

# Sturen op waarden

*Hoe gefocust én geïnspireerd te blijven in tijden van recessie en hyperturbulentie?*

C. Juta

K. Janssen

## Samenvatting

'Sturen op waarden' is een interventieconcept dat zich met name focust op de voorkant van een organisatie: de klantteams. Het doel: teamperformance vergroten en een organisatie uitstraling geven in de markt. Conceptueel: het doel is om organisatie-intelligentie snel en met sprongen te vergroten. Het vernieuwende aan 'Sturen op waarden' is de inzet van *social accounting* in het betekenisgevende en besluitvormende proces. Zowel op bestuurlijk niveau als in de klantteams. Het bijzondere van 'Sturen op waarden' is het hefboomeffect: zonder dat reorganisaties of investeringen nodig zijn en met relatief geringe out of pocket kosten, wordt een proces van individuele en collectieve gedragsverandering in werking gezet. Naar controllers en accountants is de boodschap: zonder social accounting heeft een organisatie geen ogen en oren in een wereld waarin steeds minder *wat* en steeds meer *wie* de doorslag geeft.

## 'REWIRING THE CORPORATE BRAIN' (DANAH ZOHAR)

De opgave waarvoor organisaties zich gesteld zien: organisatie-intelligentie vergroten. Want nooit eerder was de druk op organisaties om zich aan te passen aan de veranderende biotoop, groter dan in het huidige tijdsgewricht. Nooit eerder deden zich zo veel, zo totaal onverwachte gebeurtenissen voor. Onze hersenen pijnigen we af om het allemaal te begrijpen. 'Het is een vertrouwenscrisis', roepen economen. Daarmee aangevend dat er een wereld van verborgen sociale dynamiek ligt onder de 'constructies' die we maken. Met deze waarneming is de toon gezet voor dit artikel. Als organisaties niet meer van die sociale dynamiek op hun radar krijgen, is het doembeeld de onzinkbare Titanic die crashte op een ijsberg die niet gezien werd en binnen drie uur zonk. We

kunnen na de krankzinnige gebeurtenissen in de afgelopen maanden niet meer zeggen dat zoiets in organisatieland niet kan gebeuren.

Maar meer weten is niet het enige waar het bij intelligentie om gaat. De volgende trap is nog veel belangrijker: het collectieve proces waarin informatie betekenis krijgt, dus wordt omgezet in kennis en actie. We moeten ook leren om méér te doen met dezelfde informatie. Dat vraagt nieuwe 'paden' van betekenisgeving en besluitvorming. Elke medewerker zal met zijn bewustzijn moeten bijdragen aan het collectieve bewustzijn. Te beginnen in de klantteams, want daar wordt het contact met de markt gemaakt. Dáárdoor komt een organisatie 'kort op de bal' te zitten en blijven de ogen 'op de bal gericht'.

## HET IS ALLEMAAL EEN KWESTIE VAN BALANS

Korter kun je niet samenvatten welke inzicht schuil gaat achter 'Sturen op waarden'. Dit inzicht bevat een aantal kernen:

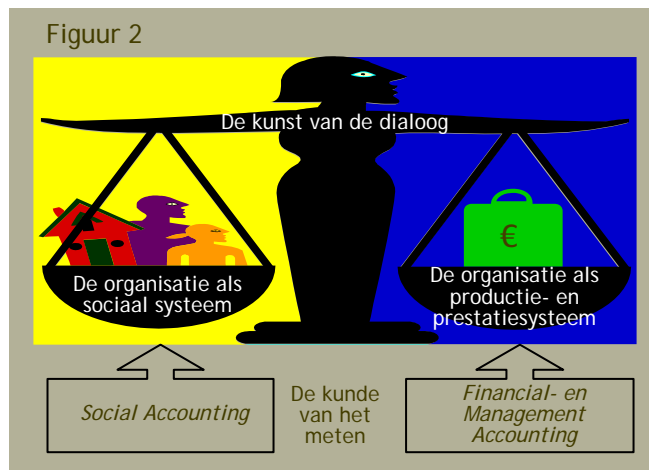
### *Een organisatie is een productie- en prestatiemachine én een sociaal systeem.*

De twee figuren bovenin figuur 1 zijn beide 'virtuous circles': als een organisatie erin slaagt om deze bewegingen op gang te brengen, ontstaat groeiversnelling.

De rechter cirkel is in CEO-land bekend en ademt het klassieke aandeelhoudersdenken uit. Het is de redenering dat een bedrijf groeit door marketing en het stelselmatig naar beneden brengen van de kosten door processen te stroomlijnen (re-engineeren). Mensen zijn 'resources': vervangbare radertjes in de menselijke machine. Door kritische performance indicatoren (kpi's) te definiëren, creëert het bestuur 'knoppen' om de ontwikkeling van de functionaliteit van deze productie- en prestatiemachine te tunen. Financial- en managementaccounting brengt de ontwikkeling van deze kpi's voortdurend in beeld. Het sturen op rendement maakt van een organisatie een geldmachine.

Het gaat in dit artikel natuurlijk vooral om de linker cirkel. Om mensen die geen resources zijn, maar levende bouwstenen van de identiteit en cultuur van

een organisatie. Mensen met een individueel en collectief bewustzijn. Ook dit sociale systeem moet bestuurd worden. Nu zijn het geen kpi's die de knoppen genereren waar het bestuur aan kan draaien, maar kernwaarden. Nu is het geen re-engineering, maar gaat het om het effectiever organiseren van in-, door- en uitstroom. Nu is het geen productmarketing, maar arbeidsmarketing. Nu is het geen financial- en managementaccounting, maar social accounting. Nu gaat het niet om de financial controller, maar om de social controller. Nu gaat het niet om de organisatie als geldmachine, maar om de organisatie die uitstraling heeft in de markt. Een uistraling die ervoor zorgt dat klanten graag



met die organisatie willen samenwerken en die er ook voor zorgt dat (de eigen) mensen graag willen werken voor die organisatie. In een arbeidsmarkt die de komende tientallen jaren structureel steeds moeilijker wordt, is dat een sterk in belangrijkheid toenemende asset.

Beide cirkels komen samen in de onderste cirkel die op elk operationele eenheid binnen de organisatie van toepassing is. Dan wordt zichtbaar waar het uiteindelijk om te doen is: 'winning teams' creëren en het verschil maken in de markt.

Wat figuur 1 ook laat zien: een opsplitsing van competentie in hard- en softskills.

Kennis, vaardigheden en ervaring (bij elkaar: hardskills) vormen de basis van het productie- en prestatiesysteem. Houding, gedrag, denken en voelen (bij elkaar: softskills) vormen de basis van het sociale systeem. Competentie is de contextspecifieke som van beide.

Nogmaals: het gaat niet om óf-óf, maar om én-én. Je kunt hard- en softskills wel van elkaar onderscheiden, maar je kunt ze niet scheiden. Een bedrijf als KPN zal vooral op de harde kant zitten - prestaties komen altijd eerst - en altijd op zoek zijn naar een 'bestand' van medewerkers met de hardskills die voor een efficiënte productie en dienstverlening nodig zijn. Een bedrijf als KPN gedijt dan ook in de omstandigheid dat ze haar werknemers gemakkelijk het bedrijf kan laten in- en uitstromen. Hardskills verouderen immers steeds sneller in zich snel ontwikkelende marktomstandigheden. Dus investeert KPN in het mobiel maken van haar medewerkers. Dáár is het beleid inzake hard- én softskills op gericht.

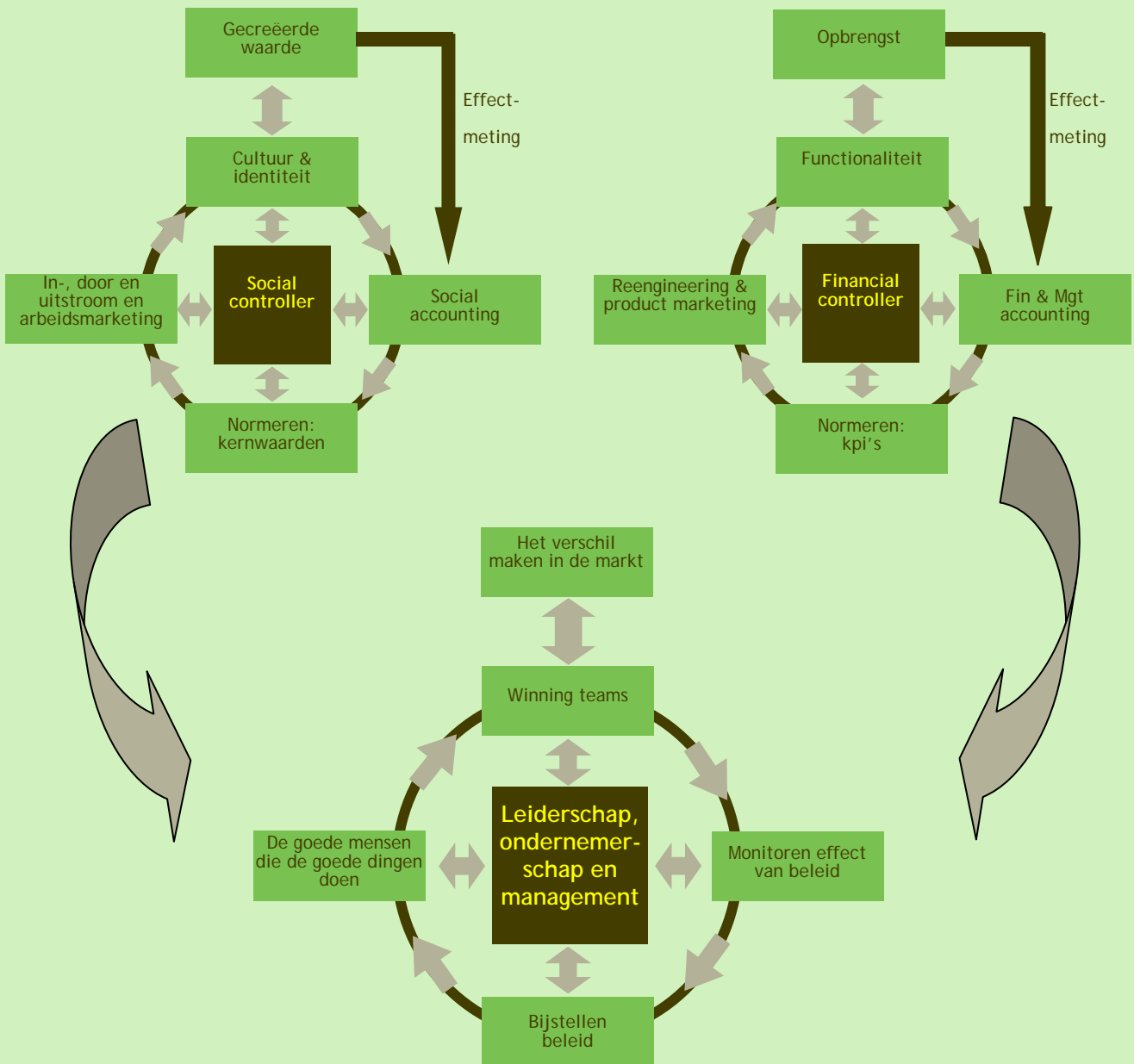
In de gezondheidszorg, het onderwijs en bij de overheid zou je een balans mogen verwachten waarin eerder softskills de doorslag geven. Gezondheid bijvoorbeeld is niet zoets als een telefoontik of een mobieltje. Dat dit laatste inzicht het niet altijd haalt in deze wereld, kun je betreuren. De oorzaak daarvan is het virus van de industrialisering die gezondheidszorg, onderwijs en overheid al jaren in zijn greep heeft.

De kernboodschap van figuur 1: het is niet een kwestie van kiezen tussen deze twee paradigma's, het gaat erom dat je beide omarmt. Ze zijn beide 'waar' en in een verhouding die voor elke organisatie weer anders is. Elke organisatie en elk bedrijf kiest háár positie in die balans. Besturen is in de kern het voortdurend monitoren van die positie en het voortdurend erop attent zijn dat die positie op enig moment, de resultaten geeft die het bestuur voor ogen staan.

Figuur 1: Sturen op waarden conceptueel

Virtuous circle 1: 'de goede' softskills ontwikkelen in het sociaal systeem

Virtuous circle 2: 'de goede' hardskills ontwikkelen in het productie- en prestatiesysteem



***Dienstverlening draait om 'beleving'***

Beleving is bewustzijn van waarde die wordt gecreëerd. Niets nieuws: 'economie is emotie', zeggen economen en in wezen zeggen ze niets anders. Marketeers en reclamemakers handelen in beleving. Kijk naar de reclame op TV en constateer hoe van elk product een 'beleving' wordt gemaakt. Of hoe van merken belevingen worden gemaakt. Kijk naar de showrooms van grote retailmerken. Alles is tegenwoordig een beleving. Dienstverlening maakt daarop geen uitzondering: dienstverlening gaat net zo goed om de exploitatie van beleving.

Je kunt je afvragen hoe het zo komt dat beleving en emotie een steeds belangrijker rol lijken te gaan spelen. Een op z'n best plausibele verklaring is dat naarmate onze biotoop sneller verandert en onzekerheden toenemen, emoties en gevoelens steeds belangrijker worden. In deze visie vertaalt toenemende *materiële onzekerheid* zich in toenemende behoefte aan *immateriële zekerheid*: het gemeenschappelijke 'verhaal', een gemeenschappelijke ideologie en moraliteit, het gevoel bij elkaar te horen met belangrijke elementen als vertrouwen en loyaliteit. Als deze verklaring deugt, dan wordt beleving in de komende jaren alleen maar steeds belangrijker. In economische termen: de marges op beleving zullen structureel stijgen. Voor iets van echte waarde, voor een beleving die mensen verder helpt, zullen mensen bereid zijn steeds meer te betalen. Parallel daaraan zullen de marges op functionaliteit structureel dalen. De klant - consument, werknemer, uitvoerende, leidinggevende, cliënt, patiënt, leerling, burger - kan die functionaliteit steeds meer overal krijgen. Het exploiteren van beleving is daarmee 'big business'. Of dat nu gaat om een merkartikel voor de consumentenmarkt, om zakelijke dienstverlening, om wat een gemeente doet voor haar burgers, of om onderwijs en zorg.

'Sturen op waarden' gaat om het in balans brengen van de verhouding tussen beleving creëren en exploiteren enerzijds en 'dingen' efficiënt produceren anderzijds. Beleving creëren doe je met het sociaal systeem. Efficiënt produceren doe je met het productie- en prestatiesysteem. Geen enkele organisatie ontloopt de noodzaak om die balans voor zichzelf opnieuw te definiëren tegen het licht van alle veranderingen.

***Businesswise succesvol willen zijn in dienstverlening betekent het systematisch matchen van waardegenererende systemen***

Kort door de bocht geformuleerd staat er niets anders dan dat je moet zorgen dat 'de goede' mensen elkaar ontmoeten om succesvol te zijn. Laten we één spade dieper kijken (zie Figuur 3).

Beleving is bewustzijn, hebben we hierboven gezegd. Dat bewustzijn heeft drie kernen: zelfbewustzijn dat zich manifesteert in *willen*, tijdbewustzijn dat zich manifesteert in *weten*, en omgevingsbewustzijn dat zich manifesteert in *kunnen*. Deze drie factoren bepalen gezamenlijk het vermogen om waarde te creëren: je moet het willen, je moet er wat van afweten en je moet invloed kunnen uitoefenen. Factoren die zowel aan de vraagkant en als aan de aanbodkant bestaan, in een voor elke organisatie of marktsegment specifieke verhouding. Technisch gesproken: elk

waardegenererend systeem heeft z'n eigen profiel. Profielen die je kunt meten, die je zichtbaar kunt maken. Profielen die je kan gebruiken om ervoor te zorgen dat waardegenererende systemen elkaar zo goed mogelijk 'verstaan'.

Het betekent praktisch gesproken dat je van individuele medewerkers zo'n profiel maakt. En als je van individuele klanten ook zo'n profiel hebt gemaakt, kun je kijken welke medewerkers in wat voor teamsamenstelling het beste bij zo'n klant passen.

Omdat deze stelling belangrijke consequenties heeft - het gaat om mensen - kijken we nóg een spade dieper:

Een spade dieper krijgen we te maken met het onderscheid tussen bewustzijn en onderbewustzijn.

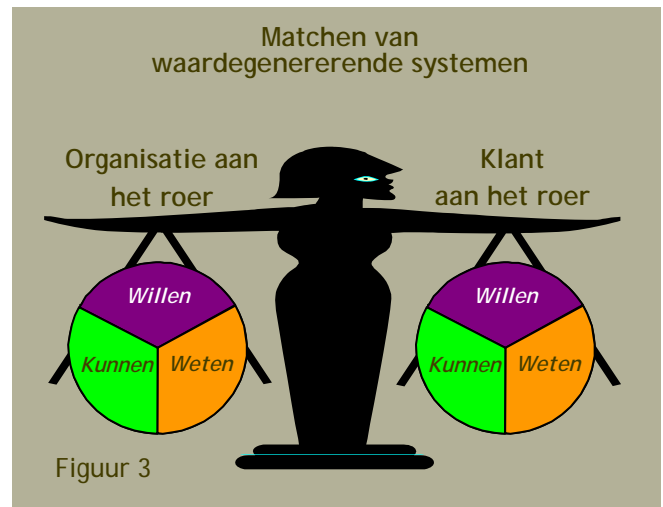
In de metafoor van de ijsberg: boven water is beleving het bewustzijn van wat zich *materieel* in deze wisselwerking tussen mensen afspeelt: de woorden die worden gesproken, de lichaamstaal die wordt gebezigd, de afspraak die gemaakt wordt, de deal die gesloten wordt, het product dat geleverd wordt, de concrete - geprotocoliseerde - handelingen die worden verricht, de voorstelling die gegeven wordt. Iedereen heeft daar in zijn werkelijkheid zijn concrete beelden bij.

Onder water is beleving het 'onderbewustzijn' van wat zich in *immateriële* zin afspeelt. Dus hoe feiten worden geïnterpreteerd, hoe omstandigheden worden gewaardeerd en hoe intenties van mensen zich ontwikkelen. Het onderbewustzijn is ervoor verantwoordelijk dat mensen elkaar zien zitten, elkaar verstaan, elkaar vertrouwen, elkaar iets gunnen, elkaar helpen, loyaal zijn aan elkaar, plezier hebben met elkaar, zich thuis voelen bij elkaar en van hun merk houden. Ook dit onderbewustzijn moet iedereen naar zijn eigen werkelijkheid vertalen. Iedereen kan daar zijn verhaal over vertellen.

Modelmatig gezien hebben *willen, weten en kunnen* dus een materiële, zintuiglijk waarneembare kant: de ijsberg die je boven water ziet. En een immateriële, niet-zintuiglijk waarneembare, maar wel voelbare, kant: de 90% van de ijsberg onder water. Ofwel: in willen, weten en kunnen speelt het onderbewustzijn een dominante rol. In de relaties met klanten is dat ook het geval.

De betekenis: je creëert beleving bij klanten door ervoor te zorgen dat medewerkers die in contact staan met de klant, intenties, waarderingen en interpretaties hebben die overeenkomen met die van de klant. Dat is iets dat we intuïtief allemaal als 'waar' aanvoelen. In die zin is het niets nieuws wat hier staat.

Nieuw is hoe in 'Sturen op waarden' *instrumenteel* met dit gegeven wordt omgegaan: via speciale en snelle assessments worden medewerkerwaarden en klantwaarden gemeten om de match te optimaliseren. Ook teamvorming binnen een klantteam wordt op basis van resultaten van assessments geprofessionaliseerd. Want natuurlijk gaat de hierboven gepresenteerde redenering ook op voor teamleden onderling: daar speelt de match in willen, weten en kunnen net zo goed.



Figuur 3

'Spelintelligentie' in een klantteam neemt met sprongen toe als teamleden op dat onderbewuste niveau meer matchen. En het is echt onzin om teams 'op je blauwe ogen' samen te stellen. Het effect van teams samenstellen zonder dat je van objectiverende instrumenten gebruikt maakt, is dat je mensen gaat aantrekken die elkaar in het 'zichtbare' gebied aanvullen: de hardskills. Soms dat niet eens en dan heet het 'klonen'. Het is matchen aan de bovenkant van de ijsberg. Terwijl 90% van de potentie om te matchen juist om die niet-zichtbare elementen gaat: intenties, hoe wordt geïnterpreteerd en gewaardeerd. Dát is de reden waarom je instrumenten nodig hebt. En daar wordt in 'Sturen op waarden' dus ook gebruik van gemaakt.

Laten we ook weer een moment stil staan bij de waarom-vraag: waarom speelt dit nu allemaal? Waarom móeten bedrijven en organisaties hier vandaag de dag iets mee doen? Het antwoord begint bij de veelgehoorde zienswijze dat 'de klant' - consument, werknemer, uitvoerende, leidinggevende, cliënt, patiënt, leerling, burger - nu aan de knoppen zit. Of: aan het roer staat. Een ontwikkeling die je kunt terugvoeren naar de toegenomen kennis bij de klant. Internet heeft daar een geweldige bijdrage aan geleverd. Nooit eerder in de geschiedenis van de mensheid zijn mensen zo snel en zo volledig geïnformeerd over wat dan ook, waar dan ook op deze wereld, gebeurt. Die toegenomen kennis voedt zowel het zelfvertrouwen van de klant als zijn vermogen om invloed op zijn omgeving uit te oefenen. Het is één verklaring waarom dienstenleveranciers te maken hebben met een volkomen gewijzigd waardegenererend vermogen aan klantzijde. Natuurlijk zijn er meer verklaringen. Dat is het werk van sociologen en cultuurhistorici. Voor dit artikel is het voldoende om te veronderstellen dat ook tijdbewustzijn (weten) en contextbewustzijn (kunnen) zich snel ontwikkeld hebben. Cultuur is immers geen vast 'ding', maar een zich permanent ontwikkelend verschijnsel. Dat noemen we culturele evolutie. Niet ondenkbaar is dat we met die culturele evolutie in een versnelling zitten. Daar zijn talloze beschouwingen over. Zo spreekt Wijffels van de ontwikkeling naar een multipolaire samenleving. Wat je in ieder geval kan zeggen: houding, gedrag en denken van mensen ontwikkelen zich in deze culturele evolutie snel. Geen bedrijf of organisatie die daaraan ontsnapt. Met als consequentie dat geen bedrijf of organisatie ontsnapt aan de noodzaak de balans tussen het waardegenererende vermogen van dienstverlener en dienstontvanger tegen het licht te houden.

#### IMPLEMENTATIE IN 7 STAPPEN

Het is één van de boodschappen van dit artikel: 'Sturen op waarden' zet een vliegwiel in beweging. Een vliegwiel dat leidt tot performancegroei en uitstraling in de markt.

Figuur 4 laat zien hoe 'Sturen op waarden' instrumenteel op een eenvoudige manier invulling krijgt.

We lopen de punten kort langs:

### Metten van klantwaarden

Je gaat in beeld brengen wat klanten belangrijk vinden. Een buitengewoon effectieve manier om dat te doen is met een online mini-assessment. Tijdsbeslag: minder dan één minuut. Met verbluffende resultaten. In de zorgsector met oudere of zieke mensen als klant, kan online wel eens een onmogelijkheid zijn. Dan moet je het anders organiseren: bijvoorbeeld met een formulier in een gesprek. Het idee blijft hetzelfde. Als je het online kan organiseren, heb je de klantwaarden binnen drie weken in beeld. In dat geval zijn de kosten in de orde van € 5,- per klant per meting. Als het om grootschalig onderzoek onder consumenten gaat, gaat die prijs naar beneden. Boodschap: kosten zijn niet de issue.

### Metten van medewerkerwaarden

Je gaat in beeld brengen wat medewerkers belangrijk vinden. Dat gaat met een online organisatie-assessment. *Elke* medewerker doet daaraan mee: van top tot werkvloer. Tijdsbeslag: 15 tot 30 minuten. Binnen drie weken ligt een gedetailleerd beeld van het sociaal kapitaal op de bestuurstafel. Dat wil zeggen: op niveaus die je van te voren definieert - managementlagen, functiegroepen, klantgroepen, leeftijdscategorieën, etc. - worden rollen, sociale strategieën, eigenwaarden en talenten in beeld gebracht. Van *elke* individuele medewerker wordt een *softskillsprofiel* gemaakt dat iedere medewerker beschikbaar krijgt. Op een simpele manier heeft de softskills-kant van competentie management vorm gekregen. Dat is de belangrijkste kant, want de harde kant van het competentie management gaat qua data om de in de administratie vastgelegde gegevens over opleiding, vaardigheden en werkervaring. Kosten: in de orde van € 100,- per medewerker per meting. Belangrijk is dat mini-assessment en organisatie-assessment op dezelfde leest zijn geschoeid. Je moet de resultaten van beide assessments immers tegen elkaar aan kunnen houden. Technisch betekent het, dat de mini-assessment een afgeleide is van het organisatie-assessment.

### Bepalen organisatiewaarden of kernwaarden

Dit gaat om een innovatief betekenisgevend en besluitvormend proces in de top van de organisatie. Doorlooptijd: *maximaal* 3 sessies van een dagdeel. 'Sturen op waarden' komt in deze stap bij de bestuurders zelf aan. Het dialogische proces dat zich gaat afspelen is voor elke bestuurder en voor het bestuurderscollectief een 'beleving'. Onder leiding van een externe facilitator delen bestuurders hun eigen softskillsprofielen - die met het organisatie-assessment beschikbaar zijn gekomen - met elkaar. Bestuursleden maken aan de hand daarvan zichtbaar naar elkaar, door welke bril naar klant- en medewerkerwaarden wordt gekeken. Interpretaties, waarderingen en intenties van de

#### Figuur 4: Sturen op waarden in 7 stappen

1. Metten van klantwaarden via een mini-assessment (1 minuut werk per individuele klant). Resultaat binnen drie weken.
2. Metten van medewerkerwaarden met een organisatie-assessment (15-30 minuten werk per medewerker). Resultaat binnen drie weken.
3. Bepalen organisatiewaarden op basis van de uitkomsten van mini-assessment en organisatie-assessment: in welke sociale waarden moet de organisatie groeien?
4. Matchen van klantwaarden en medewerkerwaarden: in de teamsamenstelling van klantteams ervoor zorgen dat het teamprofiel matcht met het klantprofiel.
5. Teamvorming begeleiden naar excellente teams via gerichte en 'afrekenbare' coaching.
6. Werving & selectie richten op softskills met gebruik making van de organisatiewaarden
7. Het ontwikkelen en onderhouden van de functie van 'social controller' in samenhang met de financial controller.

bestuursleden - wat we eerder in dit artikel de onderkant van de ijsberg noemden - kunnen daardoor op een buitengewoon effectieve manier worden uitgewisseld. Betekenisgeving en snelheid van besluitvorming nemen met sprongen toe. De rituele dans wordt doorbroken. De uitkomst is dat bestuurders met elkaar vaststellen wat zij belangrijk vinden dat de organisatie te leren heeft om de kloof tussen medewerkerwaarden en klantwaarden te dichten. *Dát zijn de kernwaarden*. Die kernwaarden reflecteren met andere woorden de visie van het bestuur hoe de sociale organisatie moet gaan groeien om de beleving bij klanten van de geleverde diensten op een hoger niveau te krijgen. In een technisch simpel proces krijgen kernwaarden de vorm van een normprofiel voor softskills. Deze normprofielen kunnen in een wat meer geavanceerde variant worden opgesteld voor bijvoorbeeld toplaag, middenkader en 'werkvloer'. Ook verdergaande normering is denkbaar. Bijvoorbeeld voor leeftijdscategorieën of opleidingscategorieën om invulling te geven aan diversiteitsbeleid.

#### Matchen van klantwaarden en medewerkerwaarden

'Sturen op waarden' komt nu aan bij de medewerkers die in (klant)teams het werk gaan doen. P&O/HRM faciliteert. Het proces begint met het aanwijzen van de teamleiders. Daarin worden door de organisatie de eerste fundamentele keuzen gemaakt. Je zoekt de projectleiders die zoveel mogelijk voldoen aan het normprofiel dat door het bestuur is opgesteld. Letterlijk zou je de computer kunnen vragen die mensen te selecteren die het dichtst bij dat normprofiel zitten. Alle via het organisatie-assessment verkregen informatie over softskills, is immers digitaal beschikbaar. Vervolgens kiezen de teamleiders 'hun' teamleden. De opdracht is drieledig: én zo dicht mogelijk komen bij de softskillsnorm, én zoveel mogelijk diversiteit in hardskills aanbrengen in het team én ervoor te zorgen dat het softskillsprofiel *van het team als geheel*, optimaal matcht met het klantwaardeprofiel. Techniek is hier de krachtige enabler, de keuzes worden door mensen gemaakt.

#### Teamvorming begeleiden

Zodra de teams zijn samengesteld, moeten die teams ook nog een keer op de rit worden gezet. Het eerder beschreven proces herhaalt zich. Wederom onder begeleiding van een externe coach, maar P&O/HRM leert *on the job* mee en gaat overnemen waar dat kan en waar dat in de visie van de organisatie past. Zowel de individuele softskillsprofielen van de teamleden als de klantwaarden van de klant die bediend moet worden, liggen op tafel. Teamleden leren van elkaar door welke brillen ze naar de 'ware werkelijkheid' kijken. Ze ontdekken hoe relatief de eigen waarheid is. Ze ontdekken hun eigen blinde vlekken en ze ontdekken wat als gevolg daarvan de blinde vlekken van het team als geheel zijn. Ook de teamplaatjes die uit het organisatie-assessment komen, liggen op tafel. Teamleden leren vanuit hun talenten te werken en de teamrollen op zich te nemen die ze het meest natuurlijk kunnen vervullen. Teamrollen die daardoor het meeste werkplezier geven. Het proces kan op verschillende manieren ingericht worden. Maar de essentie is: het is een kort, intensief proces. In *maximaal* drie sessies, staat het team op de rit. De 'boost' is dan voorbij. De rest doet het team zelf. De ervaring is dat in die korte periode een formidabele sprong wordt gemaakt in teamintelligentie.

### Werving & selectie richten op softskills

Teamleiders die nieuwe medewerkers nodig hebben, geven aan de recruiters door welk softskillsprofiel het beste past in het team. Zo'n teamleider creëert dus een normprofiel. Nogmaals: technisch is dat een simpel proces. Elke sollicitant maakt de online assessment en in dat assessment wordt het eigen profiel geautomatiseerd aangelegd tegen die norm. Verschillen worden zichtbaar gemaakt. De teamleider gebruikt deze output in het sollicitatiegesprek. *Social accounting* houdt bij welke softskills het bedrijf verlaten en welke erbij komen. Technisch is dat een simpele geautomatiseerde procedure: het zijn mutaties in een database waarin van elke medewerker het softskillsprofiel is opgeslagen. Voortdurend is de organisatie daardoor op de hoogte van de impact van in-, door- en uitstroom op de ontwikkeling van het sociaal kapitaal in elk deelgeheel van de organisatie. Competentiemanagement heeft een operationeel eenvoudige en transparante vorm gekregen. Periodiek - twee keer per jaar - kan bovendien het organisatie-assessment worden herhaald. Qua inspanning is het niet meer dan wat een organisatie doet om de tevredenheid van medewerkers te monitoren. Die werkbeleving is onderdeel van het organisatie-assessment

### Het ontwikkelen en onderhouden van de functie van 'social controller'

In de voortdurende ondersteuning van het proces dat hierboven is geschetst, ontwikkelt P&O/HRM zich op een volstrekt natuurlijk groeipad, richting social controller. In samenhang met - en als *countervailing power* tegenover - de financial controller. Dat groeipad moet door het bestuur nadrukkelijk worden opgedragen aan P&O/HRM. Je kunt voor dat groeipad allerlei scenario's opstellen, maar laat het zich maar ontvouwen.

## SLOTBESCHOUWING

### *Naar een veel effectievere invulling van kernwaarden*

Iedere zich zelf respecterende (grotere) organisatie heeft tegenwoordig kernwaarden gedefinieerd. Maar kernwaarden is als besturingsfilosofie en managementsysteem nooit echt volwassen geworden. Het was en is vooral imagomanagement. Een groot manco bovendien was dat je waarden niet kon meten. Je kon het sociale systeem niet doormeten om te zien wat medewerkerwaarden nú waren. Je had als bestuur niets om de waarden die je belangrijk vond, tegen af te zetten. Als je keuzes maakte, wist je bovendien niet welke waarden je liet liggen en waarom. Een concept dat medewerkerwaarden en klantwaarden - bijvoorbeeld in klantteams - met elkaar in verbinding bracht, bestond er niet.

'Sturen op waarden' geeft nieuwe antwoorden op deze beperkingen. Via *social accounting* - technisch vormgegeven in online assessments - worden sociale waarden meetbaar gemaakt. Kernwaarden worden een afgeleide van medewerkerwaarden en klantwaarden en worden operationeel als ijkpunten gehanteerd in recruiting op softskills en het samenstellen van *winning teams*. De social controller ondersteunt het betekenisgevende en besluitvormende proces waarin de gemeten ontwikkeling van de softskills in alle lagen van de organisatie wordt aangelegd tegen de normen die hiervoor door de top zijn vastgesteld.

***De klant aan het roer én de organisatie in control***

In 'Sturen op waarden' staat de visie centraal dat een organisatie haar identiteit & cultuur nodig heeft om te overleven in alle veranderingen. Alleen het besef van de eigen identiteit & cultuur maakt dat een organisatie erin slaagt om met beide benen in de stroom van gebeurtenissen te staan. Terwijl het ontbreken van zo'n besef ertoe leidt dat de organisatie altijd het slachtoffer is van de veranderingen, altijd ván de stroom van ontwikkelingen is. Het is hét recept om grip op de eigen toekomst te verliezen.

'Sturen op waarden' geeft daarmee ook invulling aan de nieuwe mantra die je bestuurders hoort uitspreken in deze turbulente tijden: 'kort op de bal blijven', of 'de ogen op de bal gericht te houden'. Die bal is dan natuurlijk metafoor voor markt en klant. De keuze die in 'Sturen op waarden' niet voor niets wordt gemaakt, is om te beginnen in klantteams. Om dáár te beginnen waar de veranderingen worden gevoeld. Om in deze klantteams mensen gefocust te houden en te inspireren om waarde te creëren. Dat is dé manier om het oog op de bal te houden en kort op de bal te blijven. 'Sturen op waarden' geeft de top bovendien het instrumentarium in handen om ervoor te zorgen dat niet de klant maar het bestuur achter het roer van de organisatie staat.

***Óók interessant voor de B2C-markt!***

Voor productiebedrijven in de B2C-markt loopt het verhaal oppervlakkig gezien wat anders. Hoe krijg je op gevoelsniveau contact met de consument? De bierbrouwer bijvoorbeeld ziet z'n eindklant tenslotte nooit. De brug wordt geslagen door het merk en de hiermee verbonden merkidentiteit. Zolang marketeers erin slagen om merkidentiteit en de identiteit van de consumentendoelgroep nauw verbonden te houden, lijkt er oppervlakkig gezien niets aan de hand. Probleem echter is dat er oneindig veel manieren zijn om dat voor elkaar te krijgen, alleen begrensd door de creativiteit van de reclameman of marketeer. Zonder dat merkidentiteit wortelt in organisatie-identiteit, raakt een merk daarom altijd op drift. In het internettijdperk waar iedereen in de kortst mogelijke tijd van alles op de wereld op de hoogte is, is dat - op den duur - dodelijk voor de merkwaarde. Het is dus van belang dat het bestuur van het productiebedrijf de ontwikkeling van de kernwaarden van de organisatie goed managet. Alleen dan lukt het om het merk niet te laten zweven. Omgedraaid: op het moment dat de koppeling tussen merk- en organisatie-identiteit er is, doet het ertoe wat de mensen in de fabriek voor houding hebben, hoe ze denken en hoe ze zich gedragen. Dat is geen last, dat is een asset. Het betekent dat je gemotiveerde mensen in dienst hebt en dat je steeds 'de goede' mensen binnen krijgt.

***Niet nog meer investeren in managementsystemen die zich alleen richten op efficiëntie***

'Sturen op waarden' maakt ook duidelijk dat nóg meer investeringen in managementinformatiesystemen en systemen zoals SAP, steeds minder toegevoegde hebben naarmate er minder informatie aanwezig is over hoe de organisatie als sociaal systeem functioneert. Wat bestuurlijker geformuleerd: investeringen aan die kant van de balans die al veel gewicht op de schaal heeft, verdienen je niet terug.

### *Naar leiderschap over betekenisgeving*

Einstein zei ooit eens: *"No problem can be solved from the same level of consciousness that created it."* Het is een in deze turbulente tijden veel aangehaalde uitspraak.

'Makkelijk gezegd', zou je kunnen zeggen. Want hoe kom je dan op dat hogere bewustzijnsniveau?

'Sturen op waarden' geeft op twee manieren antwoord. In de eerste plaats: social accounting betekent een fundamentele verbreding en verdieping van hoe een organisatie waarneemt. Een organisatie krijgt ineens veel meer op zijn radarscherm te zien over hoe 'de ware werkelijkheid' zich ontwikkelt. In de tweede plaats - dat is misschien wel het meest vernieuwende aan 'Sturen op waarden' - wordt het proces van betekenisgeving geprofessionaliseerd. Door in de teams de individuele softskillsprofielen met elkaar te delen, neemt betekenisgeving met sprongen toe.

Dat gezegd zijnde: 'Sturen op waarden' als concept zal in de top besproken en gewaardeerd moeten worden. De intenties van bestuursleden zullen een belangrijke factor zijn. Met andere woorden:

'Sturen op waarden' heeft alleen een kans om breed geaccepteerd te worden als het betekenisgevende proces goed georganiseerd is. Als de discussie aan de bestuurstafel meer is dan de bekende rituele dans. Als er geen gebrek aan leiderschap is en als er geen machtsblokken zijn die niet kunnen worden overbrugd. Stel je als bestuurder de eerlijke vraag: hoeveel besluiten van werkelijke betekenis hebben we de afgelopen jaren genomen? En stel je vervolgens de vraag: als we op dit niveau van betekenisgeving doorgaan, redden we het dan in deze zo snel veranderende wereld?

### *Strategisch HRM is de invulling van de social controller*

De praktijk is dat financial controllers weinig op hebben met de organisatie als sociaal systeem. Dat is goed voor te stellen: sociale waarden gaan niet direct over hoe je de boterham verdient en dat is waar de financial controller - en elke econoom - toch in de eerste plaats naar kijkt.

De praktijk is ook dat P&O/HRM weinig op heeft met het denken dat in dit artikel wordt verwoord.

Dát is alleen te begrijpen in een historisch perspectief. Want als je vooruit denkt, ligt in de functie van social controller een schitterend - strategisch - perspectief voor P&O/HRM.

De wereld waar we nu in terecht komen vraagt van alle partijen om uit hun 'groef' te komen.

Financial controllers zouden moeten gaan begrijpen hoe verrijkend social accounting is. En P&O/HRM zou moeten ophouden met klagen dat ze niet serieus worden genomen: dit artikel geeft hele concrete aanwijzingen om 'strategisch' aan de bal te komen.

### **Auteur**

Chris Juta is management & organisatiecoach, creatief directeur van Symfoia BV en auteur van het Symfoia-systeem. Meer informatie is te vinden op [www.symfoia.com](http://www.symfoia.com). Reacties op dit artikel kunnen worden gestuurd naar [c.juta@symfoia.com](mailto:c.juta@symfoia.com).

Kees Janssen is Partner van de JC Groep en adviseur strategie en organisatie bij JC Consultancy, een onderdeel van de JC Groep.

### **Toetsing aan de realiteit**

De in dit artikel beschreven interventies zijn door JC Consultancy en Symfoia met succes toegepast bij onder meer een landelijk werkende ketenorganisatie in wonen, welzijn en zorg.