

Core values invoeren: wanneer werkt het?

Steeds meer organisaties besteden aandacht aan core values, ook wel bekend als corporate values of kernwaarden. Dat core values meerwaarde hebben voor een organisatie, is geen gekke gedachte. Cultuur en leiderschap zijn immers belangrijke factoren voor organisatiesucces, zoals in de jaren tachtig bleek uit het werk van Peters en Waterman (Excellente ondernemingen) en zoals ook recent weer blijkt uit het werk van Jim Collins (Good to Great). Daarnaast zijn veel bedrijven gefuseerd en op zoek naar een eigen identiteit. Samen verklaren deze redenen de core values-hype.

Verbazend is echter dat veel bedrijven de core values eenzijdig benaderen. Als zij hun medewerkers proberen te doordringen van deze waarden, kiezen ze vooral voor top-downbenaderingen. De 'top' heeft dan al vastgesteld wat de core values van het bedrijf zijn. De medewerkers krijgen vervolgens in grootschalige sessies uitgelegd waarom deze values zo belangrijk zijn (de noodzaak opvoeren). Daarin krijgen ze ook te horen waartoe dit leidt (de visie van de directie) en dat er natuurlijk ruimte is om op lokaal niveau invulling te geven aan de core values (draagvlak creëren). In de meeste gevallen worden de principes voor geplande verandering (zie bijvoorbeeld de acht principes van Kotter) dus redelijk netjes doorlopen.

Toch blijken verandertrajecten die zo worden aangepakt niet succesvol, zowel in de literatuur als in de praktijk. Maar waaróm werkt het niet? Harry Rorije, trainer, coach en facilitator bij Van Aetsveld, bespreekt in dit artikel een aantal valkuilen. Ook geeft hij advies over hoe u als bedrijf met core values om zou moeten gaan.

Valkuilen bij het invoeren van core values

Welke problemen komen organisaties tegen als ze core values invoeren? Ik zet er een aantal op een rijtje.

Valkuil 1: Meerstemmigheid in organisaties

Als bedrijven hun core values grootschalig introduceren, gaan ze op de één of andere manier uit van een ideale situatie: ze veronderstellen eenstemmigheid binnen hun onderneming. De medewerkers moeten allemaal vinden dat de zes door de directie gekozen waarden de belangrijkste zijn – óók voor hun eigen werk. Dat is althans het streven van de directie en de medewerkers ondervinden dat duidelijk. De introductiebijeenkomsten geven aan dat de directie de keuzes voor hen heeft gemaakt. De medewerker mag meehelpen met de implementatie, maar moet zich wel

2/7

schikken in die keuzes. Zijn¹ vrijheid is daarmee beperkt. Hij mag waarschijnlijk niet roepen wat hij als medewerker werkelijk vindt, als dat sterk afwijkt van de mening van de directie. De medewerker is een spelbreker als hij weerstand toont.

Dat organisaties naar die eenstemmigheid streven, vind ik begrijpelijk. Organisaties zijn op zoek naar uniformiteit in hun waarden en uiteindelijk in het gedrag van hun medewerkers. Het ideaalbeeld is: we denken en gedragen ons allemaal hetzelfde, volgens de gekozen waarden. Iedereen moet werken volgens dit model. Meerstemmigheid heerst echter in de meeste organisatie. De meerstemmigheid zorgt er ook voor dat er variatie is in denken. Deze variatie werkt positief in creatieve processen. De vraag is in welke mate eenstemmigheid en meerstemmigheid gewenst is. Eenstemmigheid is niet altijd beter.

Valkuil 2: het beeld van bovenaf is anders dan het beeld van onderaf

Het komt vaak voor dat de core values die de directie vaststelt, de waarden zijn die *volgens hen* ontbreken in een organisatie. Dat is een bijzonder uitgangspunt. Waarden zitten in je genen. Zo niet, dan zijn het geen gedeelde waarden. Hoe komt het dan dat directies juist de waarden die we nog *niet* delen, vaststellen als 'core values'? Directieteams hebben blijkbaar het beeld dat als zij deze core values vastleggen, er uiteindelijk nieuw gedrag ontstaat: gedrag dat ze nu missen in de organisatie. Met de core values willen ze dit gedrag invoeren in de organisatie.

Op deze manier baseren directies zich voor de core values niet op de waarden die de medewerkers met elkaar delen en die ze willen behouden. Integendeel: ze hanteren core values als een interventie om de organisatie te veranderen. De scheiding tussen de formele en informele organisatie wordt hiermee heel duidelijk. Kijk bijvoorbeeld naar de waarde 'ondernemend'. Als een directie hiervoor pleit, is de boodschap feitelijk: wij als directie zijn ondernemend, maar we vinden dat jullie als medewerkers te weinig ondernemendheid laten zien. Het is de vraag of de medewerkers dit ook zo ervaren – of dat zij vinden dat de bureaucratie van het bedrijf hier debet aan is.

Een goed voorbeeld hiervan kwam ik tegen in een organisatie die 'discipline' wilde invoeren als een van de core values. 'De directie zag deze waarde niet genoeg terug in de organisatie. Zij maakte de waarde discipline concreet door regels op te stellen waaraan iedere medewerker zich moest gaan houden. Het waren wel twintig verschillende regels. In een gesprek vroeg ik hoe lang de directeur zich aan deze regels zou kunnen houden. Het antwoord was verbijsterend: waarschijnlijk maar één à twee weken. Mijn vraag daarop was: als u als directeur dit gedrag laat zien, hoe gaan de medewerkers er dan mee om? Het van bovenaf invoeren van regels bleek al snel niet te werken. Uit het

¹ Ik verwijs in deze tekst consequent naar medewerkers en managers met *hij, hem* en *zijn*. Vanzelfsprekend kan dit ook op vrouwelijke managers of medewerkers slaan.

3/7

gesprek bleek ook dat medewerkers er veel last van hadden dat de directie bepaalde afspraken niet nakwam.'

De winst van het gesprek was dat de regels uiteindelijk niet zijn ingevoerd.

Ook was de dialoog met de directeur geopend over zijn eigen gedrag: wat laat hij zien aan de medewerkers, en welk voorbeeld geeft hij?

Valkuil 3: vervreemding (in grootschalige organisaties)

De afgelopen jaren zijn er door allerlei fusies megaorganisaties ontstaan. De medewerker is hierdoor maar een heel klein radertje in het geheel. Alleen al de fysieke afstand tussen de directie en de werkvloer is groot geworden: de directeur en de medewerkers kennen elkaar niet meer als collega's. Als ik workshops geef in dit soort organisaties (met mensen van verschillende locaties), ben ik elke keer weer verbaasd dat collega's zich aan elkaar moeten voorstellen. Ze zijn vreemden voor elkaar.

Naast de fysieke afstand is er een mentale afstand tussen het management en de medewerkers en tussen de medewerkers onderling. Als ik beide groepen observeer, zie ik grote verschillen in wat ze bezighoudt. Directie en management zijn bezig met fusies, nieuwe samenwerkingsverbanden, bonussen en de eigen carrière. Zij sturen op basis van indicatoren en modellen die de organisatie verklaren. Medewerkers zijn bezig met werkdruk, klanten helpen, de sfeer op de afdeling, problemen herstellen die door systemen en regels zijn ontstaan, en balanceren tussen werk en privé. Er gaapt dus een grote kloof tussen de werkelijkheid van medewerkers en die van directieleden. Deze kloof wordt nog groter doordat directieleden vaak weggaan met een vette vertrekpremie – ook als ze het slecht hebben gedaan. Hoe kun je nog praten over binding, laat staan over gedeelde waarden, als er zo weinig begrip is voor elkaar?

Zo ook bij een onderwijsinstelling waar ik sprak met medewerkers en directieleden. Ik vroeg aan de medewerkers waarom de instelling gefuseerd was met een andere instelling. Dat was een goede vraag; zij wisten het antwoord niet en zagen geen enkel voordeel. De directie zag wel een voordeel: er waren opvolgende leerpaden voor leerlingen ontstaan. Een medewerker maakte dit argument echter met de grond gelijk: 'Er is in het verleden nog nooit een leerling doorgestroomd van de ene instelling naar de andere. Dat zal de komende jaren niet anders zijn. We hebben nu echter wel intern met een enorme chaos te maken, en wij moeten het weer oplossen.'

Het lijkt wel of directieleden in een (totaal) andere realiteit leven dan medewerkers. Door deze afstand is het bijna onmogelijk geworden om waarden te delen.

4/7

Valkuil 4: lawaaierige introductie en oorverdovende stilte bij 'implementatie'

Dat een bedrijf core values gaat invoeren, wordt vaak grootschalig in een organisatie aangekondigd. Het effect hiervan is dat de directie een enorme belofte scheidt, waarbij het de vraag is of die belofte later wordt waargemaakt. De directie vindt core values blijkbaar erg belangrijk en gaat er wellicht van uit dat het veel overredingskracht kost om ze door te voeren. Daarom haalt ze alles uit de kast om de values te introduceren. Alle medewerkers worden tegelijkertijd uitgenodigd op een inspirerende locatie waar de kick-off plaatsvindt. Niets wordt aan het toeval overgelaten. Feitelijk zegt de directie daarmee: dit is heel belangrijk, wij staan erachter en het gaat ons heel veel opleveren.

De betekenis die medewerkers verbinden aan een lawaaierige introductie, kan uiteenlopen van 'geweldig, dit missen we al jaren in onze organisatie' tot 'dit gaat toch niet werken, de vorige directie heeft het ook al geprobeerd'. Ik krijg vaak de indruk dat de scepsis overheerst bij medewerkers. Slechts enkelen zijn enthousiast. Dat veel mensen sceptisch zijn, heeft mogelijk niets te maken met de inhoud van de waarden, maar met het feit dat het niet van henzelf is. Ze geloven niet dat deze waarden waargemaakt kunnen worden. En bovendien: als het echt belangrijke waarden zouden zijn, dan zouden ze toch al zo werken?

Na de introductie beginnen de moeilijkheden. Elke manager krijgt de opdracht om de core values te implementeren in zijn *businessunit* en afdeling. Dit kan pas als de manager het eens is met die values. Bovendien moet hij een goed verhaal hebben om zijn medewerkers te overtuigen. Dat blijkt in veel gevallen al lastig te zijn. Daarna moeten de medewerkers de values nog implementeren. Hierbij ontstaan heel praktische vragen als: wat houdt initiatief richting onze klanten eigenlijk in? De waarde 'initiatief' heeft in de praktijk niet meer de context van het directielid dat hem bedacht heeft (bijvoorbeeld een nieuwe overname plagen), maar krijgt betekenis in de realiteit van de medewerker.

Neem bijvoorbeeld een medewerker die in een callcenter werkt, met allerlei scripts waaraan hij zich moet houden. Deze zijn voorgeprogrammeerd. Zijn ruimte om zelf invulling te geven aan de werkzaamheden is dus beperkt. Het is logisch dat deze medewerker zich gaat afvragen hoe hij de waarde 'initiatief' moet invullen. Het is óók logisch dat daaruit discussies ontstaan over de vrijheid die hij heeft in zijn werk. Het was echter helemaal niet de bedoeling van de directie dat de organisatie-inrichting ter discussie wordt gesteld. De directie wil vooral dat de medewerker zelf verantwoordelijkheid neemt.

Na de grootschalige introductie wordt het angstvallig stil. Hoe kan dit? Vaak wordt er op de werkvloer al veel gedaan met de core values, maar wordt dit niet (h)erkend.

Laten we de medewerker van het callcenter weer als voorbeeld nemen. Misschien is hij al heel initiatiefrijk. Bij een klantcontact werkt hij niet alleen zijn script af, maar hij vraagt ook door op de problemen die de klant ervaart. Hij

5/7

probeert te achterhalen of hij en zijn bedrijf de klant verder kunnen helpen. Dit blijkt het geval te zijn. De medewerker vraagt vervolgens aan zijn manager of er iets speciaals voor de klant gedaan mag worden. Dit past echter niet in de normale werkstructuur. Daardoor wordt het initiatief niet zichtbaar in de rest van de organisatie en ook niet bij de klant. De medewerker zal bovendien de volgende keer niet zo snel meer doorvragen, want dan wekt hij verwachtingen bij een klant die hij niet kan nakomen. In het overleg met de eigen manager geven medewerkers aan dat ze al veel initiatief hebben genomen in het verleden, maar dat er eerst iets moet veranderen in de processen en regels. Dat is lastig, waardoor de bal blijft liggen tussen het management en de medewerkers.

De voorbeelden maken duidelijk waarom het oorverdovend stil wordt na de lawaaierige introductie. Medewerkers en managers vragen zich na verloop van tijd af: wat is ermee gebeurd? De conclusie na een paar jaar is (ook van de paar medewerkers die wél enthousiast waren): dit is weer een mislukte verandering.

Hoe moet je dan wél omgaan met core values?

Zojuist heb ik vier valkuilen genoemd bij het invoeren van core values: meerstemmigheid in organisaties, verschillen tussen het beeld van bovenaf en het beeld van onderaf, de vervreemding die kan ontstaan in grootschalige organisaties, en het scherpe contrast tussen een lawaaierige introductie met daarop volgend een oorverdovende stilte tijdens de implementatie. Nog interessanter dan weten wat niet werkt, is natuurlijk ontdekken wat wél werkt. Wat kun je doen en hoe? Hieronder geef ik een paar adviezen.

Advies 1: blijf (of wordt) kleiner en in verbinding

Het grote verschil tussen hoe de directie de realiteit beleeft en hoe de medewerkers deze beleven, zorgt er vaak voor dat het niet lukt om core values in te voeren. Organisaties zijn te groot en er is (zowel fysiek als mentaal) te veel afstand tussen medewerkers. Hierdoor ontstaan de problemen die de medewerkers ervaren. Ik pleit er daarom voor om terug te gaan naar kleinere organisaties of naar organisatiedelen binnen grote organisaties. In kleinere organisaties staat de directie in contact met de werkvloer. Iedereen kan zich nog inleven in elkaars positie; de medewerkers en de directie delen dezelfde realiteit. Zo ontstaat een gemeenschappelijke energie, die nodig is om bijvoorbeeld klantgericht te werken of om samen een gedragsverandering door te maken.

Hoe groot mag zo'n organisatie zijn? Het maximum is bereikt als de medewerkers elkaar niet meer bij naam kennen. Voor grote organisaties betekent dit dat ze kleine autonome bedrijfsonderdelen zouden moeten creëren. Het bedrijf BSO (dat nu Atos Origin heet) hanteerde in de jaren negentig een cellenfilosofie waarbij vijftig

6/7

medewerkers het maximum was. Misschien is dat wel de beste manier om dit probleem aan te pakken.

Advies 2: leef de waarden

Als je als bestuurder vindt dat er enkele waarden ontbreken in je organisatie, dan stel je dat vast en ga je ernaar leven. Ernaar leven houdt in: zelf het voorbeeld geven en feedback geven op de momenten dat je de waarde mist. Zo simpel is het. Je zult zien dat de organisatie zich na een paar jaar gedraagt naar die waarden, zonder dat het grootschalig is gecommuniceerd. Deze aanpak vereist dat directieleden zich kwetsbaar opstellen: zelf het voorbeeld geven, contact maken met anderen, luisteren en feedback geven. Dit is niet altijd eenvoudig.

Advies 3: prefereer diversiteit boven uniformiteit

Stop met de zoektocht naar uniform gedrag. Wie dit zoekt, zegt eigenlijk tegen zijn medewerkers: jij mag hier niet zijn zoals je bent. Je moet grijs, groen of rood gespoten worden. Jij bent er voor de organisatie en je moet je maar aanpassen. Een treffende vergelijking is die tussen de variëteit van medewerkers in organisaties en de vogelstand in Nederland. Het aantal vogels in Nederland neemt toe, maar de variëteit in soorten neemt af. Dit komt omdat de habitat van vogels eenzijdiger is geworden. Dit verschijnsel zie ik ook terug in organisaties. Het aantal medewerkers per organisatie stijgt gestaag, maar de diversiteit aan gedragingen in organisaties neemt af. De organisatiehabitat is namelijk heel eenzijdig geworden: medewerkers moeten zich allemaal aanpassen aan de opgelegde competentieprofielen en stuurmechanismen die er zijn. Hierdoor wordt het potentieel van diversiteit in de mensen niet gebruikt.

Tot slot

Kijkend naar de valkuilen en adviezen die hierboven aan de orde zijn gekomen kom ik tot de volgende slotsom. De beste filosofie voor een onderneming is: de organisatie is er voor de medewerkers en haalt het maximale uit hen. Het gaat om talentmanagement in plaats van competentie management. De medewerkers mogen zichzelf zijn en anders denken: dat is pas een verrijking voor de organisatie. Bedrijven nemen nieuwe mensen aan omdat ze anders zijn. Zij verbinden zich weer met de anderen. Uit die verbinding en de kracht van diversiteit ontstaat het gedrag dat iedereen zoekt: creatief, samenwerkend, innovatief en ondernemend.

Volgens mij kan een organisatie geen core values implementeren; je hebt ze of je hebt ze niet. Als de directieleden ander gedrag willen, dan moeten zij de organisatie zodanig inrichten dat dit gedrag ontstaat. Hierbij helpt voorbeeldgedrag van directieleden, met elkaar in verbinding staan en diversiteit benutten.

7/7

Is het zo eenvoudig? In woorden wel, maar niet in de praktijk. Je moet erin geloven en erop vertrouwen. Er zijn genoeg voorbeelden van organisaties die op deze manier werken, en succes hebben.

Een mooi voorbeeld is en blijft Ricardo Semler en zijn bedrijf Semco. Semco is het meest geliefde bedrijf in Brazilië om voor te werken. Bij Semco hebben medewerkers zelf zeggenschap over de werktijden, het salaris en hoe ze hun werk doen. Medewerkers beoordelen de bazen in plaats van andersom. Het is een inspirerende omgeving geworden. Daarbij maakt Semco veel winst. Het kan dus wel.

Als slotnoot en inspiratiebron wil ik u een tekstfragment voorleggen over een stam in Afrika. Het laat zien dat niet alles meer afgesproken en opgelegd hoeft te worden als mensen een hechte groep vormen. Ze delen namelijk dezelfde waarden.

'Van tijd tot tijd kwam de stam in een kring bijeen. Ze praatten en praatten en praatten, ogenschijnlijk zonder bedoeling. Ze namen geen beslissingen. Er was geen leider. En iedereen kon zijn zegje doen. Er waren misschien wijze mannen en wijze vrouwen naar wie een beetje werd geluisterd – de ouderen veelal – maar iedereen mocht meedoen. De vergadering ging net zolang door totdat er, zonder enige directe aanleiding, een stilte viel en de mensen huns weegs gingen. Maar toch scheen iedereen daarna precies te weten wat hun te doen stond, omdat ze elkaar zo goed begrepen. Dan kwamen ze in kleinere groepjes bijeen en deden iets wat gedaan moest worden of namen een besluit.'
– David Bohm, *On Dialogue* –