

Van kernwaarden naar strategie

Volgens ons begint het formuleren van een missie, visie en strategie met de identificatie van de échte kernwaarden. Dat wil zeggen de kernwaarden die intern beleefd en geleefd worden, dit zijn niet de kernwaarden die op een heidag zijn verzonnen en bijvoorbeeld gaan over professionaliteit, duurzaamheid en innovatie.

Kernwaarden vormen de ruggengraat van een organisatiecultuur. Deze cultuur zou zich vertaald moeten zien naar een visie, missie, strategie en structuur die de organisatie past. Een strategie opgesteld vanuit de cultuur en uitgelijnd op de structuur zorgt ervoor dat competenties van de organisatie maximaal worden benut en gekunstelde proposities worden voorkomen.

“ To me, marketing is about values. This is a very complicated world, it's a very noisy world. And we're not going to get the chance to get people to remember much about us. No company is. So we have to be really clear on what we want them to know about us.”

– Steve Jobs

Waarom kernwaarden als startpunt?

Kernwaarden zijn belangrijk voor een organisatie omdat:

- Waarden aangeven wat nastrevenswaardig is;
- Waarden verbinden;
- Waarden richting geven aan veranderingen.

Kernwaarden geven weer wat nastrevenswaardig is en geven daarmee input aan ons handelen. Wanneer een organisatie duurzaamheid als kernwaarde heeft, heeft men bijvoorbeeld een voorkeur voor een bepaald percentage hybride auto's en wordt iedereen gevraagd prudent om te gaan met het kopieerapparaat om papierverspilling te voorkomen.

Kernwaarden verbinden mensen aan een organisatie en maakt dat ze zich in willen zetten voor de organisatie. Expliciete kernwaarden kunnen ook klanten binden aan de organisatie. Een van onze relaties verwoordde dat heel treffend: *“Je hebt als bedrijf een probleem als je klanten niet weten waarom ze zaken met je doen.”*



Tenslotte geven waarden richting aan verandering. Uit veelvuldig wetenschappelijk onderzoek blijkt telkens weer dat *“Duurzaam succesvolle bedrijven in staat zijn trouw te blijven aan hun identiteit en kernwaarden en tegelijkertijd in staat zijn zich voortdurend aan te passen aan de veranderingen in markt en maatschappij”*.

Kortom kernwaarden zijn enorm belangrijk voor een organisatie. Veel organisaties vatten hun identiteit dan ook samen in kernwaarden.

Dit juichen wij uiteraard toe maar het gaat nog weleens mis:

- Kernwaarden zijn opgesteld door de directie en weerspiegelen een onrealistische droom of beeld van de organisatie.
- Kernwaarden voelen voor medewerkers niet als echt aan of worden als opgelegd ervaren. Dit leidt vaak tot cynisme en sarcasme.
- De organisatie heeft een set kernwaarden die voor klanten schijnbaar interessant is, maar niet de organisatiecultuur weerspiegelt.
- De kernwaarden zijn nietszeggend. Geen enkele organisatie zal bijvoorbeeld beweren geen kwaliteit te leveren.

Samengevat, kernwaarden worden vaak bij een al bedachte strategie gezocht, terwijl kernwaarden nu juist het uitgangspunt zouden moeten zijn. Immers het uitgaan van de eigen kracht zorgt nu juist voor een langdurig succesvolle organisatie die in staat trouw is aan de eigen identiteit en in staat is zich steeds aan te passen aan de veranderingen in markt en maatschappij.

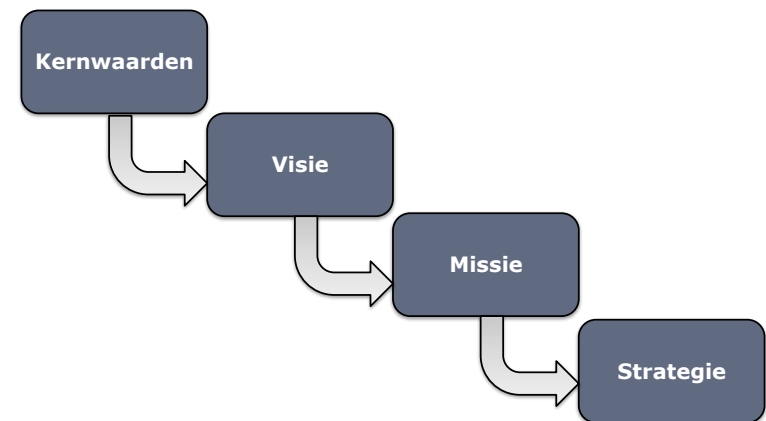
Hoe zorg je dan voor kernwaarden die een afspiegeling zijn van het ware karakter van de organisatie?

Wij hebben een methode ontwikkeld, en al veelvuldig toegepast, die de werkelijke kernwaarden van de organisatie in kaart brengt. Ook dient onze methode als (evaluatie) middel om aspecten zoals de visie, missie, strategie, cultuur en structuur bloot te leggen, te formuleren en uit te lijnen op de werkelijke waarden. Met onze aanpak is het mogelijk om zogenaamde 'misfits' bloot te leggen tussen de waarden en structuur van uw organisatie. Onze aanpassingen leiden dan ook veelal tot meer duidelijkheid binnen uw organisatie en meer proactief meedenken van alle betrokkenen. Deze duidelijkheid zorgt weer voor een reductie van onnodige ballast, zoals: regels, procedures en beschrijvingen.

We doorlopen met u de volgende stappen:

- (1) Formuleren van de werkelijke kernwaarden van de organisatie die door alle betrokkenen worden herkend en erkend.

- (2) De visie van de organisatie formuleren vanuit de kernwaarden. Hoe kijkt de organisatie vanuit de échte kernwaarden tegen de markt aan en wat is het toekomstbeeld?
- (3) De missie van de organisatie destilleren vanuit de visie. De missie vertelt wat de organisatie gaat doen om de visie te bewerkstelligen.
- (4) Bepalen van de strategie die de organisatie gaat volgen om de missie te realiseren. Ook deze is in lijn zijn met de kernwaarden en voorliggende stappen.



Kernwaarden zijn dus steeds weer het startpunt in het proces van het komen tot een strategie. Volgens ons kan dan ook niet tot een goede strategie worden gekomen door alleen te kijken naar de externe omgeving van de organisatie.

Brand New Day als voorbeeld

Bij Brand New Day, de verzekeraar, is men gestart te denken vanuit wat men belangrijk vindt. Men is duidelijk gestart vanuit de échte waarden. De kernwaarden die het startpunt vormen hangen samen met persoonlijk, snel, concreet, bereikbaar en het zijn van vechters. Vanuit deze kernwaarden is Brand New Day dan ook tot de volgende visie en missie gekomen

“Brand New Day neemt het op tegen de grote verzekeraars. Om te laten zien dat het ook anders kan. Want mensen vinden zich op over wat er in de financiële wereld gebeurt. Egoïsme en arrogantie. Maar met opwinden verander je de wereld niet. Dus pakken we de handschoen op.”

Bij deze organisatie worden dan ook klanten en medewerkers gezocht die passen bij deze kernwaarden. De directeur kan bijvoorbeeld direct gebeld worden in het kader van bereikbaar zijn. Dit is slechts een voorbeeld van hoe men de kernwaarden heeft ingebed en doorleeft binnen de eigen organisatie.

De strategie die Brand New Day heeft is dan ook simpel en sluit prima aan op de visie en missie: *“wij willen ambassadeurs maken van onze klanten. Klanten die zó tevreden zijn, dat ze Brand New Day bij hun vrienden en familie aanraden. Hoe bereik je dat? Zéér lage kosten en ouderwets rennen voor de klant alsof je leven er vanaf hangt.”*

Nu is Brand New Day een zeer uitgesproken voorbeeld, maar vraagt u zich eens af: bent u de Delta Lloyd of de Brand New Day van uw sector? Kortom, kernwaarden zijn volgens ons de start om over visie, missie en strategie na te denken.

Wilt u meer weten?

Voor meer informatie kunt u contact opnemen via info@aaim.nl of bellen naar 033-3302513.



AUTEURS



RAYMOND VAN DOORN

Raymond is oprichter en mede eigenaar van AAIM.



MICHEL HOPMAN

Michiel is oprichter en mede eigenaar van AAIM.