

## **Ieder mens is deel van een hiërarchisch geordend geheel**

**Veel organisaties anno 2013 worden geteisterd door het dogma van de gelijkwaardigheid. Vaak tot uitdrukking gebracht in opstellingen als 'we willen gelijk behandeld worden', 'we zijn allemaal even belangrijk voor de onderneming' en soms zelfs 'we hebben eigenlijk allemaal dezelfde rechten'. Al deze opstellingen hebben weinig te maken met het begrip gelijkwaardigheid. En ze gaan, volkomen ten onrechte voorbij aan het onwrikbare feit dat ieder mens een deeltje vormt in een hiërarchisch geordend geheel. De verwarring komt op minstens twee manieren tot stand. Bijvoorbeeld omdat in de onderneming veel mensen zijn die van mening zijn dat iedereen van 'dezelfde waarde' is. Dus elk schakeltje is even belangrijk. Of de geldende opvatting is dat iedereen, of in ieder geval een substantieel aantal deelnemers, dezelfde waarden, uitgangspunten deelt. Kan zo zijn, en de mens is van nature moralist, voortdurend op zoek naar rangorde.**

**Door: Joost van Zoelen**

### **Van waarde zijn**

Omdat de ketting even sterk is als de zwakste schakel, is de bijdrage van iedere deelnemer in het bedrijfsproces van belang. Dat is niet hetzelfde als 'van gelijke waarde'. Om daar wat duidelijkheid in te krijgen is het van belang om Corporate Fundamentals, Strategie en Structuur uit elkaar te halen. In deze kernfactoren van het bedrijfsproces zit al van nature een volgorde van belangrijkheid. De Corporate Fundamentals vormen de kern van de onderneming en dus ook de bron van het voortbestaan. Corporate Fundamentals bestaan uit het complex van Grand Design, Principles, Mission en Positive Outstanding Power (POP). Het Grand Design beschrijft wat de onderneming bijdraagt aan het grotere geheel, op welke manier een gedefinieerde context, bijvoorbeeld de wereld, het land of een totale markt, beter wordt van het bestaan van de onderneming. Principles beschrijven de unieke morele en professionele uitgangspunten (DNA) van het bedrijf. Ze geven aan waar de specifieke talenten liggen en met welke vermogens de onderneming die talenten vertaalt in bijzondere operatie en marktwerking. De 'Mission' beschrijft bondig en meetbaar wat de onderneming bereiken wil in profilering, positionering en penetratie. Het POP geeft aard en inhoud aan van het onderscheidend vermogen van de onderneming naar de verschillende markten en de mate waarin de verschillende marktpartijen dat vermogen zodanig positief waarderen dat zij er een meerprijs voor willen betalen. Deelnemers die op grond van hun mandaat verantwoording dragen voor de verankering, het behoud en de versterking van de Corporate Fundamentals zijn, op basis van deze benadering, veel belangrijker dan andere deelnemers. Zij zijn voor het bedrijf van uitzonderlijk veel, mogelijk zelfs existentiële, waarde. Als de bron vervuild wordt, werken de bijdragen van de andere deelnemers immers contra productief. Zij die krachtens hun mandaten inhoud en uitvoering geven aan de strategie waarmee de onderneming de Corporate Fundamentals vermarkt, zijn de volgende in de pikorde.

Op grond van het principe 'Strategy drives Structure' is de ontwikkelde en ten uitvoer gelegde strategie van hogere waarde dan de structuur, die bestaat uit de Triple M, Man, Methods and Means. Deelnemers met strategie in hun mandaat zijn dus belangrijker dan deelnemers die structuurmandaten ten uitvoer leggen. Structuurmandaten vormen in die zin de bodem van de hiërarchie. De Triple M volgend betreft dat dus deelnemers als: personeelsorganisatie, organisatiebeheerders, inclusief ICT en iedereen die zich met de uitvoering van handelingen, het werkkapitaal betreffende, denk aan boekhouding en administratieve organisatie bezighoudt. Met bovenstaande wordt nadrukkelijk niet gesteld dat deelnemers lager in de hiërarchie er dus rustig met de pet naar kunnen gooien. Niets is minder waar. Echter, in termen van waarde-orde is hun bijdrage van minder gewicht. Dat is mogelijk geen aangename boodschap, het is wel het logische gevolg van het ondernemingsprimaat.

### **Waarden delen**

In een succesvolle onderneming delen zoveel mogelijk deelnemers zoveel mogelijk waarden. Met waarden wordt in dit verband bedoeld, het complex van waarden en overtuigingen dat het wezen (Principles) van de onderneming vormt. Waarden worden vervolgens tot uitdrukking gebracht in gezamenlijke doelstellingen en overtuigingen in gezamenlijke aanpakken. Ook in het delen van die waarden is normaliter een hiërarchie te herkennen. Die ordening wordt bepaald door de mate waarin deelnemers zich gerepresenteerd voelen en/of weten in het hart van het bedrijf, in de Corporate Fundamentals. Een goede indicator is ook de mate waarin deelnemers met meer en minder toewijding aan de realisatie van de doelstellingen van de onderneming in het algemeen en het hun toegewezen mandaat in het bijzonder, wijden. Deze hiërarchie etaleert zich in verschillende ordes. Zo is er de Triple P orde, die onderscheid maakt tussen Pioneers, Participators en Passengers. De eerste twee categorieën zijn van groter belang omdat zij gedreven worden door de 'what's in it for US kracht'. De laatste categorie, de passagiers zijn van beduidend mindere waarde omdat zij gedreven worden door de 'what's in it for ME kracht'. Ook kan een onderscheid gemaakt worden op grond van de Triple C, die de volgende segmenten deelnemers in het licht zet; Chiefs, Centers en Challengers. Chiefs zijn in deze pikorde verreweg het meest belangrijk omdat hun bijdrage aan de realisatie van het ondernemingsconcept, strategisch en operationeel, door de combinatie van representerende, sturende en faciliterende factoren als van levensbelang wordt geormerkt. Centers, die zich vaak, maar zeker niet uitsluitend, op het snijvlak van strategie en uitvoering manifesteren, het zogenoemde middenkader, zijn weliswaar de smeerolie in elke gezonde onderneming en toch hiërarchisch van minder belang dan de chiefs. Onder aan deze hiërarchie bevinden zich de Challengers, in Amerika graag Rookies genoemd. Aanstormend talent, dat al snel bovengemiddelde verantwoordelijkheid vraagt en draagt. Die zich, in combinatie met veelbelovende uitvoering, kwalificeert voor een relatief steil in de hiërarchie stijgend carrièrepad. Ook bij het delen van waarden is er dus sprake van hiërarchie, van meer en minder belangrijke deelnemers.

### **Gelijkwaardigheid**

Het begrip gelijkwaardigheid duidt in de feitelijke betekenis precies aan waar het om gaat. Er is sprake van gelijkheid in waarde en verschil in hoedanigheid. Hoedanigheid staat hierbij voor de aard en inhoud, de kwaliteit van de bijdrage die geleverd wordt. De gelijkheid in waarde wordt hier bepaald door het uitgangspunt van de menselijke waardigheid. Ieder mens is gelijk, ieder mens heeft dezelfde rechten, discriminatie is uitgesloten. Al die waardigheidsprincipes gelden uiteraard ook voor een groep, een onderneming. En dat raakt het principe van de onderneming hiërarchie verder niet. Het is een basisgegeven dat de ene deelnemer belangrijker is dan de andere, hoger in de pikorde zit. Zonder uit te sluiten dat er sprake is van hiërarchie. Elke groep, elke community, elke onderneming heeft een hiërarchie, en dat is juist en volkomen in overeenstemming met de primaire organisatievorm van de menselijke soort. En het onwrikbare feit dat ieder mens een deeltje vormt in een hiërarchisch geordend geheel. Omdat, volgens de wereldberoemde Nederlandse openbioloog Frans de Waal, de mens nu eenmaal een hiërarchische primatensoort is! En echt slecht is dat nu ook weer niet. Want open en mensen zijn van nature moralisten, voortdurend op zoek naar sociale of economische rangorde. Dat de mens daarbij enig geweld niet schuwt, maakt uitsluitend duidelijk hoe sterk verankerd deze oer drijfveren in de mens zijn. En daar komt nog bij dat als de mens eenmaal een geaccepteerde hiërarchische ordening gevestigd heeft, er in de betreffende groep, dus ook in de onderneming, innerlijke stabiliteit zal heersen. Een innerlijke stabiliteit van geloof en verbondenheid die een essentiële bijdrage kan leveren aan de discipline en competitiekracht van dat bedrijf. En als klap op de vuurpijl zal die ordening ook een niet te onderschatten invloed hebben op het vestigen van een krachtige, homogene bedrijfscultuur. Primaten hebben namelijk graag harmonie in de cultuur. Zij gaan graag intensief en in effectieve tuning met elkaar om. Ze hebben een oprechte afkeer van ruzie en wanorde. Dat is in elke groep zo, dus ook in de onderneming.

**Joost van Zoelen is internationaal ondernemingsgroeistrategen en grondlegger van de Rebounce® Philosophy. Tevens CEO van de Central Park Groep, waarin de volgende specialisaties zijn opgenomen:**

**Mantion (ondernemingsstrategie), Synergie (identiteit-/merkstrategie), Brand Republic (commerciële communicatie) en Pure (merkactivatie).**