

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 introductiecursus voor nieuwe medewerkers wordt bij Starbucks bijvoorbeeld 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 omvat de B van bedoeling. Betekenis alleen is niet voldoende om volgens Deighton een sterk en goed onderbouwd 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 ook weer belangrijk is dat deze gerealiseerd wordt. Verder stellen de auteurs dat strategische en operationele doelen op een – voor iedereen – navolgbare wijze dienen te zijn afgeleid 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. Rudy Deighton stelt dat mensen/ medewerkers niet alleen dingen doen omdat ze nuttig zijn, maar ook omdat ze het bevredigend, plezierig of fijn vinden. Mensen willen een positief gevoel overhouden aan datgene wat ze doen. Dit aspect van (organisatie) cultuur is tegenwoordig zelfs zo belangrijk geworden, dat we van een ‘belevingsnissamenleving’ 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.