

DE DISCUSSIE OVER WOORDEN LEIDT AF VAN HET VERTONEN VAN HET GEWENSTE GEDRAG

2. KERNWAARDEN INSPIREREN NIET

Kernwaarden als integer, betrouwbaar of betrokken zijn waarden die iedere medewerker moet hebben. Kernwaarden als hygiënefactoren dus. Dissatisfiers. Ze beschrijven de (inspiratieloze) *license to operate* en dragen niet bij aan het onderscheidend vermogen van de organisatie. Je mag toch hopen dat medewerkers integer zijn, anders horen ze niet in jouw – of welke andere dan ook – organisatie thuis. Veel management- en communicatie-effort wordt verspild om iets duidelijk te maken wat iedereen al weet en/of waar niemand warm van wordt.

Nu zou je kunnen vragen: 'Maar die vele fraudegevallen dan? Is dat geen bewijs dat een waarde als integriteit hoog op de agenda zou moeten staan?' Het antwoord hierop is dat je die gevallen niet oplost met een kernwaardenprogramma, maar met een nieuw governance-model.

3. KERNWAARDEN LEIDEN AF

Het gesprek over kernwaarden verwordt snel tot een semantische discussie waar iedereen graag aan meedoet. Gezellig, eindelijk een onderwerp waar je zonder voorbereiding eindeloos over kunt doorbomen. Want als het over de kernwaarden gaat, gaat het niet over mij als manager of collega. Wat is er heerlijker dan lekker op de heidag praten over wat 'professioneel' is? Leuk hoor, een flipover vol met gerelateerde begrippen – je kunt er zelfs een mooie *word cloud* van maken. Dergelijke gesprekken, of het bijbehorende internal branding-programma, leveren misschien wel veel inzichten in het begrip 'luisteren', maar weinig vooruitgang waar het gaat over gedragsverandering. De discussie over woorden leidt af van het vertonen van het gewenste gedrag (wat dat ook mag zijn).

WAT DAN WEL?

Laat ik beginnen met te zeggen dat organisaties natuurlijk een gemeenschappelijke gedachte en richting nodig hebben. In de vorm van een inspiratiebron: een missie, een BHAG (Big Hairy Audacious Goal, ofwel stip aan de horizon), een moonshot, een purpose – geef het een naam. Maar dus niet in de vorm van kernwaarden.

Als kernwaarden niet werken, hoe moet je dan wel het gewenste gedrag stimuleren om de missie te realiseren?

Verder lezen...

- Let Your Workers Rebel. Francesca Gino. Harvard Business Review. <https://hbr.org/cover-story/2016/10/let-your-workers-rebel>
- Evaluating espoused values: Does articulating values pay off? Karsten Jonsen e.a. European Journal of Management (2015, vol 33, issue 5)
- The disruptive mindset of Millennials around the globe. Motivaction. <http://www.glocalities.com/news/the-disruptive-mindset-of-millennials-around-the-globe.html>

1. VANUIT DE PERSOON

Het gesprek over gedrag moet op het kleinste schaalniveau worden gevoerd, binnen het team. Geen gesprek over het gedrag om het gedrag, maar om de vraag: hoe kan ik – redenerend vanuit de missie – het beste bijdragen aan het realiseren van onze doelstellingen? En wat betekent dit voor onze samenwerking in het team en daarbuiten? Het containerbegrip dat hierbij hoort is onbelangrijk. En dat dit op een integere wijze moet gebeuren, daar zijn we het wel over eens.

2. VANUIT DE MISSIE/BHAG/MOONSHOT/PURPOSE

Het idee dat organisaties hun waarden kunnen opleggen is passé. Sowieso hebben de jongere generaties hier geen boodschap aan. De *war on talent* schrijft voor dat de organisatie een vehikel is voor de medewerker – niet andersom. Medewerkers komen af op je missie, op de maatschappelijke relevantie. Daar zit de verbinding, de identificatie. Laat mensen aan de slag gaan vanuit die drive. Daar zit de energie en de kracht. Niet in de woorden 'energiek' en 'daadkrachtig'.

3. IN CONTINUE INTERACTIE MET DE KLANT

Bespreek je gedrag met de omgeving! Het is in de interactie met de klant/stakeholder dat het gedrag reëel wordt. Dus geen interne sessies met flipovers met daarop de vele betekenissen van het woord 'innovatief'.

Ga direct na het leveren van een product of dienst met de (interne) klant in gesprek: 'Heb ik je goed geholpen?' Of: 'Wat kan ik de volgende keer anders of beter doen?' Geen groots, meeslepend traject, maar dicht op het werk, dicht op de praktijk, dicht op de mens.

KORTOM...

De gedachte achter het verbinden van de missie met gedrag is natuurlijk zeer relevant. Maar kernwaarden zijn hiervoor niet (meer) het juiste instrument. Kernwaarden als 'strategische' begrippen verstoren de vooruitgang, remmen de potentie van medewerkers en leiden af van directe interactie met de klant. Er zijn slimmere, gerichtere en effectievere manieren, die beter passen in deze tijdsgeest. Kappen ermee dus. Wie durft?

Michel Kok is co-founder en partner bij het communicatiebureau HollandSpoor en docent corporate communicatie aan de TU Delft.