

MANAGEMENT BY VALUES

Dat het gedrag van uw teamleden in belangrijke mate bepalend is voor het succes van uw project, heeft nauwelijks uitleg. Minder makkelijk uit te leggen is hoe je sturing kan geven aan het individuele en collectieve handelen van projectmedewerkers zodat zij optimaal presteren in het project. Dan hebben we het over de onderlinge afstemming tussen de waarden en normen van individuen of groepen (teamcultuur) en de organisatie (bedrijfscultuur). Waarden liggen immers ten grondslag aan het handelen van mensen. Management by Values is een nieuwe aanpak die zich richt op een zo breed mogelijke acceptatie van bedrijfswaarden als solide basis voor succesvolle sturing van gedrag en handelen van projectteamleden. Een aanpak die leidt tot echte betrokkenheid van de medewerkers bij het realiseren van het projectresultaat.

Overal in organisaties zijn waardenpatronen in het geding die het verschil maken tussen succes en falen. We kunnen een project op een opportunistische wijze uitvoeren omdat het geld of status oplevert. Maar de kans op slagen van dat project wordt groter als de projectmedewerkers erin geloven, het belangrijk vinden en ook de stakeholders er echt bij betrokken zijn. Vandaar dat het werken met kernwaarden in uw projectteam van belang is. In dit artikel delen wij onze 'best practices' uit bestaande Management by Values trajecten. Als projectleider leest u hoe u uw teamleden zo kunt aansturen dat een positief en bestendig bedrijfsresultaat wordt opgeleverd.

WAARDENHIËRARCHIE

Ieder mens heeft zijn eigen waardenpatroon, een 'mindset', en handelt ernaar. Ook organisaties hebben kernwaarden die leidend zijn voor het handelen van de medewerkers. In een organisatie zijn deze kernwaarden vastgelegd in de bedrijfswaarden; ook wel business principles genoemd. Vanuit de bekende behoeftenhiërarchie van A. Maslow zijn al onze waarden in te delen in zeven niveau's, gerangschikt van eigen belang tot gezamenlijk belang (R. Barrett 1995). In deze hiërarchie van waarden zien we zowel de persoonlijke- als bedrijfswaarden terug. Zie de tabel hieronder.

De Management by Values aanpak gaat ervan uit dat tussen deze waardenniveaus een doorlopende strijd gaande is, de zogenaamde 'Battle of Values'. Omdat we allemaal – als



AUTEURS

DRS. JOHAN OOSTLANDER
(j_oostlander@hotmail.com)
is filosoof en werkte als lijn- en HR-manager bij ING Bank. Momenteel werkt hij vanuit het bureau Be the Change als teamcoach en -trainer aan teamontwikkeltrajecten.

DRS. MARTIN VERWEIJ
(martin.verweij@bethechange.nl) studeerde psychologie en werkte als bedrijfspsycholoog en projectleider bij ABN AMRO. Momenteel is hij actief als teamcoach en -trainer bij zijn bureau Be the Change.

Gezamenlijk belang	7. Maatschappelijke verantwoordelijkheid, ethiek
	6. Externe partnerships, belang klant
	5. Interne betekenis, missie, visie
	4. Leren, verbeteren, innoveren
	3. Productiviteit, kwaliteit, succes
	2. Relaties, collegialiteit, respect
Eigen Belang	1. Overleven, zekerheid, geld

Hiërarchie van waarden.

persoon én als organisatie – een verschillend waardensysteem hebben, is bij elk belangrijk besispunt de vraag: Welke waarden zijn er in het geding?

TEGENSTRIJDIGE BELANGEN

Waarden in onze samenleving ontwikkelen zich doorlopend en eisen steeds andere reacties van projectorganisaties. Klanten worden steeds kritischer, deadlines korter en transparantie staat voorop. Kortom, dat vraagt nogal wat van uw projectteamleden.

De meeste projectteams worden ingericht met het oog op het succesvol realiseren van het beoogde eindresultaat. Ze werken naar een concreet doel toe dat voldoet aan de eisen van de opdrachtgever. Vaak wordt een opdracht echter op opportunistische wijze ingestoken; het eindresultaat moet behaald worden binnen vastgestelde marges voor tijd, budget en kwaliteit. We komen dan vaak de bekende issues tegen:

- Hoe kan het dat de invoering van een nieuw systeem meer kost dan begroot?
- Waarom wordt de deadline niet gehaald?
- Is de klant wel tevreden met het geleverde product?
- Is de samenwerking van het projectteam voor verbetering vatbaar?
- Heeft uw team te maken met de gevolgen van reorganisaties?

Uiteindelijk wilt u werken met een projectteam waarin goed wordt samenwerkt. U wilt een bestendige relatie opbouwen met uw klant en goede producten leveren tegen een gezonde marge. Daar waar dit niet lukt, spelen belangenverschillen een rol. Overal waar belangenverschillen spelen, zoals tussen leverancier en klant, of waar een goed team moet worden gesmeed, is een goede afstemming van waardenpatronen dé sleutel tot een blijvend succes.

BEDRIJFSWAARDEN

Het afstemmen van bedrijfswaarden met persoonlijke waarden kost tijd en tijd is kostbaar. Projectleiders zijn daarom geneigd zich te focussen op de beheersing van het project. Maar om een goed product te leveren, is de betrokkenheid en motivatie van uw teamleden van even



Voorbeelden van bedrijfswaarden.

groot belang. Vaak verliezen we niet alleen de motivatie van onze medewerkers uit het oog, maar ook de bedrijfswaarden. Als de projectleider de persoonlijke- en bedrijfswaarden niet goed op elkaar weet af te stemmen, leidt dat tot een minder goede output.

VALKUILEN

Het belang van het op elkaar afstemmen van de persoonlijke- en bedrijfswaarden wordt dikwijls met de mond beleden, maar in de praktijk zelden waargemaakt. Een bekende valkuil is dat een organisatie zich beperkt tot het promoten van bedrijfswaarden. De kernwaarden beklijven op deze manier onvoldoende. Bij grotere organisaties worden op de werkvloer vaak nog wel dialoogsessies gehouden over de business principles of een gedragscode. Maar uiteindelijk worden de persoonlijke waarden van de individuele teamleden onvoldoende geraakt. Evenmin zet dit aan tot een daadwerkelijk commitment om veranderingen in de teamcultuur door te voeren. Van een goede afstemming van waarden binnen een projectteam is in dat geval eigenlijk geen sprake. Dit is echter wel nodig, want bij elke belangrijke beslissing zouden de bedrijfswaarden leidend moeten zijn. Zo niet, dan blijft u tegen bovengenoemde issues aanlopen.

BATTLE OF VALUES

De doelstelling van de Management by Values aanpak is het realiseren van een blijvende verandering op het gebied van waarden en gedrag. Wij focussen op hedendaagse belangrijke waarden zoals transparantie, succes, klantbelang, integriteit en duurzaamheid.

Management by Values speelt in op ieders persoonlijke waarden in relatie tot bedrijfswaarden. Persoonlijke waarden die in een vroeg stadium bij mensen zijn ontwikkeld. De vraag is vervolgens: Door welke interventies zijn deze verder te ontwikkelen en af te stemmen op de bedrijfswaarden? Management by Values stimuleert daartoe een individuele waardenontwikkeling door met ieder teamlid de confrontatie aan te gaan. In deze 'Battle of Values' kunt u als projectleider een aantal instrumenten inzetten om de waardenontwikkeling



Voorbeelden van persoonlijke waarden.

>



Hedendaagse belangrijke kernwaarden.

en -afstemming te stimuleren. Hieronder een beknopte beschrijving van de vier meest geschikte tools. Deze losse tools werken als een katalysator voor ontwikkeling van uw teamleden.

Small Group Values Assessment

Wie zijn we, wat vinden we belangrijk als team en wat raakt ons? In een Small Group Values Assessment worden persoonlijke waarden afgezet tegen collectieve waarden in een team. Dat levert een heldere 'groepsfoto' op van de onderlinge verhoudingen in het projectteam en de discrepanties met de bedrijfswaarden. Meteen wordt duidelijk wat extra ontwikkeling verdient.

De volgende vragen worden aan alle teamleden gesteld:

- Welke waarden laten in belangrijke mate zien wie u bent?
- Welke waarden zijn op dit moment representatief voor uw projectteam?
- Welke waarden zijn in de toekomst in uw projectteam nodig om succesvol te zijn?

360 graden Values Feedback

Dit instrument is vergelijkbaar met de klassieke 360 graden feedback maar is geformuleerd in termen van waarden. De feedback die de teamleden elkaar geven, is anoniem. De uitkomst geeft ieder teamlid inzicht in zijn eigen gedrag ten aanzien van de bedrijfswaarden. Het kan nogal confronterend zijn om terug te lezen in hoeverre je collega's je collegiaal, integer, transparant en duurzaam vinden handelen. Grote discrepanties dwingen de teamleden tot bijstelling van hun persoonlijke waarden. Hun adaptief vermogen wordt geactiveerd.

Battle of Values Management Games

In spelvorm wordt een casus gesimuleerd in de zakelijke bedrijfsvoering. Dit krachtige instrument helpt bij het krijgen van inzicht in ieders (on)gewenste gedrag en laat teamleden dilemma's aan den lijve ervaren. Bijvoorbeeld wanneer u in een nieuwe zakelijke relatie stapt en geconfronteerd wordt met het gedrag en de mindset van de andere partij. Met name de confrontatie met ongewenst gedrag doet u meer bewust worden van de verschillen in mindset. Dit oncomfortabele gevoel resulteert in een ontwikkeling van persoonlijke waarden. Tegelijkertijd ontstaat er meer openheid in de werkrelaties.

Socratisch Waardengesprek

Zonder de tijd en de ruimte te nemen om met afstand naar een vraagstuk te kijken, is er onvoldoende ontwikkeling van waarden. In een Socratisch Waardengesprek wordt elk teamlid uitgenodigd tot het inbrengen van een dilemma uit de praktijk. Het gaat hier om het uitdiepen van dit dilemma waarbij de deelnemers dichtbij hun persoonlijke waarden komen te staan. In het gesprek wordt een voor alle deelnemers relevant dilemma geanalyseerd en opgelost.

WAT LEVERT HET OP?

Elk van deze tools zorgt ervoor dat de teamleden dicht bij hun persoonlijke waarden komen. Door de confrontatie met andere waarden aan te gaan, wordt hun adaptieve vermogen getriggerd. Dit leidt voor ieder teamlid tot ontwikkeling van zijn of haar mindset en gedrag. Tegelijkertijd leidt dit tot meer onderlinge betrokkenheid, meer zorgvuldigheid in de besluitvorming, meer helderheid in de communicatie en meer professionaliteit.

Uw projectteamleden gaan beter samenwerken als zij het individuele voordeel daarvan op langere termijn hebben ervaren. De ervaring leert dat sommige teamleden hun eigen belangen niet langer automatisch meer vooropstellen, maar het belang van de klant of collega zwaarder laten wegen. Als projectleider kunt u uw team beter aansturen vanuit uw eigen bedrijfswaarden. Hierdoor neemt de kwaliteit van uw producten toe en daarmee ook uw succes op langere termijn. <

ZONDER WRIJVING GEEN GLANS

In de Management by Values-aanpak werkt u met uw projectteam aan het beantwoorden van de vraag: Welke kernwaarden zijn voor u en het bedrijf belangrijk? Op basis van deze diagnose kunt u een waardenontwikkeltraject op maat uitzetten. De Management by Values aanpak is gericht op de betekenis van het resultaat en de betrokkenheid van individuele teamleden bij het bereiken daarvan. Een goed moment om hiermee te beginnen, is de start (de kick-off) van een nieuw project.

Procesfasen:

1. Huidige situatie versus gewenste situatie: Matchen onze waarden? Wat zouden we moeten bijstellen?
2. Psychologische ontwikkeling: Hoe ervaar ik zelf de voor- en nadelen van (on)gewenst gedrag?
3. Verankering en dialoog: Hoe en wanneer ga ik wat veranderen? Hoe gaan we de gedragsverandering blijvend implementeren?

Vanuit een andere mindset ontstaan andere beslissingen, producten en resultaten waarvan je kunt zeggen: Die zijn met overtuiging en commitment gemaakt. Resultaten die in lijn liggen met de persoonlijke waarden van de teamleden én met de bedrijfswaarden. Daarmee kunt u zich onderscheiden van de concurrent. En dat is van werkelijke betekenis voor uw organisatie en de klant.