



BOUWEN AAN EEN ORGANISATIE MET EEN HOGER DOEL

Robert Quinn en Anjan Thakor

MENSEN

De aandacht voor het formuleren van een hoger doel voor de organisatie groeit – soms tegen de zin van het topmanagement. Wanneer dat er niet in gelooft, leidt een initiatief om een hoger doel te kiezen als ‘Leitmotiv’ voor de organisatie slechts tot holle woorden en cynisme. Onderzoek laat zien dat oprechte pogingen de organisatie veel kunnen brengen – maar ook dat het heel hard werken is.

Toen Gerry Anderson het roer overnam bij DTE Energy, geloofde hij niet dat een hoger doel (*purpose*) iets kon betekenen voor een organisatie. We hebben het nu niet over een duidelijke missie waarin is geformuleerd hoe de onderneming economische waarde zal voortbrengen. Die had DTE Energy al: winst creëren op de lange termijn voor de aandeelhouders. Die missie vond Anderson zeker belangrijk.

Een hoger doel heeft geen betrekking op het economisch verkeer. Dat gaat over meer. Een hoger doel maakt duidelijk hoe de mensen die betrokken zijn bij de organisatie ‘het verschil maken’. Het geeft hun een gevoel van betekenis en zorgt ervoor dat zij zich willen inzetten. Net als vele andere topmanagers die wij interviewden in ons onderzoek, zag Anderson er aanvankelijk niet veel in toen hij de leiding overnam. Hij had een voornamelijk economische kijk op de onderneming. Daarin was geen plaats voor zoiets als een hoger doel.

Toen brak in 2008 de crisis uit. Anderson beseftte dat hij zijn mensen zo ver moest zien te krijgen zich harder in te zetten voor de onderneming. Al voor de financiële crisis was uit enquêtes gebleken dat de medewerkers van DTE Energy niet bijster betrokken waren bij de onderneming. Het was het bekende probleem. De medewerkers hielden vast aan het aloude gedrag: ze lieten hun schrandereheid en creativiteit thuis wanneer ze naar het werk kwamen, en presteerden niet naar behoren. Anderson wist dat hij meer betrokken personeel nodig had. Maar hoe kwam hij daaraan?

Toen werd hij door generaal-majoor Joe Robles, CEO van USAA en lid van de *board* (‘commissaris’) bij DTE Energy, uitgenodigd om enkele callcenters van USAA te bezoeken. Anderson wist wel zo’n beetje hoe het er aan toeging in een callcenter. Hij verwachtte er mensen aan het werk te zullen zien die voor de vorm alles volgens het boekje deden. Hij was echter positief verrast toen hij in plaats daarvan positief ingestelde

en sterk geëngageerde medewerkers met elkaar zag samenwerken en zich extra zag inspannen voor de klant. Hij vroeg Robles hoe dat mogelijk was. Robles antwoordde dat je als leider vooral tot taak hebt om 'de mensen te verbinden met hun hogere doel'.

Bij USAA, legde Robles uit, doorliep iedere medewerker een intensief vierdaags programma van culturele oriëntatie. Daarbij beloofde de medewerker buitengewone service te zullen verlenen aan de klanten van USAA, die dat op hun beurt (de doelgroep van USAA zijn militairen en hun gezinnen) ook hadden gedaan voor hun land. Die opleiding was een behoorlijke investering, want er werkten ruim twintigduizend mensen bij USAA. De instructie werden aanhoudend versterkt door middel van groepsbijeenkomsten en andere forums waar mensen op alle niveaus vragen konden stellen en met elkaar konden bespreken hoe ze hun doel konden bereiken.

Vóór de recessie zou Anderson het verhaal van Robles over een hoger doel hebben afgedaan als holle en simplistische retoriek. Nu was hij echter op zoek naar een manier om zijn organisatie vitaler te maken, en een antwoord had hij nog niet gevonden. Daarom wilde hij nu wel enkele fundamentele veronderstellingen over management ter discussie stellen en stond hij open voor het verhaal van Robles.

Weer terug in het hoofdkantoor van DTE Energy in Detroit liet Anderson een filmpje maken waarin het hogere doel van de medewerkers van de onderneming werd verwoord. (Ook een idee van Robles.) Het filmpje toonde vrachtwagenchauffeurs, installatiemedewerkers, bedrijfsleiders en vele anderen bij DTE Energy op het werk. Het filmpje liet zien wat hun werk betekende voor het welzijn van de gemeenschap – de fabrieksarbeiders, leraren en artsen die afhankelijk waren van de energie die DTE Energy leverde. De eerste groep medewerkers die de film te zien kreeg, gaf een staande ovatie. Sommige vakbondsleden die de film zagen, kregen tranen in hun ogen. Hun werk was nog nooit eerder gepositioneerd als een zinvolle bijdrage aan de samenleving. De film bracht het nieuwe hogere doel van DTE Energy

tot leven: 'Wij dienen met onze energie, de zuurstof van de gemeenschap en de motor van de vooruitgang.'

Wat volgde was nog belangrijker: het management nam maatregelen ter ondersteuning van het hogere doel en integreerde het in introductie- en opleidingsprogramma's, bedrijfsvergaderingen en cultuurvormende activiteiten, zoals filmfestivals en zangfeesten. De medewerkers ervoeren het hogere doel als authentiek en er kwam een transformatie op gang. De scores voor betrokkenheid stegen. DTE Energy kreeg vijf jaar op rij een prijs voor beste werkgever, de Gallup Great Workplace Award. Het financiële resultaat bleef niet uit: tussen eind 2008 en eind 2017 verdrievoudigde de beurskoers van de onderneming.

Waarom werkte de aanpak met een hoger doel zo goed nadat andere interventies hadden gefaald? Anderson had eerder geprobeerd de organisatie wakker te schudden met training, andere prestatieprikkels en sterker toezicht door het management. Die interventies hadden niet het gewenste resultaat gehad. Het probleem bleek de aanpak te zijn, niet de mensen.

Het is niet gemakkelijk om zoiets onder ogen te zien. Als je, zoals zoveel managers, de dingen bekijkt door een conventionele economische 'bril', dan ga je ervan uit dat medewerkers vooral hun eigenbelang nastreven. Daar richt je de organisatie en cultuur dan ook op in. Maar dat levert niet het gewenste resultaat op. Je staat dus voor de keus. Eén optie is om nog nadrukkelijker in te zetten op de aanvankelijke aanpak, in de veronderstelling dat het gewenste effect kan worden bereikt met nog meer of nog strengere controles. Of je stemt de organisatie af op een authentiek hoger doel dat betrekking heeft op het zakelijke belang van de onderneming, en dat richting geeft aan de besluitvorming. Als dat laatste lukt, dan zullen de medewerkers nieuwe dingen gaan uitproberen, zich verdiepen in materie, risico nemen en verrassende bijdragen leveren.

Veel managers willen er niet aan dat de onderneming een hoger doel nodig zou hebben. Zoiets druist in tegen wat ze hebben geleerd op de business-school,

'JE BEOORDEELT MENSEN
NIET OP HOEVEEL
ZE GEVEN, MAAR OP
HOEVEEL ZE NOG OVER
HEBBEN NADAT ZE
HEBBEN GEGEVEN.'
- JIMMY DUNNE, SANDLER
O'NEILL & PARTNERS

en daarna misschien ook wel in de praktijk, namelijk dat werk in essentie iets contractueels is, en dat werknemers zullen proberen om zich zo min mogelijk in te spannen en op te offeren.

Nu hoeft die aanname niet fout te zijn. Sterker nog, vaak klopt die ook. Het is echter ook een zichzelf inlossende verwachting. Met zo'n kijk op de werknemer creëert het management de problemen die het verwacht. Werknemers reageren primair op de prikkels die uitgaan van hun contract en de controle waaraan ze worden onderworpen. Het gevolg is dat ze niet alleen kansen over het hoofd zien, maar ook conflicten ervaren, wars zijn van feedback, onvoldoende presteren en stil vallen in hun persoonlijke ontwikkeling. De manager die constateert dat zijn veronderstellingen over het personeel zijn uitgekomen, voert dan de controle op en zet nog nadrukkelijker in op extrinsieke prikkels. De medewerkers proberen daarop enkel nog om de gestelde beloning te halen. Ze spannen zich dan niet in voor lastig te meten en vaak genegeerde activiteiten als het begeleiden van ondergeschikten en het uitwisselen van toonaangevende manieren van werken. Overkoepelende waarden en doelstellingen worden loze woorden. Mensen doen alleen wat ze moeten doen. De resultaten blijven achter bij de verwachtingen en de managers gaan nog verkrampster sturen.

In dit artikel bieden we een raamwerk waarmee managers deze vicieuze cirkel kunnen doorbreken. Op basis van advieswerk bij honderden organisaties en onderzoek – waarbij we onder meer uitgebreide interviews hebben afgenomen bij tientallen topmanagers en een theoretisch model hebben ontwikkeld (Thakor & Quinn, 2013) – komen wij tot een duidelijke conclusie: wanneer een authentiek hoger doel werkelijk de bedrijfsstrategie en besluitvorming beïnvloedt, gaan het persoonlijke en het collectieve belang samenvalen. Collega's beginnen elkaar positief te beïnvloeden en medewerkers voelen zich weer gestimuleerd. De samenwerking neemt toe, er worden sneller lessen getrokken uit ervaringen, en het prestatieniveau stijgt. Aan de hand van voorbeelden uit verschillende ondernemingen bespreken we in dit artikel hoe het management zo'n positieve ontwikkeling in gang kan zetten.

Wanneer een organisatie besluit zich op een hoger doel te richten, dan is dat vaak uit nood geboren. Een

crisis dwingt het management om de tot dan toe gehanteerde veronderstellingen omtrent motivatie en presteren ter discussie te stellen en nieuwe benaderingen uit te proberen. Waarom zou men het echter zo ver willen laten komen? Met het door ons ontwikkelde raamwerk kan ook wanneer er nog geen problemen zijn worden gewerkt aan een organisatie die een hoger doel nastreeft. Het is vooral de cynische 'transactionele' kijk op de motivatie van de medewerkers die organisaties ervan weerhoudt om expliciet te werken vanuit een hoger doel. Met het raamwerk dat wij voorstellen, kan dat obstakel in acht stappen worden weggenomen.

1. VORM JE EEN BEELD VAN GEÏNSPIREERDE MEDEWERKERS

Volgens economen wordt iedere werkgever geconfronteerd met het probleem van de 'agent versus de principaal/opdrachtgever'. Met dat economische model wordt doorgaans de relatie tussen de organisatie en haar werknemers beschreven. De redenering volgens dat model is in essentie als volgt: de 'opdrachtgever' of 'principaal' (de werkgever) en de 'agent' (de werknemer) sluiten een arbeidscontract; de agent spant zich het liefst zo min mogelijk in; voor een bepaalde hoeveelheid geld levert hij of zij een bepaalde hoeveelheid arbeid, meer niet; aangezien iedere inspanning moeite kost, presteert de agent onvoldoende, tenzij de opdrachtgever voorziet in prikkels in het contract en controlesystemen waarmee die neiging van de werknemer kan worden tegengegaan.

Zo bezien is een volledig geëngageerd personeel onmogelijk. Volgens de logica van dit model had Anderson bij USAA iets gezien wat niet kon bestaan; het zou dwaas zijn om naar een dergelijke uitkomst te streven. Een manier om die perceptie te veranderen, is om managers positieve uitzonderingen op de regel te laten zien. Neem bijvoorbeeld de volgende *blog post* die Mike Rowe, presentator van het programma *Dirty Jobs* op Discovery Channel, in juli 2015 publiceerde over een ontmoeting die hij had in een hotel:

'Toen ik vanochtend mijn hotelkamer verliet, op weg naar dat volstrekt betrouwbare vliegtuig waar ik

later op de dag uit zou moeten springen, zag ik een deel van een man in de gang staan. Zijn voeten stonden op een ladder. De rest van hem zat ergens boven het plafond.

Ik stelde me voor en vroeg wat hij aan het doen was. Ik was daar nieuwsgierig naar. Bovendien kon ik zo ook mijn afspraak met de zwaartekracht, waar ik niet echt veel haast mee had, nog even voor me uitschuiven. Hij heette Corey Mundle. We raakten in gesprek.

‘Het probleem, Mike’, zei hij, ‘is dat er een barst zit in mijn waterleiding en nu lekt mijn warm water in mijn wasruimte. Ik moet mijn water uitschakelen, mijn oude leiding vervangen en mijn nieuwe installeren voordat mijn klanten merken dat er een probleem is.’

Ik vroeg of hij hulp nodig had. Nee, dat niet – daar was zijn klus niet smerig genoeg voor, grapte hij. We schoten allebei in de lach. Hij vroeg of hij een selfie kon nemen van ons tweeën. Natuurlijk, zei ik, als ik er ook een mag nemen van ons beiden. Waarom wil je met mij op de foto, vroeg hij. Omdat ik jouw keuze van voornaamwoorden zo bijzonder vind, antwoordde ik.

‘Ik vind het bijzonder zoals jij over je werk praat’, zei ik. ‘Je zegt niet “het” warme water, maar “MIJN” warm water. Je zegt niet “de” wasruimte, maar “MIJN” wasruimte. En niet “een” nieuwe leiding, maar “MIJN” nieuwe leiding. De meeste mensen praten niet zo over hun werk. De meeste mensen staan er niet zo voor.’

Corey haalde zijn schouders op. ‘Dit is niet “een” baan, het is “MIJN” baan. Ik ben blij dat ik hem heb, en ik ben trots op wat ik doe.’

Hij beseftte het niet, maar Corey maakte met wat hij zei mijn werk die dag wat gemakkelijker. Toen ik drie uur later de moed moest opbrengen om uit een vliegtuig te springen, zei ik tegen mezelf niet dat ik aan het koortje van de parachute moest trekken, maar aan MIJN koortje van MIJN parachute’ (Rowe, 2015).

Corey Mundle is een werknemer die het doet voor een hoger doel. Hij loopt niet de kantjes ervan af, zoals de spreekwoordelijke ‘agent’ uit het standaardmodel, maar neemt de verantwoordelijkheid voor zijn werk. Het feit dat mensen zoals hij bestaan is belangrijk. Tegen de managers die wij coachen en vertellen hoe je werken voor een hoger doel aanpakt in een organisatie, zeggen we vaak: ‘Als het bestaat, is het moge-

lijk.’ Als je één positief voorbeeld kunt vinden – één persoon, één team of één bedrijfsonderdeel – waarbij de norm wordt overtroffen, dan kun je anderen inspireren. Zoek naar uitmuntendheid. Zoek naar het hogere doel dat mensen inspireert om uitstekend te presteren. En stel je vervolgens voor hoe het zou zijn wanneer al je medewerkers zich door dat doel laten inspireren.

2. ONTDEK HET DOEL

Bij een grote oliemaatschappij hadden we ooit een ontmoeting met de leden van een taakgroep die door de CEO was gevraagd om het hogere doel voor de organisatie uit te werken. Het team gaf ons een document waar ze maandenlang aan hadden gewerkt. Er stond een hoger doel in geformuleerd, een missie en een stel waarden. Wij vertelden hun dat er niets van uit ging; hun analyse en discussies hadden alleen maar gemeenplaatsen opgeleverd.

De leden van de taakgroep hadden louter rationeel geprobeerd te komen tot een hoger doel waarmee de organisatie de harten van de werknemers zou kunnen veroveren. Een hoger doel verzin je echter niet; het bestaat al. Je kunt het ontdekken door empathie aan de dag te leggen, door de meest fundamentele gemeenschappelijke behoeften van de werknemers aan te voelen en te begrijpen. Om dat te kunnen doen, moet je provocerende vragen stellen, luisteren en reflecteren.

Een goed voorbeeld van iemand die dat deed, is Deborah Ball toen zij decaan was van de faculteit Onderwijs van de Universiteit van Michigan. Net als de meeste bedrijven ervaren ook onderwijsinstellingen dat ze gaandeweg zijn gaan zwalken. Toen Ball aantrad als decaan, wilde ze het hogere doel van haar organisatie scherp stellen. Daarmee hoopte ze de focus, betrokkenheid en samenwerking van haar medewerkers te kunnen vergroten.

Om ‘de organisatie te leren en af te leren’, zoals ze het uitdrukte, interviewde ze alle docenten. Ze verwachtte veel verschillende meningen te horen, en dat was ook zo. Maar ze werd ook verrast door een rode draad in alle reacties. Er steeg een verhaal uit op, zoals zij het formuleerde, namelijk de nadrukkelijke wil van

de docenten om een positieve impact te hebben op de samenleving. Ball schreef op wat ze hoorde en deelde het met degenen die ze had geïnterviewd. Ze luisterde naar hun reacties en verfijnde hun verhaal verder.

Dit was niet alleen maar een luistertournee. Het was een uitgebreid, gedisciplineerd, iteratief proces. 'Je identificeert goudklompjes', aldus Ball, 'gaat ermee aan de slag, verduidelijkt ze, integreert ze, en geeft ze voortdurend terug.' Het is een proces van 'gezamenlijk creëren', zegt ze, verwijzend naar een uitdrukking uit de methodologie van *agile* werken en *design thinking*.

Naarmate het werk vorderde, werd duidelijk dat de faculteit op een aantal punten belangrijke bijdragen kon leveren aan de samenleving. Ze kon bijvoorbeeld beïnvloeden hoe door andere instellingen, over de hele wereld, leerkrachten werden opgeleid, problemen bij de financiering van onderwijs werden aangepakt en ondervertegenwoordigde bevolkingsgroepen werden geholpen. Door vooral die aspecten te benadrukken, zou ze de docenten kunnen verenigen en sterke nieuwe medewerkers en onderzoeksgelden kunnen aantrekken, meende Ball. Het werden de cruciale elementen van de collectieve identiteit van de faculteit.

3. ERKEN DE BEHOEFTE AAN AUTHENTICITEIT

Een hoger doel is een populair thema geworden. Zelfs topmanagers die er niet in geloven, worden onder druk gezet door commissarissen, beleggers, werknemers en andere belanghebbenden om een hoger doel te formuleren. Dan krijg je soms teksten als van die taakgroep bij de oliemaatschappij. Wanneer een onderneming een hoger doel en waarden formuleert, maar de top gedraagt zich er niet naar, dan zijn het slechts holle woorden. Iedereen herkent de hypocrisie, en het cynisme onder de medewerkers wordt alleen maar groter. Dan beschadigt het proces de onderneming.

Sommige CEO's snappen dat dat risico bestaat. Eén CEO vertelde zijn topmanagementteam zelfs dat hij niet wilde beginnen aan een hoger doel; een organisatie is een politiek systeem, en hypocrisie lag onvermijdelijk op de loer, vond hij. Die houding illustreert een belangrijk punt: de veronderstelling dat mensen alleen uit eigenbelang handelen wordt ook toegepast

op leiders; zij worden vaak onoprecht gevonden als ze andere motieven zeggen te hebben. In het geval van deze CEO ging één van de leden van het managementteam tegen hem in: 'Waarom veranderen we dat niet? Laten we een doel en een set van waarden identificeren en ons daar integer aan houden.' Die oprechte reactie doorbrak de heersende scepsis en het team zette door.

Een illustratie van een hoger doel dat bepalend is voor gedrag vinden we bij Sandler O'Neill & Partners, een middelgrote investeringsbank die financiële instellingen helpt om kapitaal aan te trekken. Deze firma was succesvol in haar niche en streefde, voorspelbaar, vooral naar een zo hoog mogelijke waarde voor de aandeelhouders. Toen kwam 11 september 2001. Het kantoor van Sandler O'Neill & Partners was gevestigd in het World Trade Center in New York, en de firma werd zwaar getroffen door de terroristische aanslagen van die dag. Jimmy Dunne, die kort daarna de leiding kreeg over de firma, vernam dat ruim een derde van de medewerkers van Sandler, onder wie de twee topmanagers, de aanslagen niet hadden overleefd. Ook de fysieke infrastructuur van het bedrijf was verwoest: veel computers en klantdossiers waren verloren gegaan.

Na de ramp eiste de bedrijfsvoering bijzonder veel aandacht van het management. Toch besloot Dunne dat er altijd een van de partners van Sandler aanwezig moest zijn bij de uitvaart van een omgekomen medewerker. Dit betekende dat hij zelf ook veel uitvaarten bijwoonde. Toen hij zo persoonlijk in aanraking kwam met al het verdriet, begon hij te beseffen dat zijn firma er niet alleen maar was om cliënten tevreden te stellen en aandeelhouderswaarde te creëren. Het ging er ook om, de medewerkers te behandelen als gewaardeerde mensen.

Dat leidde tot een aantal drastische veranderingen in procedures. Dunne vroeg zijn CFO bijvoorbeeld om aan de gezinnen van alle overleden medewerkers tot 31 december 2001 het salaris en de bonus van de overledene uit te keren. Vervolgens vroeg hij of de firma dat ook kon doen voor heel 2002. De CFO zei dat de firma dat wel kon dragen, maar dat het in strijd was met haar fiduciaire verantwoordelijkheid tegenover de partners. Daarop werd de partners aangeboden om, desgewenst, zich à pari te laten uitkopen. Niet één ging in op het aanbod.

Als je doel authentiek is, dan beseffen mensen dat. Het

bepaalt namelijk iedere beslissing die je neemt, en je doet dingen die andere bedrijven niet zouden doen – zoals het salaris van omgekomen medewerkers uitkeren aan hun nabestaanden. Een organisatie ontdekt haar hogere doel en waarden vaak wanneer het slecht gaat, zei Dunne tegen ons. Haar ware aard blijkt uit wat de leiding doet in moeilijke tijden. ‘Je beoordeelt mensen niet op hoeveel ze geven, maar op hoeveel ze nog over hebben nadat ze hebben gegeven.’

4. MAAK DE AUTHENTIEKE BOODSCHAP TOT EEN CONSTATE BOODSCHAP

We spraken met de CEO van een wereldwijd opererende firma in professionele dienstverlening over het opbouwen van een organisatie die zich richt naar een hoger doel. ‘Wanneer is dat af?’, was zijn eerste vraag.

Die vraag beantwoordden we door hem te vertellen van een andere CEO, die al een jaar had gewerkt aan de transformatie van zijn bouwbedrijf toen we hem ontmoetten. Hij liet ons zijn plan zien en vroeg ons wat we ervan vonden. We vertelden hem dat we het een 9-min gaven. Een 9-min? Waarom geen volle 9? Hij had zijn mensen al een jaar lang toegesproken en hoopte zo langzamerhand klaar te zijn. Zijn medewerkers begonnen echter nog maar net zijn boodschap te verstaan. Hij zou dat hogere doel van zijn organisatie moeten blijven verduidelijken zolang hij CEO was. Toen we hem dat vertelden, zonk hij in zijn stoel.

Tony Meola, daarentegen, was een topmanager die al wel begreep dat je aanhoudend moet blijven werken aan het hogere doel. Meola leidde de Amerikaanse consumentenactiviteiten van Bank of America; hij is recentelijk met pensioen gegaan. Werken aan een hoger doel houdt nooit op, en het blijft ook altijd een zware klus. Dat komt vooral, zegt hij, omdat je probeert de koers van de instelling te verleggen. De heersende cultuur verzet zich tegen iedere verandering. In het verlengde daarvan doen de managers dat ook. Daar bovenop komen dan nog eens de complexiteit van de organisatie, en eisen die met elkaar botsen.

Meola overwon die obstakels door het hogere doel van zijn divisie te verduidelijken: operationele uitmuntendheid moest worden gezien als een bestem-

ming, en andere eisen mochten daar nooit of te nimmer afbreuk aan doen. Hij zorgde ervoor dat bij de opleiding en ontwikkeling van de medewerkers de nadruk werd gelegd op operationele vaardigheden en leiderschap. Die nadruk droeg hij ook voortdurend uit, in elk gesprek, bij elke beslissing en elk probleem waarmee zijn team te maken kreeg. Voortdurend stelde hij die ene vraag: ‘Zullen we het hierdoor beter gaan doen?’ Meola daarover: ‘Als je het zo constant houdt, als je nooit twijfelt, gebeurt er iets verbazingwekkends. Dan landt dat hogere doel in het collectieve bewustzijn. De cultuur verandert en de organisatie begint op een hoger niveau te presteren. Het wordt eenvoudiger en gemakkelijker om processen uit te voeren en in stand te houden. In plaats van voortdurend allerlei noodmaatregelen te nemen – die als gevolg van de variatie die daardoor in het proces ontstaat inefficiëntie in de hand werken – gaan mensen op zoek naar permanente oplossingen.’

Kiezen voor deze mentaliteit betekende nee zeggen tegen alles wat er niet mee strookte. In het callcenter van de divisie van Meola werd bijvoorbeeld voorgesteld om extra te investeren in technologie en mensen. Dan kon het callcenter de binnenkomende problemen van klanten sneller en beter oplossen. Het project werd afgewezen nadat managers en medewerkers het voorstel hadden getoetst aan het hogere doel. Ze kwamen tot de conclusie dat ze ‘het niet beter zouden gaan doen’ met die investering. Wat het bedrijf eigenlijk nodig had, stelden ze vast, was om te onderzoeken hoe de operaties zelf konden worden verbeterd; dan konden fouten worden voorkomen en had de klant geen reden om het callcenter te bellen.

Wanneer een topmanager het hogere doel op een authentieke manier en standvastig uitdraagt, zoals Meola deed, dan erkennen de medewerkers die inzet, gaan zelf geloven in het hogere doel, en veranderen van houding. Het teken voor de verandering komt van de top, en vervolgens ontvouwt die zich aan de basis.

5. INDIVIDUEEL LEREN STIMULEREN

In het traditionele economische denken staan externe drijfveren centraal. De manager die besluit om de or-

ganisatie een hoger doel mee te geven, erkent echter de stimulans die uitgaat van leren en ontwikkeling. Medewerkers willen namelijk wel degelijk denken, leren en groeien.

Bij The Mission Continues, een niet-commerciële instelling in St. Louis die gewonde en gehandicapte oorlogsveteranen helpt bij hun herstel en reïntegratie in de samenleving, krijgen nieuwe medewerkers veel werk toegewezen. De gedachte daarachter is dat de leider die een medewerker een zware klus toevertrouwt daarmee in feite zegt vertrouwen te hebben in wat die medewerker kan. De baan wordt een broedplaats voor leren en ontwikkeling. Gaandeweg groeit het vertrouwen van de medewerker en raakt hij of zij meer betrokken bij de organisatie en het hogere doel waarnaar die streeft.

Door de medewerkers duidelijk te maken hoe het hogere doel en het leerproces in elkaar grijpen, kan de leiding dat verband verstevigen. Bij The Mission Continues wordt de medewerkers gevraagd om na te denken over de relatie tussen het hogere doel en hun leerproces. Elke twee weken schrijven zij hun doel, hun sterke punten en hun ontwikkeling op. Dit is geen herhaling van zetten: medewerkers doen voortdurend nieuwe ervaringen op, en die leveren dan weer nieuwe inzichten op. Deze aanpak sluit aan bij het onderzoek naar effectieve leiderschapsontwikkeling (Avolio & Hannah, 2008). In de organisatie van vandaag ontbreekt het allesbehalve aan nieuwe ervaringen, maar reflectie is niet zo vanzelfsprekend.

Bij The Mission Continues zijn de medewerkers flexibel en proactief geworden. Er is minder behoefte aan bestuurlijke controle nu zij het hogere doel kennen en zien hoeveel goeds het hun heeft gebracht. Dit duidelijke gevoel van richting is te vergelijken met 'de intentie van de commandant' in het leger. Als de troepen het strategische doel van de commandant kennen en internaliseren, kunnen ze de missie ook uitvoeren wanneer de commandant wegvalt. Dit betekent natuurlijk dat de leider het hogere doel van de organisatie glashelder moet communiceren, zodat de medewerkers hun lokale informatie kunnen benutten en initiatief kunnen ontplooiën. Onderzoek door de busi-

nessschool-professoren Claudine Gartenberg, Andrea Prat en George Serafeim (Gartenberg e.a., 2016) laat zien hoe belangrijk dit ook is voor een onderneming; het geldt niet alleen maar voor goede doelen.

6. MAAK VAN HET MIDDENKADER LEIDERS DIE ZICH RICHTEN NAAR HET HOGERE DOEL

Om een geïnspireerd, toegewijd personeelsbestand op te bouwen, heb je een middenkader nodig dat het hogere doel van de organisatie niet alleen kent maar er ook een intensieve band mee heeft, en met moreel gezag leiding geeft. Dat gaat veel verder dan wat de meeste bedrijven van hun middenkader vragen.

Neem KPMG, een van de 'grote vier' in de accountancy. De kijk op leiderschap van de duizenden partners bij KPMG was decennialang precies hetzelfde geweest als die op hun vakgebied: ze waren voorzichtig in hun observaties, nauwgezet in hun beoordelingen en voorzichtig in hun beslissingen. Zo was nu eenmaal de heersende cultuur. De top van de firma was niet bepaald genegen om emotioneel te worden over idealen, en de partnergroep was dat evenmin. Het gevolg was dat medewerkers op alle niveaus zich uitsluitend comfortabel voelden bij veilige, stapsgewijze verbeteringen.

Toen maakte KPMG een transformatie door. Men begon zich te verdiepen in de notie van een hoger doel. Bij het doorspitten van de geschiedenis van de firma bleek, tot verbazing van de leiding, dat deze in de loop der tijd de nodige bijdragen had geleverd aan belangrijke gebeurtenissen in de wereld. Na een analyse van honderden interviews met medewerkers kwam men tot de conclusie dat het hogere doel van KPMG was om klanten te helpen 'vertrouwen te wekken en verandering mogelijk te maken'.

Deze vijf woorden riepen een gevoel van ontzag op in de firma. De top van KPMG gaf echter niet toe aan de verleiding om er een marketingslogan van te maken. Het ging er juist om, dat iedere leidinggevende en manager een 'klik' kreeg met dit hogere doel. De topmanagers begonnen openlijk te praten over wat

EEN HOGER DOEL VERZIN
JE NIET - HET BESTAAT
AL, EN JE MOET HET
ONTDEKKEN

hen persoonlijk bezieling en betekenis gaf in hun werk. Toen dit bleek aan te slaan, beseften ze dat de partners hetzelfde moesten doen in hun teams. De partners stonden daar wel voor open, maar ze hadden het gevoel dat ze er niet klaar voor waren. Daarop investeerde KPMG in een nieuwe training waarin de partners leerden hoe ze op een overtuigende manier konden vertellen over hun persoonlijke identiteit en professionele hogere doel.

Het was niet bepaald eenvoudig om de lessen uit de training in praktijk te brengen. Voor mensen die zich altijd hadden beziggehouden met investeringen, vastgoed, belastingen en adviseren over risico was dit echt een uitdaging. Toch veranderde de cultuur wel degelijk. Tegenwoordig delen de partners met hun teams wat hun persoonlijke hogere doel is en bespreken ze hoe dat aansluit bij hun professionele leven en bij het 'bestaansrecht' van de organisatie. Zo etaleren zij een kwetsbaarheid en authenticiteit die niemand tot dan toe had verwacht van het middenkader bij deze accountantsfirma.

7. VERBIND DE MENSEN MET HET DOEL

Zodra de top en het middenkader zich het hogere doel van de organisatie eigen hebben gemaakt, moeten zij de werkvloer duidelijk maken hoe hun dagelijkse werk er verband mee houdt. Het werkt echter niet om daarvoor vanuit de top een 'mandaat' uit te vaardigen. De medewerkers zullen zelf moeten helpen dit proces aan te sturen. Dan stijgt de kans dat de cultuur doordrenkt raakt van het hogere doel en dat de medewerkers zich ernaar gaan gedragen, ook wanneer er geen managers toekijken.

Het beste voorbeeld dat we hebben is opnieuw KPMG. Daar werden de medewerkers aangemoedigd met anderen te delen hoe zij zelf vonden dat zij 'het verschil maakten'. Dit groeide uit tot een opmerkelijk programma, de '10.000 Stories Challenge' (Tienduizend-verhalenuitdaging). De medewerkers kregen de beschikking over een gebruiksvriendelijk ontwerpprogramma met het verzoek een poster te maken. Die poster moest antwoord geven op de vraag 'Wat doe jij bij KPMG?' Daarbij moesten ze hun passie formuleren en in verband brengen met het hogere doel van de organisatie.

De medewerkers die deelnamen aan het programma formuleerden een hoger doel in de kop voor de poster, bijvoorbeeld 'Ik bestrijd terrorisme', en schreven daaronder een toelichting, bijvoorbeeld 'KPMG helpt veel financiële instellingen om witwassen te voorkomen en daarmee financiële middelen uit de handen van terroristen en criminelen te houden'. Daaronder zette men zijn eigen foto, en onderaan iedere poster stond de vaste slogan 'Wek vertrouwen. Maak verandering mogelijk' (*Inspire Confidence. Empower Change.*).

In juni kondigde de leiding aan dat als het personeel vóór Thanksgiving tienduizend posters had gemaakt, er twee extra vakantiedagen zouden worden gegund. Dat streven werd binnen een maand gehaald. Toen begon het echter pas goed storm te lopen, nadat de beloning al was verdiend. Zevenentwintigduizend mensen leverden in totaal tweeënveertigduizend posters af (sommigen maakten er meer dan één, en ook teams maakten posters). KPMG had een briljante manier gevonden om medewerkers te helpen zich persoonlijk te identificeren met het collectieve doel.

Toen de transformatie van de firma eenmaal wortel had geschoten, bleek uit enquêtes dat de trots van de medewerkers op hun werk was toegenomen en dat de betrokkenheidsscores een recordniveau hadden bereikt. KPMG steeg uiteindelijk met 31 plaatsen naar de twaalfde plaats op de lijst van 100 Beste Werkgevers van Fortune, waarmee het de hoogst geplaatste van de 'Grote Vier' accountantsfirma's was. De personeelswerving verbeterde en doordat het verloop afnam, daalde ook het kostenniveau van de firma.

8. ONTKETEN DE POSITIEVE AANJAGERS

Iedere organisatie heeft een stel veranderaars (*change agents*) in haar midden met wie meestal niets wordt gedaan. Wij spreken in dit verband van een netwerk van positieve aanjagers (*positieve energizers*). Her en der in de organisatie vind je volwassen mensen die zich laten leiden door een hoger doel en die een optimistische kijk hebben op het leven. Het zijn mensen zoals monteur Corey Mundle in dat hotel. Zij zijn op een natuurlijke manier anderen tot inspiratie. Zij zijn open en bereid om initiatief te nemen. Zijn ze eenmaal aangehaakt bij

een initiatief, dan kunnen ze helpen met iedere stap van de cultuurverandering. Deze mensen zijn gemakkelijk aan te wijzen, en anderen vertrouwen hen.

We hebben dergelijke netwerken helpen opzetten in tal van organisaties, waaronder Prudential Retirement, Kelly Services en DTE Energy. Meestal nodigt het topmanagement in een eerste bijeenkomst leden van het netwerk uit om betrokken te raken bij het ontwerp en de uitvoering van het veranderingsproces. Binnen enkele minuten zijn ze dan aan boord. Er worden op gezette tijden bijeenkomsten gepland. De aanjagers gaan erop uit in de organisatie, wisselen ideeën uit en keren terug met feedback en nieuwe ideeën. Ze zijn bereid om de waarheid te vertellen en openlijk aannames in twijfel te trekken.

Vaak is er nog een ander voordeel, zoals de ervaring van één HR-directeur illustreert. Het ging hierbij om een grote zakelijk dienstverlener. Ook daar was een netwerk van positieve aanjagers bij elkaar gebracht. Toen dat netwerk er eenmaal was, belde de HR-directeur ons op om te vertellen hoe positief overweldigd ze zich voelde door de interesse en betrokkenheid van de mensen in die groep. Die vormden een verbazingwekkende bron van energie die tot dan toe door niemand in de organisatie was opgemerkt. Deze mensen gaven net zoveel als zij zelf om het hogere doel van de organisatie, en ze wilden net zo graag dat alle medewerkers zich dat eigen maakten. 'Ik heb niet langer het gevoel dat ik er alleen voor sta', zei de HR-directeur.

CONCLUSIE

Een hoger doel levert niet gegarandeerd economische voordelen op. Wij hebben echter zelf bij veel organisaties indrukwekkende resultaten waargenomen. Ander onderzoek, in het bijzonder Gartenberg e.a. (2016),¹ geeft bovendien een positief effect te zien op zowel de operationele financiële prestaties (rendement op activa) als vooruitblikkende prestatiemetingen (Tobin's Q en rendement op het aandeel) wanneer er duidelijk een hoger doel wordt uitgedragen.

Het gaat dus niet alleen maar om een verheven ideaal; het heeft praktische implicaties voor de financiële gezondheid en het concurrentievermogen van de on-

derneming. Mensen die betekenis vinden in hun werk, sparen hun energie en toewijding niet op. Die geven ze vrijuit, en ze trotseren conventionele economische veronderstellingen over eigenbelang. Ze groeien eerder dan dat ze stagneren. Ze doen meer – en ze doen het beter.

Door die kracht aan te boren, kun je een hele organisatie transformeren

Over de auteurs

R.E. Quinn is hoogleraar emeritus aan de Ross School of Business van de Universiteit van Michigan, en mede-oprichter van het Center for Positive Organizations van de school. A.V. Thakor bekleedt de naar John E. Simon vernoemde leerstoel in Finance en is daarnaast hoofd van het programma voor promovendi aan de Olin Business School van de Washington University in St. Louis.

Noot

1. Het onderzoek van Gartenberg e.a. (2016) betrof een half miljoen deelnemers bij in totaal 429 ondernemingen alsmede 917 inventarisaties van jaarresultaten bij bedrijven in de periode 2006-2011.

Literatuur

Avolio, B.J. & S.T. Hannah (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), pp. 331-347.

Gartenberg, C., A. Prat & G. Serafeim (2016). *Corporate Purpose and Financial Performance*. Harvard Business School Working Paper, No. 17-023, September.

Rowe, M. (2015). *Personal Responsibility...There is No Substitute*. Blog (<http://mikerowe.com>), 10 juli.

Thakor, A.V. & R.E. Quinn (2013). *The Economics of Higher Purpose*. ECGI – Finance Working Paper No. 395/2013, 2 december.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Creating a Purpose-Driven Organization', by Robert E. Quinn and Anjan V. Thakor, in the July-August issue of the Harvard Business Review, vol. 96, issue 7-8, pp. pp.78-85. © 2018 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2018 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.