



VISIE OF KERNIDEOLOGIE

Vrij naar James C. Collins en Jerry L. Porras

Geen zichzelf respecterende organisatie kan zonder visie en missie. Tijdens de ontwikkeling van de visie/missie besteden organisaties veel tijd en aandacht aan het vinden van precies de juiste woorden voor de inhoud en aan het o zo noodzakelijke draagvlak.

Hoe komt het dan dat de tekst die bedoeld was om te inspireren zó vaak onderin de la terecht komt? Als ik managementteams vraag naar de speerpunten van hun visie en missie komt zelden het goede antwoord in de hoofden terug...

Misschien komt het letterlijk daardoor: visie en missie zijn meestal in de hoofden geboren en zelden voldoende doorgezakt naar hart en buik. En dat is nou precies waar de inhoud van de visie en missie moet zitten: in de hoofden én harten én buiken van mensen.

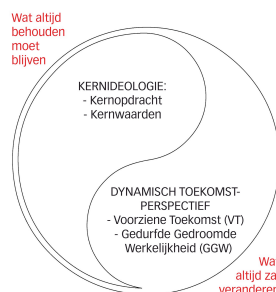
Dan kunnen hoofden en handen geïnspireerd aan het werk om precies datgene te realiseren wat de organisatie voor haar doelgroep wil betekenen. Met precies dát verschil dat de organisatie daarbij wil maken.

Collins en Porras onderzochten in de jaren negentig organisaties die al decennialang méér succesvol waren dan andere succesvolle organisaties. Het verschil tussen goed en beter blijkt vooral te zitten in hun dynamische kijken en handelen. Ze denken én én. Ze houden voortdurend twee dingen voor ogen: én de kernwaarden en kernopdracht die onveranderd blijven én het voortdurend en noodzakelijk aanpassen aan een veranderende wereld. Ze zijn dus én waardevast én flexibel. Ze zorgen voor én continuïteit én verandering. Ze tonen daarbij bijzonder leiderschap: managers gedragen zich zonder uitzondering congruent met de kernideologie en spreken elkaar daarop aan. Ze houden bovendien de kernideologie levend en ontwikkelen van daaruit hun strategie.

De uitkomst van het onderzoek van Collins en Porras bracht hen naar een concrete manier om de visie zó te formuleren dat hij daadwerkelijk kan functioneren als een levend en verbindend element in de organisatie. Ze hebben hun werkwijze daarna getest en bijgesteld in vele jaren doorgaand werk met een grote verscheidenheid aan organisaties over de hele wereld.

Het denkkader

In de kern gaat het om: begrijpen van het verschil tussen wat nooit mag veranderen en wat altijd veranderd kan en moet worden. Met andere woorden: het begrijpen van de dynamiek van het bewaren van de kern en het bevorderen van de vooruitgang. In een plaatje:



Collins en Porras bieden ons een denkkader voor het ontwikkelen van een basis die de organisatie werkelijk helpt een visionaire organisatie te worden. Een organisatie die haar waarden stevig verankerd heeft en tegelijkertijd alert is op de ontwikkelingen in de maatschappij en daar pro-actief mee omgaat. Het denkkader maakt onderscheid tussen wat nooit mag veranderen en wat altijd veranderd kan worden.

Ze onderscheiden twee hoofdelementen:

<p>De kernideologie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kernwaarden • Kernopdracht 	<p>Waar we ons voor inzetten en waartoe we bestaan.</p>
<p>De Voorziene toekomst:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitdagend Kerndoel • Gedurfde gedroomde werkelijkheid; scope van 10 - 30 jaar 	<p>Wat we ten diepste willen bereiken, wat we willen creëren en wat we alleen kunnen bereiken met substantiële verandering en vooruitgang</p>

De kernideologie

De kernideologie is de lijm die een visionaire organisatie in de loop van de tijd bij elkaar houdt onder het motto: 'Het is belangrijker te weten wie je bent dan waar je heen gaat'. Waar de organisatie heen gaat verandert voortdurend, omdat de wereld om ons heen voortdurend verandert. De kernideologie blijft daarbij de basis; als een wegwijzer en bron van inspiratie. De kernideologie kun je niet zomaar creëren, je krijgt hem niet door van buitenaf te kijken. Je ont-dekt een kernideologie door naar binnen te kijken en te voelen, door naar het wezen van de organisatie te gaan.

De kernideologie bevat twee afzonderlijke elementen:

1. Kernwaarden

De richtinggevende principes en grondbeginselen; een set van essentiële en onveranderlijke basisprincipes

2. Kernopdracht

De meest fundamentele bestaansgrond van de organisatie; de doelgroep de output en de ziel van de organisatie, het fundamentele verschil dat zij wil maken ten opzichte van andere organisaties.

Kernwaarden

Kernwaarden werken alleen als ze zijn geformuleerd als essentiële dogma's van een organisatie. Als je een checkvraag stelt als: 'en als het blijven hanteren van deze waarde ons in een nadelige concurrentiepositie brengt, houden we hem dan?' dan moet het antwoord 'ja' zijn. Anders is het waarschijnlijk een strategische uitspraak.

Een mooie manier om te komen tot een set van antwoorden is een 'Mars-groep' inschakelen. Stel je voor dat je de organisatie op een andere planeet opnieuw moet vormgeven: welke vijf tot zes mensen zou je dan meenemen? Ongetwijfeld kiest de organisatie mensen die een sterke gevoelsmatige binding hebben met de kernwaarden. Deze groep gaat aan de gang en laat zich leiden door vragen als:

- Welke waarden breng je vanuit je zelf in je werk in - en zou je aan blijven vasthouden, ook als die waarden niet meer gehonoreerd zouden worden?
- Welke waarden zou je willen dat je kinderen zouden overnemen?
- Welke waarden hoop je dat genoemd worden als je afscheid neemt van je werkzaam leven?
- Welke waarden zou je houden als je nooit meer zou hoeven werken?
- Welke waarden denk je zijn over honderd jaar nog geldig?
- Welke waarden zou je aan blijven vasthouden, ook als je organisatie daardoor in een nadelige positie komt?
- Stel je gaat solliciteren naar de plaats van algemeen directeur in een andere organisatie: welke waarden zou je daar inbouwen, ongeacht de soort organisatie?

Kernopdracht

De kernopdracht is de bestaansreden van de organisatie. Hij beschrijft de doelgroep, datgene wat de organisatie voor de doelgroep organiseert en het verschil dat de organisatie daarbij wil maken ten opzichte van soortgelijke organisaties. De kernopdracht verwoordt ook de ziel van de organisatie. De kernopdracht gaat zeker honderd jaar mee. Hij kan niet worden vervuld, het is de ster aan de horizon, een lichtend baken. Je vaart erheen, maar je komt nooit dichterbij. Je blijft op koers. Voorbeelden van kernopdrachten zijn: 3M: het op innovatieve wijze oplossen van onopgeloste problemen; Walt Disney: mensen gelukkig maken. Voor een school kun je denken aan: kinderen een omgeving bieden die hen uitdaagt tot ontwikkeling. Voor een ministerie aan: De burger een omgeving bieden die veilig is.....etc.

Een manier om te komen tot een kernopdracht is de methode van de 'vijf waaroms'. Het team verwoordt waartoe de organisatie werkt. Bijvoorbeeld: het handhaven van de wet- en regelgeving. Vraag dan: 'Waarom is dat belangrijk' en vraag dat vijf keer achter elkaar. Bij elk antwoord kom je meer in de buurt van de fundamentele opdracht van de organisatie.

De voorziene toekomst

Het tweede onderdeel van de visie gaat over de voorziene toekomst. Het beschrijft wat de organisatie concreet wil bereiken als uitdagend kerndoel. De organisatie is er nog niet, maar het kan wel bereikt worden. Er moet spanning in zitten, een 'bite' hebben. Mensen moeten zich erdoor uitgedaagd voelen, het neemt ze in beslag, het grijpt ze. Het moet ook zo veeleisend zijn, dat de organisatie er zo'n tien tot dertig jaar voor nodig heeft om het te bereiken. Een uitdagend kerndoel kan misschien niet helemaal gehaald worden, maar 70% moet toch mogelijk zijn. Om het uitdagend kerndoel werkelijk inspirerend te laten werken is het nodig dat de organisatie er een boeiende beschrijving van maakt: de Gedurfde Gedroomde Werkelijkheid (GGW) als een vooruittrekkend en inspirerend beeld van de meest succesvolle en wenselijke toekomst.

Uitdagend kerndoel

Het is niet altijd makkelijk een uitdagend kerndoel te vinden. Het helpt om aan drie ruime categorieën te denken:

- Kwantitatieve of kwalitatieve doelen
Het ministerie met de beste preventievoorzieningen van Europa
- Rolmodel doelen
De Harvard Universiteit van het VO in Nederland zijn
- Interne transformatie doelen
Van nadruk op handhaving naar nadruk op preventie

Gedurfde Gedroomde Werkelijkheid

Een uitdagend kerndoel is het skelet. Je voegt er spieren en bloedsomloop aan toe door je een voorstelling te maken van de realiteit die er is als het uitdagend kerndoel gerealiseerd is. De GGW zoals hierboven beschreven. Vraag door over die meest succesvolle en wenselijke toekomst met vragen als:

- Hoe ziet het eruit als ik door het gebouw loop
- Wat doen de medewerkers
- Wat voor soort medewerkers zijn er
- Wat gebeurt er aan bijzondere dingen
- Wat zeggen organisaties over de inspectie
- Hoe praten ondernemers over de inspecteurs
- Hoe is het gebouw ingericht
- Hoe wordt de organisatie aangestuurd
- Waarom willen mensen bij jullie solliciteren
- Etc.

Een paar aandachtspunten

Verwar de kernideologie niet met een Uitdagend Kerndoel. De kernopdracht zal nooit worden bereikt, het Uitdagend Kerndoel wel.

Ga niet proberen te analyseren of een voorziene toekomst de juiste is. Dat is zoiets als je

bedenken of Shakespeare de juiste Hamlet heeft gecreëerd. Ga wel na of je de juiste voorziene toekomst hebt geformuleerd door jezelf essentiële vragen te stellen als: ‘Gaat ons hart er sneller van kloppen; komen de mensen hierdoor in beweging; blijft dit inspireren ook als het huidige management weg is?’

Laat je leiden door je werkelijke ambitie en laat de angst dat je het misschien niet haalt daar niet doorheen spelen.

Angst trekt naar beheersing, naar middelmaat, naar kleurloosheid.

Ambitie, je verlangen, trekt naar liefde, naar creativiteit en flexibiliteit, naar uitproberen en behouden wat werkt, naar gebruik maken van verschillen, naar kleurrijkheid.

Angst houdt mensen in de tang en demotiveert. Verlangen doet een appel op autonomie en daarmee op vrijheid en verantwoordelijkheid. Verlangen inspireert en motiveert.

Tenslotte het belangrijkste:

Een organisatie die een kernideologie en kerndoelen heeft geformuleerd zal daar alleen door geleid en geïnspireerd worden als het management het rolmodel is voor alle medewerkers. Als het eindverantwoordelijk management de uitdaging oppakt de organisatie voortdurend te ontwikkelen. Dat te doen in co-creatie met medewerkers en waar dat kan ook met stakeholders.

Dat is iets anders dan voortdurend veranderingsprojecten te organiseren! Het vraagt om congruent gedrag. Walk your talk! In hun boek ‘Gebouwd voor de toekomst’ geven Collins en Porras hiervan mooie voorbeelden.

Waar Collins en Porras hier en daar een wel érg Amerikaanse cultuur etaleren, is het onze uitdaging daar goede alternatieven voor te bedenken die passen in onze Nederlandse cultuur.

Mijns inziens is het een nog grotere uitdaging om daarbij een regie te voeren die ons weghoudt van onze huidige valkuilen en ons voeren naar een vernieuwd geïnspireerd, verlangengedreven ondernemer- en leiderschap.