

“*Purpose is
een intrinsieke
kwaliteit.
Juist leiderschap
moet hierin
voorop gaan*”



Jurgen Schut is partner en adviseur bij SeederDeBoer en oprichter van Hieroo. Bij Hieroo werkt hij aan het opbouwen van een netwerk van 'gamechangers' die de gezondheid van de lokale gemeenschap positief beïnvloeden.

Hieroo

Jurgen Schut

77

Deze case gaat over Hieroo, een purposegedreven organisatie waarbij net afgestudeerde consultants zich kunnen aansluiten en opdrachten kunnen doen in in de eigen regio. De purpose van Hieroo is iedere dag werken aan een betere stad van morgen. Beter is niet een norm, het is iedere dag een stapje voorwaarts op het vlak van bijvoorbeeld duurzaamheid, inclusiviteit, wonen, werken, welzijn en welvaart.

Hieroo is gericht op de lokale gemeenschap en werkt voor organisaties in alle sectoren zoals media, zorg, huisvesting, gemeentes en banken. De organisatie kent zes vestigingen in Amsterdam, Groningen, Rotterdam, Twente, Utrecht en Zwolle en het is de ambitie om in iedere stad of regio met een hogeschool of universiteit actief te zijn. De purpose van Hieroo is een antwoord op een grote vraag die ik persoonlijk al lange tijd heb: hoe creëren we een gezonde samenleving en wat is mijn rol daarin?

Wat is purpose? In veel definities is de purpose genoeg gelijk aan de missie van de organisatie, de reden van haar bestaan. In andere definities wordt het maatschappelijke karakter van purpose benadrukt; doen we het goede voor de maatschappij? Weer een ander perspectief is de merkbelofte; helpt de purpose de re-

latie met klanten en afnemers verdiepen? In mijn visie gaat het verder dan deze aspecten. Een purpose gaat over hoe de organisatie inhoud geeft aan het bestaan en is voor mij de inspiratie én de inspiratiebron van de organisatie. En de inspiratie en de inspiratiebron laten zich niet bedenken, die zijn er. Maar mensen en organisaties kunnen wel leren om er beter contact mee te hebben. Purpose is in elk geval een intrinsieke kwaliteit en de externe vorm en uiting ervan zijn onbelangrijk.

Theory U

Er heeft een aantal jaren gezeten tussen de eerste gedachte en het moment van inspiratie. Vanuit mijn betrokkenheid bij zorgorganisaties dacht ik steeds meer na over zorg in onze maatschappij. Veel gesprekken gaan over betaalbaarheid en beschikbaarheid van zorg.

Veel minder gaat het over een gezonde samenleving. Hoe maken we die met elkaar? Een aantal jaren later kwam een dieper bewustzijn. Ik keek naar een filmpje van Peter Senge die vertelde over het gedachtengoed van Theory U. Hij vertelt over twee miljard mensen die geen schoon drinkwater hebben, een extreme welvaartsverdeling en dat wij ongeveer 1,5 aarde aan grondstoffen per jaar gebruiken. Voor mij was de meest heftige boodschap dat meer mensen zelf uit het leven stappen dan vermoord worden in oorlogen en criminaliteit. En toen kwam de vraag. Werk jij mee aan deze wereld? Die vraag draaide mijn perspectief 180 graden om. Ik kende de problemen wel, maar ik had me altijd als toeschouwer van dit vraagstuk gezien. Ineens stond ik er middenin en kwam zelfs de vraag of ik eraan meewerk. Het antwoord is ja, op zijn minst deed ik er niet veel aan, plus dat ik wel het vermogen heb er positieve invloed op uit te oefenen. De inspiratie was geboren. Tussen de inspiratie en de start van Hieroo zat wederom een aantal jaren. Met de inspiratie had ik de politiek in kunnen gaan, bij een gemeente of een NGO kunnen starten of als activist de barricade op kunnen staan. Nu ben ik toevallig consultant en ondernemer en die ervaring wilde ik koppelen aan mijn inspiratie. De gezonde samenleving is voor mij zichtbaar op straat, in het dorp en in de stad. Ik kan zelf moeilijk gevoel ontwikkelen bij de grote mondiale bewegingen. In mijn werk kwam ik steeds meer jonge mensen tegen die graag willen wonen en werken in hun eigen stad. Ze zijn betrokken bij hun directe omgeving, willen mobiliteit beperken vanwege duurzaamheid en een beperkte reistijd betekent tijd voor andere dingen. Deze twee zaken hebben geleid tot het bedrijfsidee voor Hieroo. Lokaal werken, opgeleid worden tot consultant in de eigen stad en bovenal leren hoe invloed te krijgen op de lokale samenleving. Want dat laatste is vanuit de purpose bezien het belangrijkste.

Purposegedreven

Het is minimaal noodzakelijk om purpose levend te houden in een purposegedreven organisatie. In praktische zin betekent dit dat de purpose onderwerp van gesprek is voor alle bedrijfsactiviteiten. En geregeld is

Het is minimaal noodzakelijk om purpose levend te houden

het ook geen onderwerp van gesprek. Dan verdwijnt de inspiratie uit beeld, soms bij een individu, soms bij het collectief. Het is belangrijk om met alle mensen de kwaliteit te ontwikkelen om aan te voelen dat de organisatie het bewustzijn hierover aan het verliezen is. Om dit te leren voelen, ervaren en bespreken. De weg terug is om tijdens een vergadering of gesprek het gemis in te brengen of de aandacht te richten op de inspiratie. Dat purpose naar de achtergrond verdwijnt kan ook bedrijfsmatige redenen hebben. In mijn ervaring is dit de meest voorkomende variant. Bij achterblijvende resultaten en vanuit de 'normale' bedrijfsmatige logica is er de neiging om op te geven aan de inspiratie. Voortdurend sturen op doelen, plannen, geld en resultaat leidt ertoe dat er de organisatie vergeet wat de inspiratie was. Vaak zijn er bepalende momenten waarin purpose of juist het resultaat voorop wordt gesteld. Deze keuzes hebben groot effect op de cultuur. Purposegedreven organisaties stellen juist op spannende momenten de purpose voorop, omdat ze daarop drijven. Juist leiderschap moet hierin voorop gaan. De purpose is niet het product van de organisatie. Een organisatie met maatschappelijke diensten hoeft niet purposegedreven te zijn. Een productieorganisatie voor consumenten kan zeer geïnspireerd en purposegedreven zijn. Het is dus niet wat je doet, maar hoe je doet en waarom je doet. De golden circles van Sinek.

Bewustzijn

De belangrijkste factor in purposegedreven zijn zit in het 'wie'. Alle hierboven genoemde aspecten kunnen al snel holle en betekenisloze woorden worden als er geen mensen achter zitten die daadwerkelijk geïnspireerd zijn. De inspiratie moet gevoeld en ervaren worden

binnen en buiten de organisatie. Dat stelt hoge eisen aan het leiderschap. Leaders stellen zich telkens weer grote vragen om het bewustzijn over zichzelf en over de organisatie te houden. Wat inspireert mij, hoe breng ik dat in, hoe ga ik ermee om als ik de inspiratie niet voel, durf ik te vertrouwen, wat voel en ervaar ik, wat is mijn belangrijkste impuls nu? Het zijn zogenaamde trage vragen zonder direct antwoord, terwijl ze ook kunnen helpen in het directe handelen.

Ik zou zelf niet meer bij een niet-purposegedreven organisatie willen werken. Daarnaast denk ik dat dat organisaties zonder purpose zich zorgen moeten maken over de continuïteit. Dat was al zo, maar zeker in deze snel veranderende tijden is de overlevingskans laag. Het goede nieuws is dat veel organisaties een inspiratiebron hebben. Natuurlijk, organisaties bestaan ook om een rationele reden. Alle organisaties die ik ken hebben ook een inspirerende oorsprong. De verhalen zijn echter vaak verloren gegaan en er lopen nog maar weinig mensen rond die de inspiratie daadwerkelijk ervaren, voeden en kunnen doorgeven. Dat is de grote opgave om purposegedreven te gaan worden. Hoe vind je de purpose, terwijl die in de loop van de tijd verloren is gegaan?

Het proces om purposegedreven te worden is een zoektocht. In eerste instantie de zoektocht naar de purpose en vervolgens hoe die centraal te stellen in de ontwikkeling en aansturing van de organisatie. Deze zoektocht is geen analytisch denk- en ontwerpproces, juist niet. Het is een proces van observeren, van kijken, van voelen, van luisteren en van ervaren. Vanuit Theory U worden er concrete handvatten gegeven om dit te doen. De handvatten richten zich primair op het observeren van het systeem, de organisatie en de purpose op het niveau van hoofd, hart en inspiratie. Tegelijk zijn

het mensen die hiermee aan de slag gaan, dus ook de fysieke ervaring kan worden ingezet in het proces. Het gaat om het openen van mentale, emotionele, spirituele en fysieke intelligentie. Vanuit hier wordt de purpose tastbaar, wordt het mogelijk deze te concretiseren en daadwerkelijk praktisch in te zetten in het handelen. Om dit mogelijk te maken is vertraging in het proces belangrijk. Pas dan ontstaat er in de groep de mogelijkheid om de intelligentie op de verschillende niveaus te benutten. Binnen Hieroo doen we dit op verschillende manieren. Zo staat de purpose centraal op bijvoorbeeld een strategiedag, delen we verhalen over de oorsprong bij de ontvangst van medewerkers en staat de purpose ook centraal in de werving en selectie van mensen.

Sterke binding

Het is belangrijk om signalen te herkennen indien er structurele geslotenheid komt op mentaal, emotioneel en spiritueel niveau. Oordelen zijn een belangrijke graadmeter voor gesloten mentale opvattingen. Cynisme is het gevolg van emoties die niet geuit kunnen worden of geen plek hebben in de interactie tussen mensen. En angsten die gaan overheersen drukken de inspiratie naar de achtergrond. Honderd procent openheid gaat niet lukken, de neiging naar geslotenheid kan echter wel signaleerd worden. De energie van het oordeel, cynisme en angst is een goede bron om het gesprek te voeren en ook weer te openen.

Het grote voordeel van purpose is dat er in elk geval één vast punt is in deze sterk veranderende wereld. Zelfs als alles verandert, zelfs in een grote crisis is er altijd nog de inspiratie en het innerlijk houvast. Dit geeft sterke binding tussen de mensen in de organisatie en geeft ook richting aan het handelen. Ook geeft het mensen de ruimte om te handelen naar eigen inzicht en gebaseerd op de specifieke omstandigheden. Het geeft meer betrokkenheid, betekenis en richting aan mensen in de organisatie. Handelen vanuit de purpose is de basis om in meer samenhang met de omgeving en de maatschappij te ontwikkelen. Purpose geeft dus een veel steviger houvast en binding dan op het niveau van bijvoorbeeld strategie, beleid, regels, processen en afspraken.

“*Purposegedreven
zijn zit in het ‘wie’*”