet verder dan de waarden en principes te communiceren door middel van geschreven en gesproken woorden, eventueel gevolgd door wat trainingen. Maar als de waarden en principes niet diep in de organisatieprocessen en -inrichting verankerd worden, zullen de beleving ervan en het leven ernaar snel afnemen.

Performance

Naast missie en principes is performance het derde thema dat direct gerelateerd is aan de essentie van een organisatie.

Met performance doelen we op de criteria die een organisatie hanteert om haar eigen prestaties te beoordelen. Veel resultaatcriteria zijn niet direct gerelateerd aan de missie van de organisatie.

Aangezien de missie de functie of toegevoegde waarde van een organisatie voor de stakeholders formuleert, is het logisch dat resultaatcriteria daarvan afgeleid zijn. Het is opmerkelijk dat de gebruikelijke 'balanced scorecard' vier velden kent: klanten, geld, interne processen en vernieuwing, waarbij de factor mensen meestal niet voorkomt, terwijl mensen in hoge mate de waarde van een organisatie bepalen.

De scorecard die wij voorstellen legt het primaat bij de partijen voor wie de organisatie bestaat, als gevolg van de plaats die wij aan de missie van een organisatie toekennen. Die scorecard heeft zodoende vijf vensters, waarin de resultaten voor de stakeholders worden vermeld, te weten:

- a) Het *klantenvenster* geeft ons inzicht in de kwaliteit en duurzaamheid van de relaties met onze klanten. Hoe trouw en tevreden zijn ze, hoe ziet de dynamiek van ons klantenbestand eruit en – uiteraard – hoeveel hebben ze van ons afgenomen?
- b) Het *medewerkervenster* leert ons hoe de kwaliteit van onze mensen is en hoe ze zich ontwikkelen, hun trouw en trots, hoeveel ze afwezig zijn en waarom, en hoe tevreden ze zijn, wat hun ambities zijn en wat ze kosten.
- c) Het *leverancierenster* geeft ons een beeld van de kwaliteiten en kosten van diensten en producten van onze leveranciers, hun bijdragen aan onze innovatie en efficiëntie, en de kwaliteit van de relatie die we met ze hebben.
- d) Het *aandeelhoudervenster* geeft de gebruikelijke financiële gegevens weer: de stromen (resultaatrekening) en de toestanden (balans) met parameters over waardeontwikkeling, continuïteit en risico's.

- e) Het *maatschappelijk venster* laat zien hoe belangrijke groepen in de samenleving ons waarderen, welke bijdrage wij leveren aan hun welzijn, welke maatschappelijke kosten wij veroorzaken, bijvoorbeeld op het vlak van milieu.

Binnen ieder van de vensters zijn de volgende dimensies van belang:

- *geld* (opbrengsten, kosten, waardevermeerdering);
- *kwaliteit*;
- *interne processen* (welke interne factoren zijn kritisch en bepalen of we de gewenste waarde ook werkelijk toevoegen?);
- *leren* (wat hebben we verbeterd of vernieuwd?).

Het vaststellen van de resultaatcriteria van een organisatie is een van de moeilijkste exercities om uit te voeren, maar tegelijkertijd ook een van de belangrijkste. Als een organisatie weet wie haar mensen zijn, is de concrete vertaling in resultaten een essentiële activiteit om inhoud en richting te geven aan het dagelijks handelen van mensen.

2 De betekenis van co-creatie van de markt

Echte innovatie komt van binnenuit en zelden als vraag van de markt. Wezenlijke vernieuwing komt voort uit de essentie of ziel van de organisatie. Prahalad en Hamel ontwikkelden hiervoor het concept 'kernvaardigheid'. Dat is het intellectuele en culturele vermogen van een organisatie om van binnenuit te vernieuwen en daarmee zichzelf in stand te houden. Het is gebaseerd op de intrinsieke behoefte en capaciteit van professionals om te creëren. Innovaties die in de markt aanslaan, creëren nieuwe markten. In die zin is een markt maakbaar. Een markt is net als een organisatie een sociaal construct van mensen met interacties tussen de mensen in dat systeem. Een onderneming kan daarom ook de markt voor een deel creëren en is niet alleen maar afhankelijk van die markt.

Dit is in tegenstelling met de gedachte die bij veel organisaties leeft dat de markt een objectief gegeven is. De veel gehoorde uitspraken 'we doen wat onze klanten willen' en 'we passen ons aan de veranderende marktomstandigheden aan' zijn hier voorbeelden van. Deze afhankelijkheidsgedachte is het paradigma van veel ondernemingen. Deze manier van kijken leidt tot reageren op de markt, en gaat niet uit van de eigen kracht en het creërend vermogen. Dit leidt dan heel snel tot activiteiten die niet eigen zijn aan de ziel van de onderneming en dus niet eigen zijn aan de essentie van de mensen die er werken. Dit leidt tot minder voldoening in het werk of stress bij de medewerkers en kwaliteitsverlies van de dienstverlening.

Natuurlijk dient een onderneming te kijken naar de behoeften in de markt en daarop in te spelen. Waar het om gaat is het vertrekpunt dat het verschil maakt tussen creëren en reageren, tussen vanuit kracht handelen of kracht weggeven. Vanuit het eigen scheppend vermogen kan een onderneming naar de markt kijken en kiezen welke producten of diensten zij wil aanbieden. Deze producten of diensten zullen uiteraard afgestemd moeten zijn op de behoeften van die markt. Het grote verschil is dat er naar de markt gekeken wordt vanuit het scheppend vermogen en er dan een vrije keuze wordt gemaakt in plaats van te reageren op elke verandering in de markt zonder uit te gaan van de kernvaardigheden. Het vereist diepgaand inzicht in de eigen kernvaardigheden, de moed om in eigen kracht te geloven en leiderschap om dit te realiseren.

3 Kenmerken van ontwikkeling van de menselijke en de organisatorische essentie

Mensen en daarmee ook organisaties hebben 'essentiële kwaliteiten' en 'vormkwaliteiten'. Bij een mens is de essentie de ziel, en is vorm het lichaam en de persoonlijkheid. Met de persoonlijkheid manifesteert een mens zich in de wereld. Bij een organisatie is er ook sprake van ziel of essentie en een uiterlijke vorm. We verwezen eerder naar de begrippen missie, principes en de kernvaardigheden. Deze verwijzen naar de ziel en de zielskwaliteiten van de organisatie. De vorm van een organisatie is datgene waarmee de organisatie zich in de wereld manifesteert. Het zijn de gebouwen, de middelen, de producten, de wijze van communiceren, het waarneembaar gedrag, de interacties tussen mensen, enzovoort.

Dit onderscheid tussen essentie en vorm is van belang als we een organisatie willen veranderen. We moeten dan onderscheid maken tussen ontwikkeling van de essentie en verandering van de vorm.

Een *vorm* kan veranderd worden in termen van A naar B. Een vormverandering kan ontworpen en gepland worden. Denk hierbij aan het veranderen van de vorm zoals een verhuizing, een nieuw ICT-systeem, een andere huisstijl of verandering in de persoonlijkheid van een organisatie, zoals de communicatie met de markt of het gedrag van medewerkers. Gedrag behoort tot de vorm, maar net zoals bij mensen liggen de wortels van gedragingen in het onbewuste. Bij een organisatie is dat ook het geval. Daarom is het veranderen van het gedrag vaak zo moeilijk en is er meer nodig dan in verandertrajecten gebruikelijk wordt gedaan.

Essentie kan ook veranderen, maar veel langzamer dan de vorm. Het ontwikkelen van essentie is een organisch proces. Essentie ontwikkelt zich op een wijze die niet gedwongen kan worden, zij ontvouwt zich. We kunnen de essentie dan ook niet op dezelfde manier veranderen als de vorm, namelijk van A naar B. Wel kunnen we de ontwikkeling beïnvloeden. Een van de aspecten die de ontwikkeling beïnvloeden is de mate waarin we begrijpen waar we zijn, wie we zijn en dat volledig accepteren. Om te begrijpen waar we nu zijn dienen we te weten waar we vandaan komen. Gesproken wordt over de ontwikkelingsparadox: volledig accepteren waar en wie we zijn om de ruimte te maken voor ontwikkeling. Dit kan het beste uitgelegd worden met behulp van de metafoor van de alcoholist. Zolang die ontkent dat hij alcoholist is, en het eigen gedrag en de eigen persoonlijkheid ontkent, is therapie niet mogelijk. Pas als de alcoholist erkent waar hij staat, wie hij in deze is en dit feit accepteert, is er een vruchtbare bodem voor therapie. Evenzo geldt dat voor organisaties.

Pas als een organisatie erkent waar ze vandaan komt, waar ze nu staat, en dit accepteert, is echte ontwikkeling mogelijk, anders blijven het veranderingen aan de buitenkant. De meeste organisaties zijn meer gericht op de toekomst dan op het verleden. Ze hebben de neiging hun verleden minder relevant te vinden en negatief te beoordelen. Ook de minder mooie kanten van het heden zijn geen populaire onderwerpen in organisaties en kunnen vaak moeilijk worden geaccepteerd. Waarschijnlijk is het feit dat organisaties niet oordeelloos kunnen kijken naar waar ze staan met alle fouten en gebreken, een van de redenen voor het mislukken van veranderingsprocessen.

4 Succesfactoren voor organisatieontwikkeling

Welke condities moeten er zijn om een levende en lerende organisatie zich te laten ontwikkelen? Wij onderscheiden op metaniveau hierbij de volgende aspecten:

- focus op missie en principes;
- organisatie van de autonomie en empowerment;
- organisatie van de terugkoppeling;
- alignment.

Focus op missie en principes

Een missie is zin- en richtinggevend en biedt uitdaging en inspiratie aan de organisatie. Dit heeft niet alleen betrekking op de organisatie als geheel. Ook individuele medewerkers kunnen bewustzijn vormen op de eigen missie en bezien in welke mate deze in lijn is met de organisatie waar ze werken. Het is hierbij een verantwoordelijkheid van leiders om hun medewerkers indringend te bevragen op de zin die zij aan hun werkend bestaan geven en de relatie die dit heeft met de organisatie. Hetzelfde geldt voor de principes. Waarden en de bijbehorende principes binden mensen samen en geven een duidelijke toetssteen voor het handelen. Dat is onder meer nodig voor het geven van autonomie, zoals hieronder wordt beschreven.

Organisatie van de autonomie en empowerment

Vrijheid heeft een positief effect op creativiteit en productiviteit. Daarom moet worden geprobeerd zo veel mogelijk regels en procedures achterwege te laten. Alleen datgene moet worden voorgeschreven wat strikt noodzakelijk is.

Uiteraard is het dan van het grootste belang dat er helderheid bestaat over de missie en principes van de organisatie. Behalve deze helderheid, moet er ook voldoende duidelijkheid zijn over de gewenste resultaten en de randvoorwaarden die hierbij spelen. Dit is een complex en tijdrovend proces, maar het geeft meer resultaat en voldoening om hier tijd en energie in te steken dan in het formuleren van de regels en procedures.

Organisatie van de terugkoppeling

Mensen leren alleen als ze vernemen en ervaren wat het effect van hun handelen op anderen is, zowel binnen als buiten de organisatie. Dat betekent dat feedback georganiseerd moet worden. Dit dient op twee niveaus te gebeuren. Allereerst dient mensen geleerd te worden adequaat feedback te vragen en te geven. Adequaat betreft vragen als: waarvoor heb ik feedback nodig, waarover geef ik feedback en hoe doe ik dat? Goede feedback is allereerst het terugkoppelen van een waarneming en niet van een oordeel. Dat kan eruit volgen, maar de waarneming en de betekenis die deze heeft komt eerst. Behalve feedback tussen individuele mensen zijn er feedbackprocessen van de organisatie. Hierbij gaat het om het organiseren van feedback van het effect van handelen van de organisatie als geheel of delen daarvan. Dit kan zowel gericht zijn op groepen van mensen buiten de organisatie als leveranciers of klanten, als op groepen binnen de organisatie.

Alignment

Alignment verwijst naar het in lijn brengen van de essentie met de vorm van een organisatie. Net zoals we bij mensen af en toe kunnen waarnemen dat ze niet 'echt' overkomen, dat de persoonlijkheid de essentie verwrongen weergeeft, zo is dat ook bij organisaties. De vorm van een organisatie moet de juiste uitdrukking zijn van de essentie van de organisatie. Dit is een proces dat van binnen naar buiten gaat. In essentie kunnen we hierbij de volgende aspecten onderscheiden:

- a) *Alignment van de missie en principes van de organisatie met die van de leiders*
Indien missie en principes van de leiders niet overeenstemmen met die van de organisatie, kunnen de leiders nooit hun medewerkers hierin leiden en erop aanspreken, en nemen de kracht en de potentiële mogelijkheden die de missie en principes aan de mensen kunnen geven snel af.
- b) *Alignment van de missie en principes van de leiders met hun gedrag*
Ook al komen de missie en principes van de organisatie overeen met die van de leiders, als de leiders zich er niet naar gedragen, zijn ze niet in staat hun medewerkers erop aan te spreken. Slecht voorbeeld doet slecht volgen. Voor een verdere uitwerking van leiderschap verwijzen wij naar Ganzevoort (2003).
- c) *Alignment van de binnenkant van de organisatie met de buitenkant van de organisatie*
Het meest complexe en moeilijkste aspect van alignment is het consistent krijgen van de buitenkant en de binnenkant van de organisatie. We hebben al eerder aangegeven wat erbij komt kijken om de principes in de organisatie te verankeren. Dit dient ook te geschieden met de missie. De missie dient in samenhang met de principes verankerd te worden in de organisatie-inrichting en in de inrichting van de organisatieprocessen.

Over Wessel Ganzevoort

Wessel Ganzevoort is bestuursadviseur en hoogleraar Organisationsdynamiek en -innovatie aan de Universiteit van Amsterdam. Hij werkte van 1970 tot 2000 bij KPMG als consultant en (internationaal) bestuurder. Wessel Ganzevoort vervult een aantal bestuurlijke rollen voor ondernemingen en instellingen.

Literatuur

- Collins, J.C. *Good to great*. New York: Harper Collins; 2001.
Ganzevoort, W. *Organiseren als menselijk leven*. Amsterdam: Vossiuspers; 1999.
Ganzevoort, W. *Spiritualiteit in leiderschap*. Nijmegen: Valkhof Pers; 2003.
Ganzevoort, W. *Kracht van binnen*. In voorbereiding.