

Voetafdruk

Ineke Duit¹

Zoals een vis pas weet dat hij in het water thuis hoort op het moment dat hij op het droge terechtkomt, realiseert een organisatie pas wat haar onderscheidt van anderen als... tja wanneer weet een organisatie dat. Of sterker nog: kan een organisatie dat ooit weten?! Zeker is, dat veel organisaties daar zelf wel een beeld bij hebben. Of liever gezegd, een wensbeeld van hebben. Lees de missiebeschrijvingen van de bedrijven er maar eens op na. De kernbegrippen die erin terugkomen zijn vaak: toonaangevend, transparant of open, duurzaam, betrokken en betrouwbaar. Maar is dat nu werkelijk wat het verschil maakt? Zeker als men bij de weging van deze vraag in ogenschouw neemt, dat vele organisaties deze begrippen hanteren.

ONGESCHREVEN REGELS

Het onderscheidende vermogen van een organisatie zit vaak op een ander vlak dan zij zelf denkt. Neem als voorbeeld maar eens twee zuivelondernemingen, twee bloemenveilingen of twee lokale Rabobanken. Ze werken min of meer in dezelfde markt, hebben misschien zelfs dezelfde kernwaarden geformuleerd. Toch zijn ze waarschijnlijk zeer verschillend. Een belangrijke, zo niet de factor die het verschil maakt is de cultuur van de organisatie. Onder cultuur kan worden verstaan 'the way we do things around here'. Het is de zachte, haast ongreepbare kant van de organisatie waarin het collectief geheugen van ervaringen en passende handwijzen ligt opgeslagen. Die cultuur ontstaat niet zomaar en verandert niet of moeizaam. Ook een nieuwe bestuurs- of directievoorzitter kan dit niet met een vingertop veranderen. Sterker nog, wie nieuw in de organisatie komt zal zich de mores van de organisatie moeten eigen maken, want anders zal hij zich er niet in thuis voelen en kan er niet in gedijen.

SCHADUW VAN DE OPRICHTER

Wie geïnteresseerd is in het onderscheidende vermogen van een organisatie zal in haar verleden moeten graven en zal



ontdekken dat de geest van de grondlegger nog steeds in het bedrijf rondwaart. Overdreven? Doe de oefening zelf maar eens. De grondlegger kiest zijn mensen en zijn opvolgers. Vervolgens is er een bepaalde manier van denken en doen ontwikkeld die het toekomstige gedrag en dus ook de selectie van de volgende generaties beïnvloedt. Zo wordt de ene organisatie sober, de ander creatief of innovatief, de derde formeel, de vierde vriendelijk en klantgericht, de vijfde vitaal, etc. Een organisatie draagt de schaduw van de eigenschappen van de oprichter(s). Een voorbeeld dicht bij huis. De geest van mijn ruim een jaar geleden overleden hond Quinten waart nog dagelijks rond in en om het huis. De jongste hond heeft hem nooit gekend, maar vertoont gedeeltelijk dezelfde trekken die hij heeft geleerd van de hond die als pup is opgegroeid bij Quinten.

MEEBEWEGEN EN OMBUIGEN

Voor organisaties die fuseren breekt vooral daarom een moeilijke tijd aan. Twee culturen komen samen en wat gebeurt er dan. De ervaring leert, dat onderhands beide culturen nog lang kunnen blijven voortbestaan. Dus zeker als er geen sprake is van een fusie is, zal het moeite kosten om de bedrijfscultuur te wijzigen. Juist op dit vlak struikelen derhalve nieuwe topmensen nogal eens, zeker als zij van buitenaf worden aangetrokken. Zij worden binnengehaald om de organisatie een nieuw tijdperk in te loodsen en moeten vaak andere waarden introduceren. Maar de vraag is of de medewerkers in beweging te krijgen zijn. Nog veel belangrijker is of de nieuwe man of vrouw de mores van de bestuurskamer kent en kan bespelen. Anders ligt daar zijn Waterloo, hoe goed hij verder ook is.

Veranderen – wat zeg je? Ik kan je niet verstaan, want je voeten stampen zo hard. ■

Voetnoot

¹ Drs.ing. Ineke Duit is directeur van NICE opleiding & bestuurlijke raadgeving