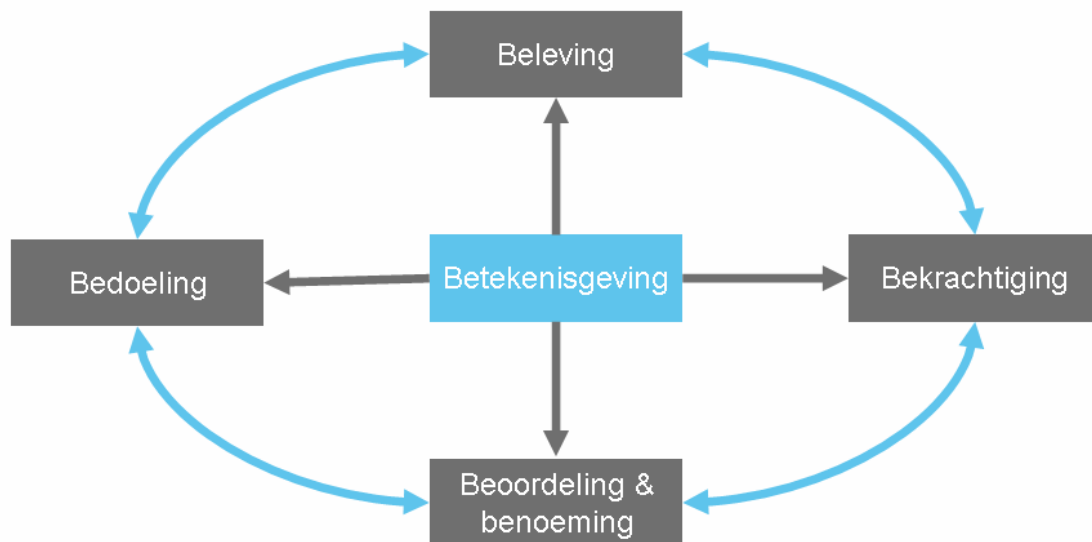


Model: 5B-Model

Soort model: Merkmiddel (procesmodel)
Auteur(s): J. Geelhoed, H. van der Loo, S. Samhoud
Domein: Internal branding



Figuur 1: 5B-Model volgens Geelhoed, Van der Loo en Samhoud.

In het 5B-model van Geelhoed, Van der Loo en Samhoud is een vijftal elementen benoemd die als leidraad gehanteerd kunnen worden bij de totstandkoming van een zogenoemde 'gedisciplineerde organisatiecultuur'. Zij stellen dat wanneer een organisatie de beschikking heeft over gedisciplineerde mensen en in staat is om gedisciplineerd te denken en te handelen, er een belangrijke basis voor succes is gelegd. Hierbij speelt het ontdekken en tot leven brengen van een visie een cruciale rol. Wanneer dit goed wordt gedaan, ontstaat een discipline die in alle haarvaten van de organisatie is terug te vinden. De vijf fasen/elementen (B's) die bij dit (cultuur)veranderproces doorlopen dienen te worden, zijn achtereenvolgens: (1) betekenisgeving, (2) besturing, (3) beleving, (4) bekrachtiging en (5) beoordeling & benoeming. Hieronder lichten we deze vijf fasen toe.

1. Betekenisgeving

De eerste fase bij het ontwikkelen van een 'gedisciplineerde' organisatiecultuur is betekenisgeving (centrale box in figuur 1). Mensen vragen zichzelf voortdurend af wat de dingen om hen heen betekenen en wat de zin ervan is. Dat geven van betekenis gebeurt in sociale processen: mensen praten met elkaar

over dingen, zij beïnvloeden elkaar, zij nemen meningen en oordelen van elkaar over. Uit al die processen ontstaat na verloop van tijd een gezamenlijk betekenis-kader, waarop de betreffende groep zich kan oriënteren. Visieontwikkeling – en in het verlengde daarvan de eventuele ontwikkeling van een merk – is een voorbeeld van een bewuste vorm van betekenisgeving. Om een visie te ontvouwen, moet men deze niet alleen kennen en begrijpen, maar moet men ook de betekenis ervan voortdurend levend houden en op nieuwkomers overdragen. Bij Starbucks staan bijvoorbeeld de visie en het merk centraal in alles wat men doet. Tijdens een meerdaagse introductie cursus voor nieuwe medewerkers wordt bij Starbucks uitgebreid ingegaan op de inhoud van visie en merk. Het zogenoemde ‘Mission Review’ proces (dat zij hiervoor hanteren) leidt tot een voortdurende stroom van klachten van medewerkers die ergens een overtreding van de visie hebben geconstateerd, maar ook van ideeën om op nieuwe visieconforme manieren te werken of om nieuwe producten te lanceren.

2. Bedoeling

De tweede fase van het model staat voor de B van bedoeling. Betekenis alleen is niet voldoende om volgens Geelhoed, Van der Loo en Samhoud een gedisciplineerde cultuur te creëren. Het gaat erom – naast het geven van betekenis aan de dingen om ons heen – er iets nuttigs mee te doen. Men zal er, met andere woorden, bepaalde doelen aan dienen te koppelen. Doelen zijn onlosmakelijk verbonden met een visie. Niet voor niets bevat een visie een hoger en een gewaagd doel. Het vervolgens vertalen van die visionaire doelen in strategische, tactische en operationele doelen is de volgende stap die genomen moet worden in deze fase. Idealiter zou van elk geoperationaliseerd doel duidelijk moeten zijn wat het achterliggend doel is en waarom het belangrijk is dat deze gerealiseerd wordt. Verder stellen de auteurs dat strategische en operationele doelen op een – voor iedereen – navolgbare wijze afgeleid dienen te zijn van de doelstellingen in de visie. De doelen zouden idealiter elk jaar uitgebreid besproken moeten worden zodat iedere afdeling weet wat zijn bijdrage in de realisatie van de doelen is.

3. Beleving

De derde fase van het model betreft de B van beleving. De auteurs stellen dat medewerkers niet alleen dingen doen omdat ze nuttig zijn, maar ook omdat ze het bevredigend, plezierig of fijn vinden. Medewerkers willen met andere woorden een positief gevoel overhouden aan datgene wat ze doen. Dit aspect van (organisatie-) cultuur is vandaag de dag zelfs zo belangrijk geworden, dat we van een ‘belevenissamenleving’ en een ‘emotiecultuur’ spreken. Het draait in het leven – en dus ook op het werk – steeds meer om gevoelens en om geluk.

Positief denken en voelen is een belangrijke factor om mensen energie te geven en te motiveren. Het brengt mensen in beweging en leidt tot verhoogde prestaties. Omgekeerd betekent een negatieve beleving dat mensen het hoofd laten hangen, er geen zin in hebben of zelfs weerstand ontwikkelen. Een vitale visie is dan ook gebaat bij het feit dat mensen er enthousiast over en trots op zijn. Een voorbeeld van deze stap zoals Starbucks die hanteert is dat, een op de visie gebaseerde, 'corporate story' niet eindeloos wordt aangehaald en verteld, maar dat deze voortdurend wordt bijgewerkt en herschreven door managers en medewerkers. Omdat het de nadrukkelijke wens van Starbucks is dat het verhaal echt en geloofwaardig is, heeft men er bewust geen communicatiedeskundigen op gezet. 'We willen dat onze mensen het verhaal beleven en vertellen, zoals het is en zoals zij het ervaren. Het moet daarom in gewone mensentaal worden verteld'.

4. Bekrachtiging

De volgende fase omvat het bekrachtigen van de 'gedisciplineerde' (organisatie-) cultuur. De auteurs noemen het bekrachtigen omdat – wil er echt van een cultuur gesproken worden – sprake moet zijn van vertaling van de voorgaande B's naar daadwerkelijk gedrag. Zij definiëren 'bekrachtiging' dan ook als het kracht bijzetten van betekenissen, doelen en positieve energie. Bekrachtiging kan op verschillende manieren plaatsvinden: door het verrichten van activiteiten die uit visie, merk en strategie voortvloeien, door het naleven van kernwaarden en gedragsregels, door het tonen van voorbeeldgedrag, door mensen feedback te geven over hun gedrag en door hen daarop aan te spreken en ga zo maar door. Bij Starbucks is bijvoorbeeld 'actie' de belangrijkste communicatie. Zij stellen: 'Wat je doet is belangrijker dan duizend woorden en honderd beelden'. Daarom besteedt Starbucks nauwelijks geld aan reclame. We laten het liever zien en door onze medewerkers vertellen. Dat is vele malen effectiever.' Verder stelt Starbucks dat zogenoemde 'gepassioneerde volgers' belangrijker zijn dan 'gepassioneerde leiders'. Starbucks gelooft niet in leiders die voortdurend bezig zijn de kar te trekken. Het gaat niet om wat leiders doen, maar om wat hun volgers presteren.

5. Beoordeling

Wil er sprake zijn van een gedisciplineerde cultuur, dan moet volgens het 5B-model nog aan één laatste eis worden voldaan: de bereikte resultaten moeten scherp worden beoordeeld. Een (organisatie)cultuur is nooit af en perfect: er valt altijd wel wat te sleutelen en bij te sturen. Voortdurend zou men zichzelf kritische vragen moeten stellen. Heeft wat men tot nu toe heeft bedacht en gedaan de beoogde resultaten opgeleverd? Hoe kunnen we ons verbeteren? Of

moeten we misschien de lat wat lager leggen? Wil een cultuur overleven, dan moet men voortdurend deze vragen stellen. Gebeurt dat niet, dan treedt na zekere tijd onherroepelijk verval in: mensen worden zelfgenoegzaam en minder kritisch en ze worden zonder het te beseffen door de realiteit ingehaald. Indien ze in hun houding blijven volharden, is de kans groot dat de cultuur afsterft. Een belangrijk onderdeel van vitale organisatieculturen is niet alleen de beoordeling van collectieve prestaties, maar ook het beoordelen van de individuele bijdragen daarbinnen. Het beëindigen van de relatie met 'underperformers' en het benoemen van nieuwe mensen behoort eveneens tot de kern van de eigentijdse managementactiviteiten. Binnen Starbucks is bijvoorbeeld 'feedback' een kernwoord binnen het bedrijf. Voortdurend wordt aan medewerkers, maar ook aan klanten, gevraagd hoe zij over het bedrijf denken, wat zij van de producten vinden en wat er zoal beter kan. Daarbij wordt een scala aan instrumenten ingezet: surveys, groepsgesprekken en individuele gesprekken. Ook wordt gebruik gemaakt van het vermogen van ervaren managers om de 'muren te laten spreken': 'een ervaren manager kan in één oogopslag zien hoe het er in een shop voorstaat: of de medewerkers gemotiveerd zijn, of de klanten tevreden zijn en of er winst wordt gemaakt of niet.

Referentie(s)

Geelhoed, J., Loo, van der, H., Samhoud, S. (2007), Plezier & prestatie (hét managementprincipe voor organisaties). Academic Service, Den Haag.
Culturele disciplineren aan de hand van het 5B-model (2007). White paper, www.hansvanderloo.nl