

DEEL 3
LIMI

WAAR

DE VIER

WIELEN

DE

TERENDE

DEN

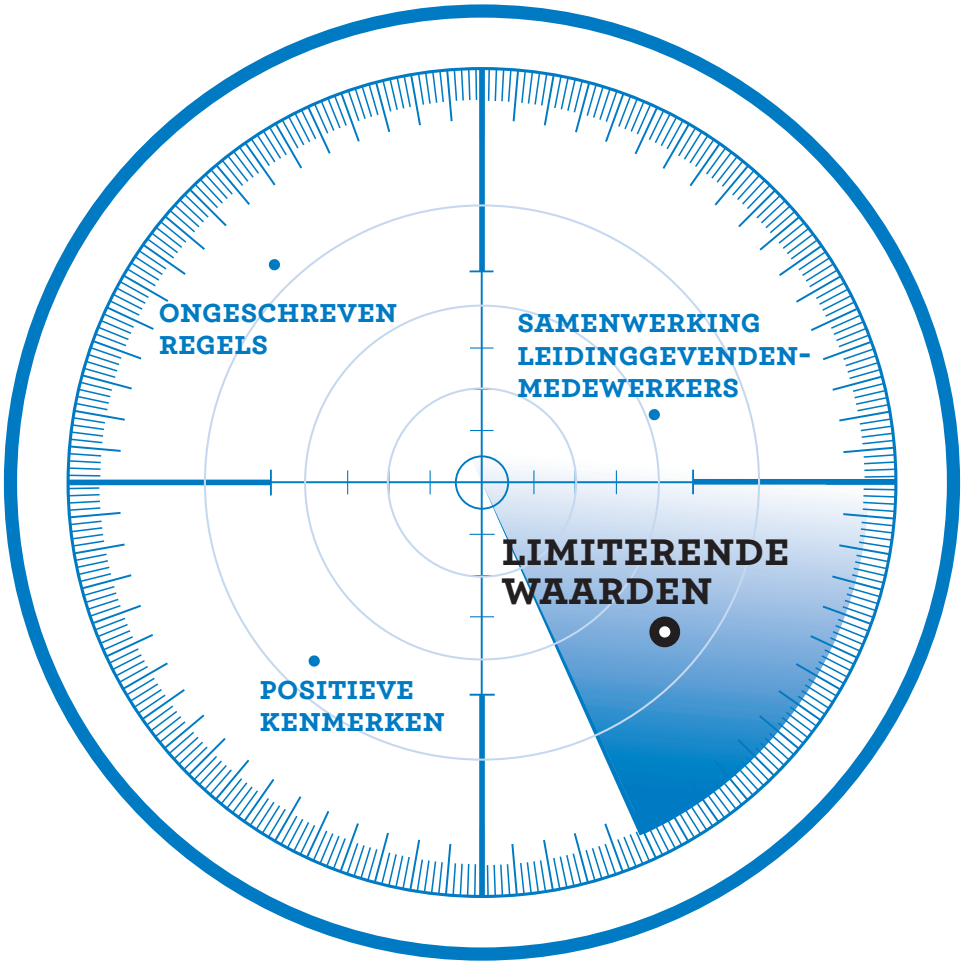
KANTE

VAN

KAR

*‘Als je het systeem
niet ziet, ben je eraan
overgeleverd.’*

BARRY OSHRY
Amerikaanse auteur



INLEIDING

Organisaties met buitengewone resultaten besteden veel aandacht aan het meten en veranderen van hun organisatiecultuur. En het bewust werken met persoonlijke en organisatiewaarden is onverbrekkelijk verbonden met cultuur.

Het is dan ook niet toevallig dat het creëren van een waardegedreven organisatie een veelgebruikt begrip is in de managementwereld. Maar spijtig genoeg beperken de interventies zich dikwijls tot cosmetische ingrepen aan de oppervlakte. Er worden vijf kernwaarden geformuleerd en er bestaan flyers en posters met een visuele vertaling van die waarden. Als medewerkers hun computer aanschakelen, dan kunnen ze er moeilijk naast kijken, want de organisatiewaarden verschijnen als eerste op hun scherm. Alle belangrijke meetings beginnen met het overlopen van de kernwaarden en ook tijdens klantengesprekken worden ze benadrukt. Het zijn stappen in de goede richting, maar als het beperkt blijft tot die acties, kan men moeilijk verwachten dat het een impact heeft op de resultaten.

Om een waardegedreven organisatie te ontwikkelen, moet men de cultuur meten, de waarden bewust verankeren in de structuren en ook de leiderschapontwikkeling afstemmen op de kernwaarden. Essentieel daarbij is dat iedere teamleider de waarden vertaalt naar zijn teamleden. Dat moet gebeuren in een cascadeproces van de CEO tot de medewerkers op de werkvloer. Belangrijk is dat hierbij een open dialoog ontstaat met de medewerkers, over de nieuwe verwachtingen en de mate waarin de samenwerking moet veranderen.

Waarden zijn gemeenschappelijke ideeën van mensen over wat zij belangrijk vinden. Voor een individu of groep is het een zeer kort antwoord op de vraag: 'Wat is belangrijk?' Waarden en overtuigingen bepalen ons gedrag.

Een andere omschrijving is: 'Waarden zijn gemeenschappelijke overtuigingen die zichtbaar worden in het gedrag van ieder lid van de organisatie. Elke waarde is een richtsnoer voor het denken en handelen van alle leden van de organisatie.' (1)

Voorbeelden van persoonlijke waarden zijn:

- eerlijkheid,
- respect,
- vertrouwen,
- wijsheid,
- creativiteit,
- enthousiasme,
- trots,
- vertrouwen,
- gezondheid,
- verantwoordelijkheid.

Voorbeelden van organisatiewaarden zijn:

- klanttevredenheid,
- langetermijnperspectief,
- productiviteit,
- winst,
- delen van informatie,
- efficiëntie,
- evenwicht thuis/werk,
- continu leren,
- samenwerken,
- engagement van medewerkers.

Het is opvallend dat het allemaal positieve waarden zijn die een individu, een groep of een organisatie dichter bij hun doel brengen en positieve energie vrijmaken.

Er bestaan echter ook beperkende waarden: waarden die eerder een hinderenis en obstakel vormen voor de ontwikkeling en groei van een individu of een groep. Om de term 'negatieve waarden' niet te gebruiken, worden ze limiterende of beperkende waarden genoemd.

Voorbeelden van limiterende waarden zijn:

- bureaucratie,
- manipulatie,
- controle,
- macht,
- verwarring,
- incompetentie,
- hiërarchie,
- achterhouden van informatie,
- uitbuiting,
- beschuldigingen.

Die limiterende waarden vormen een onzichtbare rem op de productiviteit van een organisatie. Ze zijn onzichtbaar, er wordt weinig of niet expliciet over gesproken en ze worden zeer zelden gemeten. De impact van die limiterende waarden is echter enorm. Het zijn de vierkante wielen van de kar. We duwen en duwen maar aan de kar, maar ze gaat moeizaam en amper vooruit. Diegenen die onvermoeibaar duwen, zijn krachtige, gezonde en goed opgeleide mensen, maar hoe hard en hoe lang zij ook duwen aan de kar, de verhouding tussen de inspanningen en het bereikte resultaat blijft pover.

Limiterende waarden staan op het tweede radarscherm, omdat ze een belangrijke bron van energieverlies zijn. Bovendien zijn ze een verborgen stoor-

zender, die ervoor zorgt dat organisaties maar een fractie van hun potentieel gebruiken en gefrustreerd achterblijven met onbevredigende resultaten. Het gaat niet slecht, maar als men alles nuchter op een rijtje zet, dan voelt men dat er iets mis is met de verhouding tussen de geleverde inspanningen en het resultaat.

In het eerste hoofdstuk introduceer ik het begrip 'culturele entropie' (verhouding limiterende waarden/gewone waarden). Uit onderzoek blijkt dat de entropie van een organisatie niet alleen de betrokkenheid van de medewerkers beïnvloedt, maar ook de omzetcijfers.

In het tweede hoofdstuk benoemen we de vijf belangrijkste oorzaken van entropie en op basis van eigen onderzoek komen we tot vier clusters van kritieke limiterende waarden. Tot slot zijn er in dit hoofdstuk ook vier inspiratiekits opgenomen die je kunnen helpen om de mogelijke limiterende waarden in je organisatie te neutraliseren.