



ORGANISATIEONTWIKKELING VANUIT EEN BETEKENISVOLLE BELOFTE

Raymon Geurts

VERANDERING

Om systemen weer dienend en betekenisvol te kunnen laten zijn, is een fundamentele omslag nodig in het denken over de inrichting van organisaties. Niet de systemen moeten leidend zijn, maar de intrinsieke motivatie om bij te dragen aan de betekenis en de impact van de organisatie.

De wereld om ons heen bevindt zich in een economische, ecologische, morele en institutionele crisis. Het kapitalistische systeem heeft de westerse wereld veel welvaart gebracht, maar daarvoor betalen we een hoge prijs. Op steeds meer plekken wordt duidelijk dat onze systemen en organisaties stuk zijn. Kijk bijvoorbeeld naar de uitdaging om voldoende personeel te krijgen in de zorg en het onderwijs, naar de stikstofimpasse in de bouw en de landbouw, en naar het gebrek aan menselijke maat in uitvoeringsorganisaties als het UWV, de Belastingdienst en het CBR. Of neem het onvermogen om onze maatschappelijke problemen (CO₂-uitstoot, ongelijkheid, armoede, voedseltekort, etc.) vanuit overheden en andere instituties het hoofd te bieden.

Hoe kunnen organisaties betekenisvol zijn in het oplossen van dergelijke maatschappelijke problemen? Vaak wordt betekenis vooral gezocht in de interne vormgeving: geef professionals meer autonomie, verminder het aantal managers, voer zelfsturende teams in of ga agile werken. Zulke initiatieven mislukken vaak, en dat komt doordat organisaties niet duidelijk

voor zich zien wat hun bestaansrecht in de toekomst is. In dit artikel beschrijf ik hoe organisaties (weer) richting kunnen gaan geven aan de betekenis van hun organisatie, zodat niet de vorm maar de betekenis ervan centraal komt te staan.

Om een organisatie vanuit betekenis te ontwikkelen, zijn verschillende ontwikkelingsstadia te onderkennen. In mijn boek *De Gelukkige Organisatie* beschrijf ik de ontwikkelingsstadia waarin een organisatie in eerste instantie werkt aan haar eigen samenhang of congruentie vanuit een betekenisvolle belofte. Om de economische, maatschappelijke en individuele meerwaarde van een organisatie te duiden, gebruik ik de term 'betekenisvolle belofte' omdat 'betekenis' een richting geeft en 'belofte' de verplichting inhoudt om het elke dag weer waar te maken. We zijn immers nooit klaar met impact maken.

Heeft de organisatie eenmaal stelling genomen ten aanzien van haar eigen betekenis, en is deze stellingname ook geborgd in al haar keuzen, systemen en handelen, dan volgt het stadium van consistentie: alle leidinggevenden handelen op alle niveaus van

de organisatie consistent vanuit deze betekenisvolle belofte. Er ontstaat dan een voorspelbare omgeving waarin medewerkers die betekenisvolle belofte kunnen vertalen naar de betekenis van hun eigen werk. Uiteindelijk kunnen zij eigenaarschap nemen op hun eigen bijdrage aan de betekenisvolle belofte.

Maar eerst moet de organisatie haar betekenisvolle belofte (her)vinden. Daar kijk ik naar in dit artikel.

WERKEN AAN DE BETEKENISVOLLE BELOFTE VRAAGT OM DOORZETTINGSVERMOGEN

Om een bestaande organisatie terug te brengen naar haar betekenis is een organisatieontwikkeling nodig die veelal verloopt van wantrouwen naar zelfvertrouwen bij medewerkers. In veel organisaties waar de betekenis op de achtergrond is geraakt en de systemen ‘het voor het zeggen hebben gekregen’, zijn medewerkers het geloof in de organisatie kwijtgeraakt. Er heerst wantrouwen of zelfs een gevoel van verwaarlozing: de medewerkers ervaren geen wederkerigheid met de organisatie. Om betekenis van de organisatie om te zetten in betekenisvol werk voor medewerkers zal daarom eerst een schoonmaakactie nodig zijn, zodat het vertrouwen van medewerkers in de intenties van hun organisatie wordt hersteld.

Dat vergt leiderschap en doorzettingsvermogen van het management. Dat zal ervoor moeten zorgen dat de organisatie betrouwbaar wordt: wanneer een organisatie aanhoudend handelt vanuit de betekenisvolle belofte, groeit er gaandeweg (!) voorspelbaarheid voor de medewerkers. Pas in een context van voorspelbaarheid – wat gisteren belangrijk was, is vandaag belangrijk en zal dat morgen ook nog zijn – gedijt eigenaarschap van medewerkers op alle niveaus. Dan kunnen medewerkers hun eigen levensdoelen en intrinsieke motivatie koppelen aan de betekenisvolle belofte van de organisatie, zodat zij zelf invulling kunnen geven aan betekenisvol werk. Dat is het uiteindelijke doel – de spreekwoordelijke

‘stip op de horizon’ – waar het management naartoe werkt, en waar een lange adem voor nodig zal zijn.

ONDERZOEK DE SAMENHANG TUSSEN HET ORGANISATORISCH EN HET INDIVIDUELE NIVEAU

Vertrouwen herstellen in bestaande organisaties verloopt gelijktijdig op organisatorisch en individueel niveau. Wanneer ik bij een organisatie binnenstap, probeer ik me altijd een beeld te vormen van de systemische samenhang en wat die mij wil vertellen. Onder de expliciete orde van strategie, kernwaarden, structuren, systemen, protocollen, procedures en werkafspraken bevindt zich namelijk een impliciete orde van menselijke relaties, interacties en gebeurtenissen. Op deze diepere laag, gevormd door historische gebeurtenissen, ervaren medewerkers een trauma of juist trots over het functioneren van de organisatie en vormen zij zich een beeld van de toekomst daarvan. Het is van belang om samenhang tot stand te brengen tussen deze twee niveaus van bewustzijn – het gaat om een verandering van de organisatie en een persoonlijke transformatie van alle betrokkenen:

- De organisatie maakt een *transitie* door omdat zij de betekenis vooropzet en deze leidend laat zijn in al haar handelingen, structuren en systemen, dit vanuit het streven om economische en maatschappelijke waarde toe te voegen. Deze ontwikkeling vindt plaats in de expliciete, georganiseerde bovenstroom van de organisatie.
- Tegelijkertijd doorlopen individuen een *transformatie* waarbij zij leren zichzelf te sturen vanuit passie en *purpose*. Dat wil zeggen dat zij vanuit hun intrinsieke motivatie de eigen levensdoelen waarmaken en van betekenis zijn. De mate waarin het individu zich bewust is van de eigen intrinsieke motivatie bepaalt de mate waarin men zichzelf daarin kan sturen en initiatieven kan ontplooien. De ontwikkeling van alle individuen in de organisatie vindt plaats in de impliciete en complexe onderstroom van de organisatie.

ALS EEN ORGANISATIE BEWEERT DAT ZIJ DE KLANT CENTRAAL STELT, ZIE JE DAT DAN TERUG IN DE INTERACTIES MET DE KLANT?

Om de samenhang tussen het organisatorische en individuele niveau te kunnen inschatten, kijk ik vooral naar de mate van wederkerigheid tussen de aan- of afwezigheid van een (betekenisvolle) belofte van de organisatie en de beleving of betekenis van werk van alle individuen in de organisatie. Is er samenhang of werken verschillende onderdelen elkaar tegen? Soms staat de impliciete orde haaks op de uiterlijke structuren en beleidslijnen. Als een organisatie beweert dat zij de klant centraal stelt, zie je dat dan terug in de interactie tussen medewerkers en de klant? Als de organisatie zich profileert als een plek waar de ontwikkeling van medewerkers telt, hoeveel budget of tijd krijgen zij dan om zich te ontwikkelen? Heeft iedereen eenzelfde beeld van de richting van de organisatie, of bestaan er meerdere strategieën naast elkaar? Met andere woorden: ik zoek naar congruentie – of signalen dat het daaraan ontbreekt.

FORMULEER DE BETEKENISVOLLE BELOFTE

De eerste stap om samenhang in de organisatie te realiseren is het formuleren van de betekenisvolle belofte. De betekenisvolle belofte van de organisatie is de reden dat medewerkers specifiek bij deze organisatie willen werken en dat klanten er willen kopen. Het is de basis onder een positieve wederkerigheid tussen organisatie en een medewerker. Zonder betekenisvolle belofte ontbreekt het aan intrinsieke motivatie om bij te dragen aan de organisatie. Het expliciteren van deze betekenis en het daadwerkelijk centraal stellen daarvan in al het handelen binnen de organisatie vormt de motor voor de evolutie naar een gelukkige organisatie. Welke toegevoegde waarde wil de organisatie realiseren voor haar klanten, medewerkers, financiers en de samenleving in het algemeen? Het gaat er daarbij dus niet slechts om eenzijdig de belangen van een klant of aandeelhouder te bedienen, maar om het gelijkwaardige belang van alle stakeholders van de organisatie te bedienen. De term 'betekenisvolle belofte' is afgeleid van 'betekenisvol ondernemen', door betekenis-

IN DE IMPLICIETE ORDE
IN DE ORGANISATIE
(MENSELIJKE RELATIES,
INTERACTIES,
GEBEURTENISSEN)
HEERST EEN TRAUMA
OF JUIST TROTS OVER
HET FUNCTIONEREN
VAN DE ORGANISATIE

econoom Kees Klomp gedefinieerd als 'een vorm van ondernemen waar de wereld beter van wordt: de hele mensheid en niet alleen de ondernemer of diens kleine groepje aandeelhouders'. De 'betekenisvolle belofte' is in de basis hetzelfde als de 'WHY' van Simon Sinek, de 'magneet' van Thom Verheggen, de 'bedoeling' van Wouter Hart of de 'evolutionary purpose' van Frédéric Laloux. De toevoeging die het begrip biedt, is gelegen in de nadrukkelijke sturing op de maatschappelijke impact van de organisatie – haar invloed op de samenleving als geheel. Kees Klomp voegt – naast bekendere termen als shareholders en stakeholders – in het kader van de maatschappelijke meerwaarde van de organisatie de groep *rightsholders*, rechthebbenden, toe. Dit zijn alle levende wezens die geen directe invloed kunnen uitoefenen op de bedrijfsvoering maar er wel door worden beïnvloed.

Een betekenisvolle belofte gaat dus verder dan tevreden klanten binnen het gesloten systeem van de organisatie; een gelukkige organisatie voegt geluk en welzijn toe aan de wereld. Om hier gevoel bij te krijgen, maak ik gebruik van de zeven-tien Duurzame Ontwikkelingsdoelen (*Sustainable Development Goals*) van de Verenigde Naties (zie <https://www.sdgnerland.nl/sdgs/>). Deze doelen zijn opgesteld om vóór 2030

een einde te maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering in de wereld. Voorbeelden van die duurzame ontwikkelingsdoelen zijn goede gezondheid en welzijn, kwaliteitsonderwijs, ongelijkheid verminderen, waardig werk en economische groei en verantwoorde consumptie en productie. De duurzame ontwikkelingsdoelen geven een redelijk volledig beeld van hetgeen waaraan je als organisatie kunt bijdragen. Door deze doelen als handvat, als richtsnoer te nemen, werk je van de 'buitenwereld' naar de 'binnenwereld' en combineer je het denkbeeldige 'gat in de markt' met het denkbeeldige 'gat in de samenleving'.¹

De betekenisvolle belofte bestaat uit drie onderdelen:

- Het eerste onderdeel is het *DNA van de organisatie*, ofwel de bestaansgrond – Waartoe is deze organisatie

opgericht? Wat is haar oorspronkelijke betekenis? Wat hebben we in de afgelopen jaren waargemaakt in de buitenwereld? Hoe is onze binnenwereld doorontwikkeld?

- Het tweede onderdeel betreft een formulering van de *impact* die de organisatie wil hebben op haar omgeving en stakeholders in het hier en nu – Wat betekent het DNA van de organisatie in onze huidige omgeving en hoe kunnen we in de huidige omgeving van betekenis zijn door impact te hebben en een bijdrage te leveren? Welke meerwaarde wil de organisatie hebben voor klanten, medewerkers en financiers?
- Ten slotte geeft de betekenisvolle belofte aan welk verschil de organisatie wil maken in de *samenleving*, bijvoorbeeld door aan te sluiten bij een van de ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties – Welke verantwoordelijkheid nemen wij voor een betere toekomst voor onze samenleving, en hoe dragen wij in de samenleving bij aan het welzijn en het geluk van velen? Welke economische, ecologische en sociale waarde kunnen wij toevoegen aan de samenleving om ons heen? Welke morele keuzen willen we maken?

De antwoorden op deze vragen leiden tot de betekenisvolle belofte van de organisatie. In die betekenisvolle belofte komt het ethisch bewustzijn van de organisatie tot uiting – het besef dat ze deel uitmaakt van een groter geheel: de samenleving. Daarmee kan die belofte dienen als het morele doel of kompas dat richting geeft aan de organisatie. De organisatie is zich bewust van en voelt zich verantwoordelijk voor de invloed die ze heeft. Daarbij gaat het om het welzijn van velen en niet om de welvaart van enkelen. Verder komen in de betekenisvolle belofte de zogenoemde ‘niet-onderhandelbare waarden’ tot uitdrukking: waarden waarover je geen pragmatische compromissen sluit. Een mooi voorbeeld van een bedrijf dat nadrukkelijk toegevoegde waarde wil leveren aan de samenleving is Greystone Bakery. Deze onderneming in New York bakt koekjes voor onder meer de luchtvaartmaatschappij Delta Airlines, de Amerikaanse supermarktketen Whole Foods en de ijsfabri-

kant Ben & Jerry’s. Haar betekenisvolle belofte is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans te geven. Greystone Bakery draagt bij aan een inclusieve samenleving en voorkomt armoede en ongelijkheid voor groepen die moeilijk werk kunnen krijgen. Hun motto is: ‘We don’t hire people to bake cookies, but we bake cookies to hire people.’

OP ZOEK NAAR HET DNA VAN DE ORGANISATIE

Voor veel organisaties geldt dat zij bij hun oprichting naast de doelstelling om winst te maken ook een ethische of maatschappelijke rol vervulden omdat zij een ‘gat in de markt’ hadden ontdekt: met hun aanbod speelden ze in op een behoefte. Zo werden verzeke- raars opgericht om de schadelast onder de bevolking te verdelen (solidariteit), ontstonden banken om betrouwbaar betalingsverkeer mogelijk te maken en zorgden accountants voor transparante en eerlijke informatie over organisaties om de handel te bevorderen. Allemaal initiatieven om de wereld rechtvaardiger te maken.

Om het ‘waarom’ of de *purpose* van de organisatie onder woorden te brengen, huren bedrijven soms een *branding*-bureau in. Een goed bureau spoort het oorspronkelijke DNA op en bouwt daarop door. Helaas

zie ik te vaak dat zo’n bureau een nieuwe identiteit bedenkt die niet aansluit bij de historie van de organisatie maar vooral is bedoeld om indruk te maken op de buitenwereld. Kernwaarden worden op de muur geschreven en er worden mooie brochures gedrukt. Een voorbeeld daarvan is het zogeheten ‘greenwashing’, waarbij een orga-

VAAK WORDT BIJ BRANDING EEN NIEUWE IDENTITEIT BEDACHT DIE NIET AANSLUIT BIJ DE HISTORIE VAN DE ORGANISATIE

nisatie zich groener of maatschappelijk rechtvaardiger voordoet dan zij in werkelijkheid is. Zo lanceerde de Rabobank bijvoorbeeld in 2017 de slagzin ‘Growing a better world together’. In de campagne die onder die vlag werd gelanceerd, viel in advertenties onder andere te lezen: ‘Stel je eens voor ... dat er genoeg en gezond voedsel is voor iedereen ... En stel je nu eens voor ... dat het een bank is die hiervoor opstaat’.³ Maar

eerder in datzelfde jaar 2017 had de bank in de media nog het verwijt gekregen ‘van schandaal naar schandaal’ te struikelen.⁴ Wanneer je als organisatie op een dergelijke manier negatief in het nieuws komt, loop je het risico dat je positionering niet waarachtig is, en niet herkenbaar voor klanten en medewerkers. Die haken vervolgens af.

Het echte DNA van de organisatie vind je in de verhalen die (oud-) medewerkers, klanten en andere betrokkenen vertellen. Het is het *founders*-verhaal dat in de hoofden en harten van de medewerkers zit. Medewerkers in de uitvoering, die elke dag opnieuw toegevoegde waarde leveren voor klanten, hebben vaak goed zicht op de ware bestaansreden van de organisatie. In de relatie tussen professional en klant zou namelijk de beoogde impact waargemaakt moeten worden. De verhalen van medewerkers maken duidelijk wat men belangrijk vindt aan de organisatie – of wat men mist van vroeger. Die verhalen geven informatie over het morele besef van de organisatie in het heden en het verleden. Ze bepalen in de ‘onderstroom’ van de organisatie de ervaren wederkerigheid met de organisatie.

Om dergelijke verhalen boven water te krijgen, faciliteer je de dialoog tussen medewerkers over de dingen waar zij als professional trots op zijn. Om zo’n dialoog op gang te brengen, kunnen bijvoorbeeld rondetafelgesprekken of andere settings met de sfeer van een gesprek bij een (denkbeeldig) haardvuur worden georganiseerd. Wanneer, op welke specifieke momenten, ervoeren de medewerkers dat ze betekenisvol werk leverden? Welke voorbeelden hebben ze van situaties waarin ze niet voor de klant konden betekenen waar het eigenlijk om te doen is? Wat waren voor henzelf situaties die betekenisvol waren? Wat belemmert hen om echte impact te hebben? Welke antwoorden moeten ze soms geven aan klanten of samenwerkingspartners, terwijl ze voelen dat het niet klopt? De complete verzameling van alle verhalen van en over alle stakeholders leidt tot een collectief beeld van de betekenis van de organisatie – het *narratief* van de organisatie.

Net zo belangrijk als het ophalen van verhalen over de betekenisvolle belofte is het om te onderzoeken wat er is opgeschreven in de organisatie. Er zijn in iedere organisatie talloze bronnen die je kunt raadplegen. Visie- en beleidsdocumenten, notities over de strategie, statuten, oprichtingsdocumenten enzovoort ge-

ven een eigen taal aan het DNA van de organisatie. Onderzoeksvragen zijn dan bijvoorbeeld: welk probleem of welke mogelijkheid zag de oprichter ooit, voordat hij daar een organisatie omheen bouwde? Of: welke maatschappelijke waarden liggen ten grondslag aan de organisatie? We onderzoeken dan of er een duidelijke koers is, of dat er meerdere documenten liggen die elkaar tegenspreken. En we kijken

of de invulling van de kernopdracht van de organisatie door de jaren heen is gewijzigd. In essentie verandert het DNA van een organisatie niet, al ontwikkelt het zich als de context verandert en manifesteert het zich in elke omgeving en tijdsgeest anders. Een organisatie kan wel het eigen DNA ‘vergeten’, waardoor soms graaf- en afstofwerk nodig is om het te achterhalen.

VRAAG MEDEWERKERS NAAR ANTWOORDEN DIE ZIJ SOMS MOETEN GEVEN AAN KLANTEN OF SAMENWERKINGS- PARTNERS TERWIJL ZE VOELEN DAT HET NIET KLOPT

OP ZOEK NAAR HET DNA VAN EEN ZORGORGANISATIE

Toen ik als jonge econoom voor het eerst in een thuiszorgorganisatie terechtkwam, raakte ik gefascineerd door de manier waarop die was opgebouwd. In 2004 waren consultatiebureaus nog onderdeel van de thuiszorgorganisatie en waren vrijwel alle kinderen tot hun vijfde verjaardag in de betreffende regio ‘klant’. Op hun vijfde verjaardag werden zij als klant uit het systeem gehaald. Pas wanneer ze, veel later in hun leven, een hulpbehoevende oudere waren, mochten ze terugkomen voor een ander product, namelijk thuiszorg. Toch was de belofte: ‘wij leveren zorg van de wieg tot het graf’. Ik snapte er niets van. Samen met mijn opdrachtgever in de raad van bestuur ging ik op zoek naar de reden achter de in mijn ogen onsamenhangende

producten. De oorsprong daarvan bleek te liggen in de negentiende eeuw, toen er sprake was van grote kindersterfte als gevolg van slechte hygiëne en voeding en van slechte of afwezige zorg voor zieke en gewonde burgers. Zo stuitte we op het DNA van de organisatie: gericht op de kwaliteit van leven. Bij de oprichting van deze zorginstelling ging het vooral om het naakte overleven (voeding, hygiëne en gezondheid), tegenwoordig betreft het vooral leefbaarheid in de kleine kernen op het platteland. De samenleving had zich ontwikkeld, maar de oorspronkelijke producten waren blijven bestaan. Daarop vroeg de opdrachtgever mij om nieuwe, moderne producten te ontwikkelen vanuit het oorspronkelijke DNA, maar afgestemd op de behoeften van de huidige samenleving.

DE IMPACT VAN DE ORGANISATIE

Behalve uit het DNA van de organisatie bestaat de betekenisvolle belofte uit de antwoorden op de vraag welke impact de organisatie wil hebben op haar stakeholders in het hier en nu. De toegevoegde waarde (of het gebrek daaraan) komt dikwijls tot uiting in de verhalen die klanten over de organisatie vertellen. Ze herinneren zich bijvoorbeeld hoeveel aandacht een receptioniste voor hen had, of hoe ze juist met een kluitje in het riet werden gestuurd. Zo ontdekte een ouderenzorginstelling welk verhaal de bewoners aan hun familie vertelden: dat zij dankzij de aandacht van het personeel een plezierige laatste levensfase beleefden. De medewerkers beseften dat dit precies was waarvoor zij het werk deden.

Ook medewerkers hebben verhalen over wat de organisatie wel en niet biedt. Deze verhalen kun je boven water halen door de medewerkers te vragen wat zij over hun organisatie vertellen aan kennissen, waar ze trots op zijn, of waar ze zich juist voor schamen. De betekenisvolle belofte verwoordt de hoop, het geloof en de liefde van de organisatie. Waar hopen wij op? Waar geloven wij in? Waar voelen wij (hartstochtelijke) passie voor ons vak?

De toegevoegde waarde van een organisatie kan betrekking hebben op klanten, medewerkers en finan-

ciërs. In commerciële organisaties zijn de financiers de aandeelhouders en in (semi)publieke organisaties is het de overheid of de samenleving. Wanneer de belangen van klanten, medewerkers en financiers met elkaar concurreren, bestaat het risico dat de leiding opportunistische keuzen maakt om het conflict te kunnen vermijden. In principe zijn de belangen van stakeholders gelijkwaardig en positief wederkerig. Te veel aandacht voor de belangen van medewerkers, bijvoorbeeld hun arbeidsvoorwaarden, kan ten koste gaan van klanten of financiers. Een te grote nadruk op financieel rendement kan het werkplezier van medewerkers aantasten. En als de klant koning is en het voor het zeggen heeft, kan de professional zijn vakmanschap misschien niet optimaal inzetten en levert de dienstverlening wellicht onvoldoende financieel rendement op. In een gelukkige organisatie is niet de klant, maar een gelijkwaardige relatie tussen de belangen van medewerkers, klanten en financiers het belangrijkste. De organisatie streeft de belangen van allen gelijktijdig na. Het is een 'heilige drie-eenheid' die gezamenlijk tot een sluitende *impact case* leidt. Zo ontstaat meerwaarde voor ieder van de stakeholders en positieve wederkerigheid in de onderlinge relaties. Ik geloof nadrukkelijk niet in organisaties die slechts vanuit altruïstische motieven zeggen te handelen. Idealen moet je immers kunnen betalen. Een mooi voorbeeld is het bedrijf Plastic Bank van pionier David Katz.

DE IMPACT CASE VAN PLASTIC BANK: PLASTIC IS A RESOURCE, NOT WASTE

'Plastic Bank is een bedrijf voor economische ontwikkeling dat onthechte gemeenschappen in staat stelt elk type plastic in te wisselen voor valuta,' staat op de website van Plastic Bank.* In zijn veelbekeken TEDx talk legt David Katz uit wat de filosofie is achter het bedrijf: 'Het is onze missie om de aanwezigheid van plastic in de oceaan te stoppen door een miljard mensen samen te brengen om geld te verdienen en tegelijkertijd levens te verbeteren. Plastic Bank is een oplossing voor de oorzaak achter de toevoer van plastic in onze oceanen.' Het is het

bedrijf gelukt om gebruikt plastic waarde te geven door mensen in ontwikkelingslanden (waar tachtig procent van de plastictoevoer vandaan komt) de mogelijkheid te bieden plastic om te zetten in geld. Zij krijgen in ruil voor het plastic dat zij verzamelen een bankrekening waarmee zij producten kunnen kopen die bijdragen aan de ontwikkeling van de samenleving, zoals een ziektekostenverzekering of onderwijs. Het ingezamelde plastic wordt doorverkocht aan bedrijven als Henkel en Marks & Spencer. Plastic Bank leidt zo tot een kloppende *business case*. De cirkel is rond.

* www.plasticbank.com

DE BETEKENIS VOOR DE SAMENLEVING

Ten slotte bestaat de betekenisvolle belofte uit een morele keuze om bij te dragen aan de samenleving waarvan de organisatie deel uitmaakt, zoals Klomp (2016) dit het ‘gat in de maatschappij’ noemt. Aan welke ontwikkelingsdoelen voor de wereld wil de organisatie een klein steentje bijdragen? Wil ze bouwen aan een mooiere wereld door te zorgen voor kwaliteitsonderwijs voor jonge mensen? Wil ze werken aan een sterke lokale gemeenschap? Of een rol spelen in het duurzaam gebruik van natuurlijke hulpbronnen? Als de organisatie een dergelijke bijdrage niet wil leveren, kan ze weliswaar een efficiënte en effectieve organisatie zijn, waar prestige en plezier een belangrijke plek innemen, maar geen *gelukkige* organisatie. Evidente voorbeelden zijn natuurlijk een criminele organisatie en een sigarettenfabrikant. Voor een genuanceerder voorbeeld gebruik ik Red Bull, dat als belofte heeft om ‘vleugels te geven aan mensen en ideeën’. Red Bull is een *high performance* organisatie (De Waal & Scheurs, 2017). Het is een organisatie waar veel werknemers met plezier werken. Maar het is ook een organisatie die drankjes produceert die schadelijk kunnen zijn voor de gezondheid van (jonge) mensen.⁵

DSM

Het Nederlandse chemiebedrijf DSM was van huis uit een technische organisatie: de ingenieurs zochten naar steeds betere oplossingen. Daarnaast heerste er in het bedrijf een sterk gevoel voor de gemeenschap. Onder leiding van Feike Sijbesma begon DSM intern het gesprek te voeren over de toegevoegde waarde van de producten die het bedrijf ontwikkelde. Het moest niet alleen gaan over het wat, maar ook over het *waarom*.

Als resultaat van dit gesprek introduceerde DSM in 2018 zijn nieuwe strategie *Purpose led, performance driven*. Daarin werd de *purpose* – de betekenisvolle belofte – van het bedrijf geformuleerd als ‘creating brighter lives for all’. Voor DSM was dit geen marketingtruc of een cosmetische koerswijziging: het bedrijf wilde dit echt in de praktijk brengen. Doordat alle business units hun strategie afleiden van de *corporate strategy*, worden ze geprikkeld om erover na te denken hoe ze de *purpose* kunnen waarmaken. Medewerkers gaan nadenken over wat ze willen en kunnen bijdragen aan de betekenis van het bedrijf. Ook zijn targets, financiële doelstellingen en duurzaamheidsdoelstellingen afgeleid van de *corporate strategy*. In plaats van te focussen op *technische* oplossingen zorgt het bedrijf nu voor *gezonde en duurzame* oplossingen. CEO Sijbesma heeft een visie en het lef om daarvoor te staan, bijvoorbeeld tegenover de aandeelhouders die in eerste instantie geen behoefte hadden aan meer maatschappelijke verantwoordelijkheid. Sijbesma heeft een voorbeeldrol: als hij laat zien dat hij gelooft in de *purpose* van het bedrijf, ontstaat ruimte voor anderen om hun eigen steentje bij te dragen.

GAANDEWEG MERKEN
MEDEWERKERS DIE
HANDELEN VANUIT
DE BETEKENISVOLLE
BELOFTE DAT ZIJ MEER
BETEKENIS KUNNEN
TOEVOEGEN DAN ZIJ
DACHTEN

DE VERTALING VAN DE BELOFTE NAAR HET ECHTE BETEKENISVOLLE WERK

De betekenisvolle belofte maakt de beoogde maatschappelijke impact duidelijk en zet aan tot actie. Het is belangrijk dat medewerkers

hieraan hun eigen waarden en levensdoelen kunnen koppelen. Als de belofte van de organisatie aansprekend genoeg is, kunnen zij die betekenis op hun eigen manier interpreteren en vertalen in hun beleving van betekenisvol werk. Overigens geldt niet voor alle medewerkers dat zij zich op dit punt al zelf kunnen sturen.

Als de betekenisvolle belofte is geformuleerd, vinden medewerkers die dikwijls niet zo vernieuwend. Dat is het beste compliment dat je kunt krijgen! Het betekent dat zij de belofte herkennen en in de praktijk allang proberen te realiseren. Het is een bewijs dat de organisatie dicht bij haar oorspronkelijke DNA is gebleven. In de loop van de ontwikkeling merken dezelfde medewerkers wel dat consistent handelen vanuit de betekenisvolle belofte consequenties heeft en dat zij meer betekenis kunnen toevoegen dan zij dachten. Op het moment dat er een duidelijk samenhangende betekenis is geformuleerd, is de volgende uitdaging in de ontwikkeling naar een gelukkige organisatie om vanuit dit kader consistent te handelen. Dat moet dan leiden tot een voorspelbare omgeving, waarin medewerkers eigenaarschap nemen op hun eigen bijdrage in de vorm van betekenisvol werk.

HET TOPMANAGEMENT IS AAN ZET

Ervoor kiezen om de betekenis centraal te zetten is een fundamentele wijziging. Het volstaat niet langer om een missie zonder maatschappelijke meerwaarde te formuleren. Een bedrijf (of welke organisatie dan ook) dat met een product of dienst maatschappelijke meerwaarde wil leveren, zal een moreel standpunt moeten innemen. Maar dat is slechts het begin. Vervolgens moet het leveren van deze meerwaarde centraal wordt gesteld in alles wat je doet. Dat vraagt een flinke ommezwaai, om te beginnen aan de top.

In mijn adviespraktijk heb ik, met vallen en opstaan, ontdekt dat een dergelijke ommezwaai alleen kans van slagen heeft als de bestuurders/topmanagers ervan overtuigd zijn of raken dat zij naast een economische of bedrijfsmatige waarde ook dienen te kiezen

voor maatschappelijke meerwaarde. Zij moeten hun nek uitsteken en een morele positie innemen. Spreekt het strategisch management zich nadrukkelijk uit over de *drive* om te gaan sturen op betekenis – niet alleen als een mooie intentie, maar vanuit het eigen levensverhaal en de eigen intrinsieke *drive*? De uitdaging is om te komen tot congruentie in beeld en geluid. Klopt het beeld van de bestuurder die zich uitsprekt over het belang van de betekenisvolle belofte? Daarbij dienen belangrijke vragen te worden beantwoord. Voelen wij ons als leiders intrinsiek verbonden om deze klus de komende periode te klaren? Wat drijft mij daarin,

vanuit wie ik zelf ben? Blijf ik ook koersvast als het tegenzit, als er obstakels zijn, als de markt tussentijds verandert? Als eerste groep in de organisatie verwerken de bestuurders de betekenis van de organisatie, en het belang daarvan voor henzelf, in hun eigen narratief en handelen.

Organisaties staan voor de grote uitdaging om hun systemen (weer) te voorzien van betekenis. Moreel leiderschap is daarom meer dan ooit gevraagd. Geen leiderschap dat wordt gevoed vanuit prestige en ego, of vanuit het belang van het gesloten systeem van de organisatie, maar een leiderschap dat erop is gericht om het welzijn en het geluk van onze samenleving te vergroten. De uitdaging om betekenis terug te brengen in organisaties ligt in eerste instantie bij het topmanagement. Ik vind die uitdaging mooi verwoord door scheidend CEO Feike Sijbesma van DSM: 'Je kan jezelf of je bedrijf toch niet succesvol noemen in een wereld die faalt?'⁵

Noten

1. Blog van Kees Klomp op LinkedIn, 2 januari 2018.
2. Een begrip van de filosoof Ruud Veltenaar in 'Denk niet aan het volgende kwartaal, maar aan de volgende generatie'. *NRC Handelsblad*, 7 december 2017.
3. Adformatie, 17 oktober 2017: 'De nieuwe slogan van Rabobank is "growing a better world together". De campagne komt voort uit de veelbesproken Rabopitch.' (<https://www.adformatie.nl/gedragsverandering/de-nieuwe-slogan-van-rabobank-growing-better-world-tog>).

4. Esther Eikelenboom, 'Rabobank: van schandaal naar schandaal', *Een Vandaag*, 4.2.2017. 'Is het toevallig dat uitgerekend Rabobank zo in de problemen is geraakt? Of is het een gevolg van falend beleid?', vroeg Eikelenboom zich af in dit verslag, verwijzend naar de volgende affaires: 'Fraude met de Libor-rente. Georganiseerd dopinggebruik bij een wielerploeg. Betrokkenheid bij vastgoedfraude. De massale verkoop van ondeugdelijke rentederivaten aan kleine ondernemers. En de verdenking van medeplichtigheid bij het witwassen van crimineel geld van Mexicaanse drugskartels.' De aanleiding voor haar bericht was de stap van strafrechtadvocaat Góran Sluiter om de top van de Rabobank aan te geven bij het OM in verband met een onderzoek van de Amerikaanse justitie naar een (inmiddels gesloten) onderdeel van de bank in Californië dat werd verdacht van gebrekkig toezicht op het witwassen van Mexicaans drugsgeld.
5. 'Energiedrankjes zijn zo schadelijk dat kinderartsen pleiten voor een verkoopverbod aan jongeren', *de Volkskrant*, 15 januari 2018.
6. Interview DSM-topman Feike Sijbesma, *de Volkskrant*, 24 mei 2019.

Literatuur

De Waal, A. & M. Scheurs (2017). HPO geeft Red Bull vleugels. *Holland Management Review*, nr. 174, pp. 26-35.

Klomp, K. & Wobben, S. (2016). Handboek Betekenisvol ondernemen – het gat in de maatschappij. Amsterdam: Business Contact.

Over de auteur

R. Geurts is oprichter van Berkeley Square (www.berckeleysquare.nl), een adviesbureau op het gebied van organisatieontwikkeling vanuit betekenis. Dit artikel is gebaseerd op een hoofdstuk uit zijn boek *De Gelukkige Organisatie*, verschenen bij Uitgeverij Management Impact (2019), over de ontwikkeling van bestaande organisaties vanuit betekenis om hun (maatschappelijke) impact te vergroten. Zie voor meer informatie www.gelukkigeorganisatie.nl. Geurts wordt ook vaak gevraagd om als spreker het belang van betekenis-georiënteerde organisatieontwikkeling te onderstrepen.



HIGHLIGHTS

Korte berichten uit praktijk, wetenschap en onderzoek

Alliance Manchester Business School

DE ZEVEN REGELS VOOR THUISWERKEN

Professor organisatiepsychologie en gezondheid Cary Cooper biedt de volgende zeven tips voor thuiswerkers: 1. Maak een planning voor je dag. 2. Maak goede afspraken met de huisgenoten over werkplek en werktijden. 3. Zorg voor een geschikte werkplek in huis. 4. Zorg voor voldoende lichaamsbeweging per dag. 5. Onderhoud sociale contacten – de hedendaagse technologie maakt oogcontact mogelijk, dus gebruik die daar ook voor. 6. E-mail is niet altijd het beste medium – als je een problematische e-mail binnen krijgt, stel dan voor om er over te videobellen. 7. Kleed je aan: informeel maar toch netjes. De pyjama is geen optie.

AOG School of Management

'MANNEN KIEZEN OLD BOYS; VROUWEN IEMAND DIE GESCHIKT IS'

In benoemingsprocedures voor leidinggevendenden kiezen mannen liever een van de *old boys* dan een vrouw, terwijl vrouwen alleen letten op de competenties van een kandidaat. Dat zegt Floor Rink, hoogleraar Organisatiegedrag en Identity Management aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de RUG en docent in de leergang Bestuurlijk Leiderschap bij AOG School of Management. Zij doet haar uitspraak naar aanleiding van twee studies naar dit onderwerp. De uitkomst verraste haar. Ze had eigenlijk verwacht dat vrouwen in machtsposities zich net zo zouden gedragen als mannen. 'Ik dacht in termen van *power trumps gender*. Uit onze resultaten bleek echter wel degelijk verschil: de mannen waren veel meer geneigd om de interpersoonlijke *fit* mee te wegen in hun keuze. Vrouwen ... keken alleen naar de competenties ...' Rink merkt wel op dat er een vervolg zal worden gegeven aan het onderzoek, 'omdat we meer gegevens nodig hebben'.