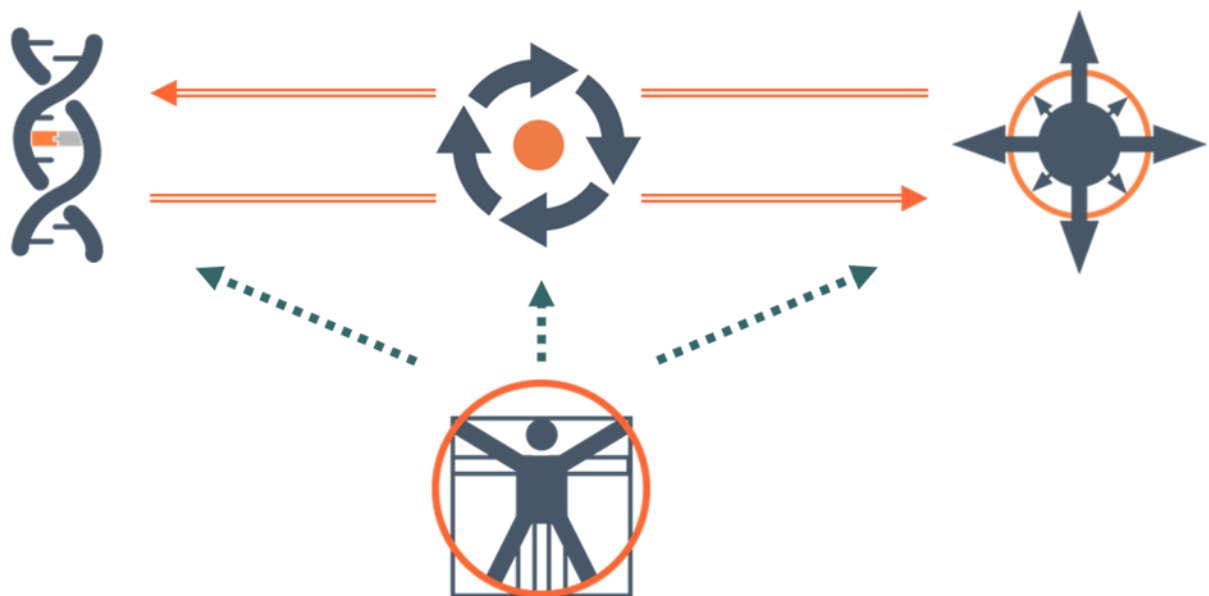


Artikelserie

Het Dynamische Nucleaire Attitude model

ofwel

een kern-gezond, betekenisvol samenwerkingsverband blijven



Delen uit de serie:

Deel 1 Introductie op het DNA Model

Deel 2 DNA Component: Identiteit

Deel 3 DNA Component: Effecten

Deel 4 DNA Component: Immuunsysteem

Deel 5 DNA Component: Vermogens

Deel 6 Gebruik model in de praktijk

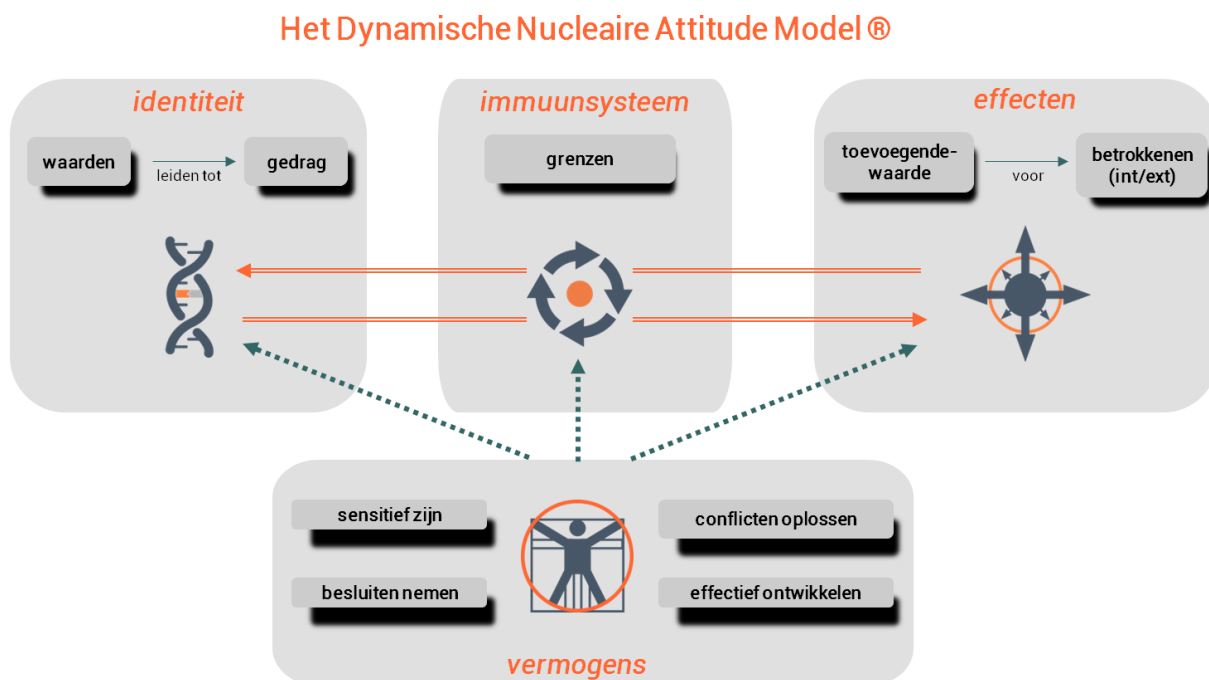
Het Dynamische Nucleaire Attitude® (DNA) model

Inleiding

In deel 1 "Introductie op het DNA Model" is aangegeven wat de gebruikswaarde en samenstelling van het DNA Model is. Van de vier componenten 'Identiteit - Effecten - Immuunsysteem - Vermogens' wordt in dit artikel de eerste behandeld: Identiteit.

Het Dynamische Nucleaire Attitude Model is een snel en eenvoudig toepasbaar diagnose model dat aangeeft waarop ingezet moet worden om op natuurlijke wijze het hoofd te bieden aan in- en externe ontwikkelingen.

Het DNA Model in grafische vorm



Dit artikel wordt de DNA component Identiteit toegelicht. Voor de artikelen met een uitwerking van de andere componenten ga naar www.org-dna.nl/blog.

Identiteit

Het begrip Identiteit wordt hier gebruikt in de zin van de uniciteit, de eigenheid van een samenwerkingsverband. Identiteit kun je checken op uiterlijk (het statische deel) of afleiden vanuit het vertoonde gedrag (dynamisch). Voor het DNA Model is het statische (bijv. bedrijfslogo) niet interessant. Als het gaat om het bouwen van een imago begint het vanuit het DNA perspectief interessant te worden.

Het DNA uitgangspunt is namelijk dat gedrag van het samenwerkingsverband tot toevoegende waarde voor alle betrokkenen moet leiden. Als een imago bijvoorbeeld gebouwd wordt om de perceptie van een groep betrokkenen te beïnvloeden met als doel - platweg - meer omzet te genereren, wordt vanuit het standpunt van DNA een verkeerde weg ingeslagen.

Uniciteit is geen doel voor een DNA samenwerkingsverband; het gaat niet om de Unique Selling Points van het samenwerkingsverband of de producten en diensten. Identiteit gaat over wie het samenwerkingsverband is in gedrag - en idealiter is dat gelijk aan wie het wil zijn. In gedrag kan het samenwerkingsverband uniek zijn, het moet niet.

Gedrag is gebaseerd op onderliggende waarden, de gemeenschappelijke overtuigingen binnen het samenwerkingsverband. In de meeste gevallen zijn die impliciet in een organisatie aanwezig. Het is interessant te onderzoeken of die onderliggende waarden in de praktijk een-op-een stroken met de corporate values die aan de muur hangen. Als dat niet zo is, is de kans groot dat het bedoelde 'corporate' gedrag niet overeenkomt met het feitelijke gedrag.

Waardengedreven op z'n retour?

Sommige deskundigen menen dat het formuleren van waarden op zijn retour is, omdat die trajecten voornamelijk papieren tijgers opleveren

Aan de andere kant is te zien dat de paradigma's ten aanzien van waarden en normen verschuiven. Milton Friedman's adagium 'De enige plicht van een bedrijf is het creëren van maximale waarde voor zijn aandeelhouders' is recentelijk door de Business Round Table terzijde geschoven (zie onderaan dit artikel).

Mintzberg heeft in zijn laatste boek een aantal interessante stellingen geponeerd over ander noodzakelijk gedrag¹. Voor samenwerkingsverbanden is die noodzaak eveneens aanwezig.

Het gaan vertonen van het bijbehorende gedrag door samenwerkingsverbanden vraagt tijd en energie. "Het staat geschreven, dus vanaf nu doen wij het zo" is een illusie. Dat zijn geen schakelaar-processen. In deze tijden van snel resultaten willen halen verzuimen organisaties nog wel eens die tijd te nemen. Vergelijk het met de bekende metafoor dat je gras niet sneller kunt laten groeien door eraan te trekken.

Mijn stelling is dat het vanuit waarden opereren nog maar net begonnen is.

Welke waarden zijn van belang?

Het gaat bij het formuleren van waarden om het bepalen van de gemeenschappelijke overtuigingen op basis waarvan het handelen van het samenwerkingsverband wordt bepaald; niet om het komen tot een set waar de concurrentie het nakijken op heeft. (Op waarden als vertrouwen kun je nooit genoeg concurrenten hebben, toch?)

Het proces om daar te komen loopt via de dialoog; niet top-down of alleen bottom-up. Helemaal gevaarlijk is het blind kopiëren van waarden, bijvoorbeeld de binnen Scrum gepropageerde waarden Betrokkenheid, Focus, Openheid, Respect en Moed, zonder daar een goed gesprek over te voeren.

Waarden met Normen

Een hilarische act van Koot&Bie over wormen in Naarden uit de jaren '80 behandelde het fenomeen normen en waarden naar aanleiding van een oproep vanuit de politiek (CDA) om deze begrippen op de maatschappelijke agenda te zetten. De discussie hierover is nooit echt verdwenen. Dat kan ook niet, want gedrag is altijd gebaseerd op waarden. Ook van organisaties: van banken tot energieleveranciers, of, recent voorbeeld, vuilverbranders in Amsterdam. De DNA vraag is of waarden en normen binnen het samenwerkingsverband expliciet en gedeeld zijn - en het bijbehorende gewenste gedrag tot gevolg hebben.

¹ Henry Mintzberg - Rebalancing Society (2014)

Het Dynamische Nucleaire Attitude® (DNA) model

Waarden zonder normen zijn lege beweringen. Indien er geen normen gehanteerd worden hoeft er geen energie gestoken te worden in het definiëren van waarden.

Hoe kan anders 'gedrag' worden beoordeeld?

Betekent dit dat een enorm leg-vast-circus opgetuigd moet worden, handvesten en handboeken geproduceerd moeten worden? Ja en nee. Alleen vastleggen indien nodig, is de richtlijn. Of als de wet het afdwingt.

Toezichthouders en separate compliance afdelingen zijn misschien wel uitwassen van doorgeschoten outsourcen van verantwoordelijkheden door samenwerkingsverbanden. Positief gesteld zijn dat soort bewakingsmechanismen verstandig, om te voorkomen dat de slager zijn eigen vlees keurt. Maar toch, afgezien dat de slager ook maar een mens is en fouten kan maken, zou zoveel mogelijk energie gestopt moeten worden in zelfreinigende mechanismen.

Normen waarop?

Wat geldt voor waarden, geldt ook voor normen. De belangrijkste criteria om te bepalen welke normen wel of niet uitgewerkt (expliciet en gedeeld) moeten worden zijn: is de continuïteit van de toevoegende waarde van het samenwerkingsverband in gevaar? Dat is het geval indien bij het ontstaan van afwijkingen op de norm of door nieuwe ontwikkelingen de verwerkingssnelheid te klein is of wordt (crisis). Het bijstellen of wijzigen van normen is mogelijk, maar binnen de constraints van de definitie van een DNA samenwerkingsverband.

Doen

Welke waarden en normen belangrijk zijn kan alleen door het samenwerkingsverband worden bepaald. De ervaring leert dat het handig kan zijn dat proces niet alleen met een derde partij te doen, maar ook met (een delegatie van) de direct betrokkenen bij het samenwerkingsverband. Het is verstandig af en toe van een afstand naar het samenwerkingsverband te kijken. Als je in een hooiberg zit voelt het warm en zie je vaak alleen maar strootjes. Het is de vraag of de hooiberg nog de gewenste vorm heeft.

In de overige artikelen uit deze reeks wordt dieper ingegaan op het gebruik van de componenten van het model.

De Business Roundtable Verklaring over het Doel van een Onderneming (2019):

"We commit to:

- ⌘ Delivering value to our customers. We will further the tradition of American companies leading the way in meeting or exceeding customer expectations.
- ⌘ Investing in our employees. This starts with compensating them fairly and providing important benefits. It also includes supporting them through training and education that help develop new skills for a rapidly changing world. We foster diversity and inclusion, dignity and respect.
- ⌘ Dealing fairly and ethically with our suppliers. We are dedicated to serving as good partners to the other companies, large and small, that help us meet our missions.
- ⌘ Supporting the communities in which we work. We respect the people in our communities and protect the environment by embracing sustainable practices across our businesses.
- ⌘ Generating long-term value for shareholders, who provide the capital that allows companies to invest, grow and innovate. We are committed to transparency and effective engagement with shareholders."