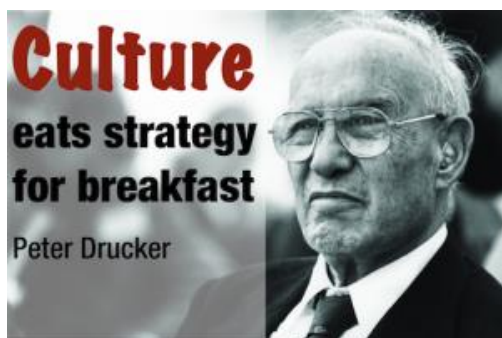


Het belang van een bedrijfsidentiteit

Bedrijfsidentiteit als kern van een bedrijf is het waard, zelfs noodzakelijk, te onderzoeken en te beschrijven, omdat je met de zoektocht naar de omschrijving van de bedrijfsidentiteit de impliciete zaken (zachte factoren / gevoelszaken / menselijke punten), expliciet maakt waardoor je ze kan delen en ook sturen. Je beschrijft je uniciteit als bedrijf, waardoor je deze kan benadrukken en niet de vergissing maakt deze uit het oog te verliezen.

Dat maakt je naar de buitenwereld krachtig. Waarom kiezen bijvoorbeeld zoveel mensen toch voor een VW na hun sjoemelsoftware (best verkochte auto 2016)? Maar net zo hard maakt het je in je organisatie sterk, denk aan de HEMA die (zeker in de arbeidsmarkt) onderscheid maakt met hun bedrijfscultuur / bedrijfsidentiteit.

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:CeXP_UmWb6wJ:www.intermediair.nl/va_kgebieden/management/hema-en-de-bedrijfscultuur-als-aantrekkelijk-werkgeverschap+&cd=2&hl=nl&ct=clnk&gl=nl



Juist die impliciete zaken, die meer onderhuids spelen, zijn vaak de factoren die een bedrijf anders maken dan een ander bedrijf. Het zijn de punten die een cultuur vormen en ook de punten die de kaders bepalen voor een bedrijfsstrategie. Het zijn de punten die wellicht sterker dan de rationele zaken bepalen wie je als bedrijf bent. En dus bijvoorbeeld werknemers het gevoel geven dat ze bij je passen of juist niet.

Zoals iemand laatst zo mooi verwoordde: “Ja, bij Heineken zeiden we dan bij een sollicitant: hij heeft alle kwalificaties, maar het is geen ‘warme bakker’. Niemand had ooit omschreven wat een ‘warme bakker’ was, maar we wisten blijkbaar allemaal intern wat daarmee bedoeld werd”. Ikzelf heb die ervaring ook bij het plaatsen van uitzendkrachten, waarbij ik bij mijn mooiste match ooit tegen de klant zei: “de kandidaat kan erg weinig van wat je hebt gevraagd, maar ik weet zeker dat dit de juiste is”. En dat was ook zo.

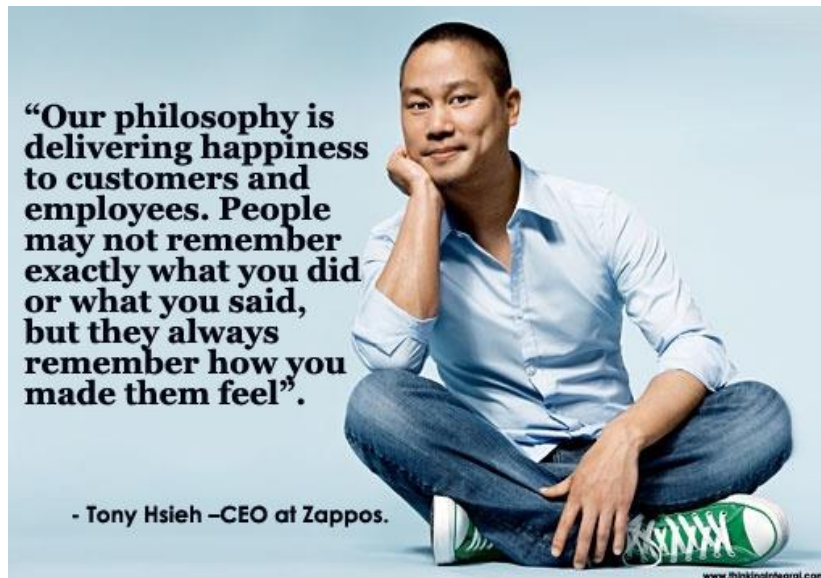
Door de impliciete zaken te benoemen, zorg je ervoor dat een bedrijf beter op koers blijft en lijn je alle disciplines binnen een bedrijf op. En nee, het is wezenlijk anders dan alles vastleggen, want daar ben ik erg op tegen. Een identiteit leeft en groeit c.q. evolueert. Om dat te bewerkstelligen moet je het er regelmatig over hebben. Maar dat doe je vrijwel automatisch in de dagelijkse werkzaamheden en de beslissingen die je neemt.

Feitelijk creëert het benoemen en het beschrijven van je bedrijfsidentiteit juist meer vrijheid, omdat het voor duidelijkheid zorgt. Zonder dat het een star instrument is. Het is juist meer een basishouding die ervoor zorgt dat processen in het bedrijf op elkaar worden afgestemd en kloppen, zonder dat je in detail voorschrijft hoe men zich moet gedragen of wat men nu precies moet doen. Je zet echt de kern neer van wie je bent als bedrijf en waarom je ‘de dingen doet zoals je ze doet’.

Dat is zo mooi in de Klaverbladreclame neergezet; doordat de kern helder is, is ook volstrekt duidelijk wat Klaverblad niet doet, omdat het niet bij het bedrijf past. Van de bedrijfsvoering tot en met hoe je met personeel en klanten omgaat.

Bij Orange (telecomprovider) had men, waarschijnlijk nog steeds, interne workshops om medewerkers te doordringen van wat de wenselijke houding was volgens de Orange-identiteit. Zo kwam bijvoorbeeld de vraag aan de orde hoe medewerkers zich zouden gedragen als Orange geen telecomprovider was, maar een luchtvaartmaatschappij? Vanuit de houding van Orange als bedrijf, bleek dat een eenvoudige vraag.

Het neerzetten van de kern zorgt ervoor dat je niet zo snel 'verdwaalt' als organisatie, maar ook dat je meer impact hebt. Je komt immers steeds vanuit eenzelfde kern en die kern blijft bij mensen hangen. Niet alleen extern, maar juist ook intern. En dat scheelt zoveel qua efficiency, qua uitleggen wat je bedoelt en waarom. Het helpt ook bij het nemen van beslissingen: Moeten we als TelegraafMediaGroep (TMG) nu Hyves overnemen ja of nee? Rationeel past het misschien, maar qua houding en doel/bestaansrecht van beide bedrijven? Daar heb ik in 2010 (in een tentamen voor de opleiding Commercieel Ingenieur) al mijn vraagtekens bij gezet en zoals je weet is dat ook niet goed gegaan.



Als startende onderneming is er eerst de bevoegenheid en de drive om je idee / concept van de grond te krijgen. Daarna komt echter de fase van het uitbouwen, regelen, organiseren en heel begrijpelijk, maar wel jammer is dat je dan de passie dreigt te verliezen. De organisatie in de lucht houden is dan de prioriteit. Vaak wordt het organiseren van de 'toko' dan het doel en worden de oorspronkelijke redenen, die je motiveerden en energie gaven, uit het oog verloren.

En zo verliezen we wel meer de eigenlijke kern uit het oog, dat is zeker niet alleen bij startende bedrijven het geval. Bijvoorbeeld bij de jaarlijkse managementbijeenkomsten die veel worden gehouden. Vaak worden daar de stappen voor het komende jaar behandeld alsof ze een doel op zich zijn. Dat is wel lekker veilig, want een stuk beter te overzien, maar het gaat juist om de bijdrage aan het behalen van het hoofddoel; wie ben je in de markt. Het moeten immers stappen in de goede richting zijn, daar gaat het juist om, en om de prioriteiten in die stappen.

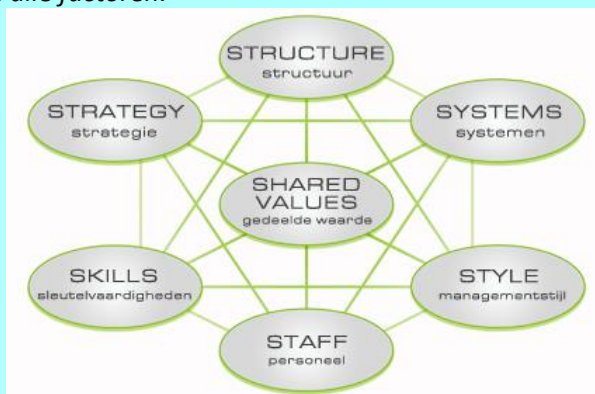
Het is daarom belangrijk om die stappen in hun samenhang te zien en deze te waarderen op hun bijdrage aan het hoofddoel. En die samenhang wordt verkregen door alles te bekijken vanuit wie je bent en wilt zijn: je (bedrijfs)identiteit. En dat stukje wordt raar genoeg nog wel eens overgeslagen of vergeten. Dat is zeker ook jammer richting je klanten en andere stakeholders, want die dreigen daardoor nog wel eens de draad kwijt te raken (en af te haken).

Als je bijvoorbeeld naar de ondergang van V&D kijkt, is dit een belangrijk punt. Wat was de definitie, de kern, de eigenheid van de V&D naast de HEMA en de Bijenkorf. Wisten ze dat zelf?

In tijden van scherp opereren, door bijvoorbeeld een financiële crisis, is dat helder hebben prioriteit *number 1*. Datzelfde zag je overigens ook bij de teloorgang van Martinair op passagiersvluchten. Te weinig eigenheid, karakter en *sense of purpose* (zingeving). Te weinig identiteit.

Eigenlijk vreemd, want in de jaren '70 is door McKinsey al een model ontwikkeld dat het belang van de zachte factoren (naast harde) benoemd.

De (voormalig) werknemers van McKinsey hebben het systeem ontworpen om aan de hand van zeven vaste factoren de prestaties van een onderneming te kunnen analyseren. Deze factoren moeten als integraal worden beschouwd en beïnvloed, om zo een effectieve en efficiënte organisatie te realiseren. Uit het model wordt duidelijk dat er geen eenduidige manier van slagen is die voor elk bedrijf geldt, maar dat sturing wel degelijk mogelijk is. De benadering van elk van de 7 factoren beïnvloed ook de andere 6 en moet deze daarom ook ondersteunen. Op deze manier worden alle factoren, en daarmee de gehele organisatie, versterkt. Belangrijk is dus dat er samenhang is tussen alle factoren.



Er is een onderverdeling gemaakt tussen drie harde en vier zachte factoren. De harde factoren zijn strategy, systems en structure. De zachte factoren zijn shared values, style, staff en skills. (creativecreation.nl <http://7smodel.nl/> 1 sept 2016)
(GW: leuk ook dat de 8e S – solidarity- wordt genoemd, want dat is precies mijn punt!)

In dit model staan de gedeelde waarden (shared values) niet voor niets centraal. Deze sturen immers de andere S-en aan. Zij geven het karakter weer van het bedrijf en bepalen daarmee de basis van de rest. Bovendien zijn zij daarmee vaak ook een belangrijke motivatie om voor het bedrijf te werken.

Er is nog een punt dat 'de zachte kant' van de business op dit moment een actueel thema maakt en dat is de houding van net afgestudeerden tegenover hun werkgever. Zij kijken anders tegen werk aan, dan de 'gevestigde orde'. Mede een reden van de vele start-ups op dit moment. Kortgeleden liep ik tegen een collega aan die me vertelde dat haar dochter, die als net afgestudeerde Facility Manager met veel pijn en moeite een goede baan bij Hilton had weten te veroveren, in haar proeftijd was gestopt. "Iedereen werkt op eilandjes en langs elkaar heen onder grote druk, dat wil ik echt niet een tijd lang doen". Werk moet ook leuk zijn, je uitdagen en je stimuleren. Het moet zin hebben én je moet je er 'thuis' voelen. Het moet een prettige omgeving zijn en je moet een bijdrage hebben, het liefst aan een betere wereld. Werken moet geen straf zijn. En werken moet al helemaal niet iets zijn waar je een 'burn out' van krijgt.

Niet zo raar dus dat de volgende generatie organisatiestructuren veel meer op gelijkwaardigheid en menselijkheid zijn geënt, en veel minder op hiërarchie en macht. Bijvoorbeeld een theorie van Laloux is momenteel zeer populair.

Uit de kleine Laloux

LUISTEREN NAAR HET DOEL (pag 49)

Cyane organisaties (zo worden de organisaties naar model van Laloux genoemd) nemen besluiten door te luisteren naar het grotere doel van de organisatie. Organisaties worden opgevat als een levend ecosysteem, een entiteit met eigen energie, eigen identiteit, een eigen creatief potentieel en richtingsgevoel.

STRATEGIE (pag 52)

In cyane organisaties is er geen strategie. Er is niemand aan de top die een koers uitzet. In plaats daarvan hebben de mensen in deze firma's een heel duidelijk, scherp gevoel over het doel van de organisatie en een algemeen richtingsgevoel waarin de organisatie misschien bestemd is te gaan. Een precieze routekaart is niet nodig, dat zou immers maar de mogelijkheden inperken tot een smalle, van tevoren uitgestippelde koers.

Komt het, omdat we het voor management begrippen bij identiteit ook over schijnbaar ongrijpbare zaken moeten hebben, zoals ambities, cultuur en menselijke waarden dat dit nog relatief slecht voet aan de grond krijgt? Zaken die de boel cachet geven, maar niet in een spread sheet passen.

Wat ik doe is met bedrijven hun identiteit beschrijven. Daarvoor verzamel ik alle puzzelstukjes die het bedrijf maken. Dat zijn zowel de harde gegevens, alsook de zacht(ere) stukjes (de 'warme bakker' punten). Uit deze stukjes haal ik, samen met het bedrijf, die delen die het bedrijf beschrijven en die de uniciteit van het bedrijf weergeven. De bouwstenen van de identiteit van het bedrijf. Uit deze bouwstenen gaan we één geheel vormen. We gaan dat tot één identiteitsbeschrijving kneden, die past, die begrijpelijk is, geloofwaardig, motiveert, toekomstbestendig, echt is en levensvatbaar. En vanuit deze kern gaan we ervoor zorgen dat de identiteit in de gehele organisatie gaat leven en doorvertaald wordt, in alle mensen die er werken en in alle handelingen die het bedrijf verricht. We maken het tot ijkpunt. Een levend ijkpunt van *shared values*. Een stuurbaar (maar levend!!) instrument dat de mens-kant met de business verbindt, werk leuk maakt en een verbondenheid creëert. En een identiteit biedt ruimte. Ruimte om je eigen ambities waar te maken, je eigen talenten te ontdekken, invloed en inbreng te hebben en dingen op je eigen manier te doen.

Aanvulling uit De kleine Laloux (pag 84)

Voor alle duidelijkheid, het introduceren van een evolutief doel voor de organisatie is niet het in elkaar steken van een missie en visie. Het gaat er niet om wat de organisatie moet zijn of moet doen, maar wat ze wil zijn. Het is de introductie van het unieke doel dat je een organisatie in de wereld wil zijn. Het kan een tijdje duren eer je dat doel vast hebt. Maar als je het te pakken hebt, komt het erop aan om het doel in te bouwen in de dagelijkse gesprekken en het te gebruiken om de besluitvorming te inspireren. Het doel wordt onderwerp van gesprekken, zit mee aan de vergadertafel en wordt ruim verspreid, gecommuniceerd en verkend. Spreken over het inspirerend doel zal het verlangen naar het doel doen toenemen en zal de zelfsturende medewerkers in beweging krijgen.