

ORGANISEREN MET EEN BELOFTE

VAN DE HOOFD-HARTREDACTIE

Een jurist moest een interne verandering leiden. Het lukte hem echter niet om met zijn team tot een dialoog te komen over de veranderbelofte. Iemand wees de jurist op het contrast met de band waarin hij speelde in zijn vrije tijd. Daar ging hij over nadenken. Inderdaad, in zijn band raakten hij en zijn medemuzikanten geregeld in een energieke 'flow'. Dan communiceerden ze muzikaal en non-verbaal met elkaar: een knipoog als aanmoediging of een zuinig mondje ter correctie van het tempo. In de band gunden de leden elkaar het podium. Er was plek voor ieders eigen behoefte, beleving en belang. Wat een verschil met het team op kantoor. De jurist probeerde daarom zijn muzikanten-attitude te vertalen naar zijn rol als leidinggevende. Met als grootste verandering: oprechte onderlinge belangstelling en ruimte voor het samen waarmaken van de veranderbelofte.

Organisaties steken meestal veel tijd en middelen in het ontwikkelen en onderhouden van hun imago – met voorop het logo en de 'payoff'. Logisch, want dat beeld en die slogan belichamen de belofte van de organisatie, datgene waar de organisatie voor staat. Ziggo belooft bijvoorbeeld plezier, Telfort voordeel. Zo'n belofte wekt verwachtingen bij klanten en medewerkers. Het afbreukrisico is groot, want als de belofte in de ogen van de doelgroepen niet wordt waargemaakt, dan schaadt dat de geloofwaardigheid van de organisatie.

De belofte is een actueel onderwerp in organisaties. Sommige doen oprecht hun best deze te koppelen aan een hoger doel; een bedoeling. Dat heeft consequenties: er wordt extra kritisch meegekeken. Zo moest recentelijk de directeur-aandeelhouder van Tony Chocolonely zich voor de pers verantwoorden over het uitkeren van winst aan aandeelhouders. Het doel was toch immers slaafvrije chocolade produceren? Het stoorde de directeur dat Shell zonder maatschappelijk hoger doel kennelijk wel zonder vragen de aandeelhouders mag uitbetalen.

Als je organiseert met een belofte wordt er dus op je gelet; mensen geloven niet zomaar dat je die belofte ook

waarmaakt. We merken dat meer managers en organisaties er toch serieus mee aan de slag willen. Daarom stellen we het thema organiseren met een belofte centraal in dit nummer.

Allereerst schetsen Kelly & Sheppard de context: de economische en sociale ontwikkelingen zijn de afgelopen decennia steeds meer uit elkaars pas gaan lopen. Het wordt hoog tijd die trend te keren. De Waal & De Wit betogen vervolgens dat werkgevers hun profiel tegenover potentiële werknemers kunnen verbeteren door werk te maken van 'werkgeluk': werk als belofte, als iets waar je betekenis uit put en plezier uit haalt. McKee verdiept zich in de valkuilen die we 'op weg naar' dat geluk moeten zien te vermijden.

Een bijzonder soort 'belofte' is die van een organisatieverandering: even zwoegen, maar dan wordt alles beter. Het hoeft geen betoog dat die belofte vaak niet wordt waargemaakt. Van der Voet & Vermeeren onderzochten in een experiment of het management door middel van schriftelijke communicatie invloed kan uitoefenen op de door medewerkers ervaren betekenis van een veranderingsslag en de invloed die zij erop menen te hebben. Steven en Wouter ten Have waarschuwen dat managers zich in hun zoektocht naar verandering sneller laten verleiden door kwakzalverij dan door interventies gestoeld op harde evidence. Kuipers e.a. bespreken de belofte van teamwerk en de belangrijke rol van de leidinggevende bij de teamontwikkeling. Rodríguez Vilá & Bharadwaj, ten slotte, brengen ons weer naar de strategische waarde die een merk belooft. Kortom: wie organiseert met een belofte, die beleeft wat.

Ben Kuipers, Eric van der Wal

