

Voorwoord

Nederland heeft een rijk verleden van bevlogen mensen – zogenaamde aartsvaders – die grote, succesvolle organisaties hebben gebouwd. Deze leiders hebben een wezenlijke bijdrage geleverd aan de welvaart en het welzijn van Nederland door gezonde organisaties te creëren. Dit boek maakt de lezers (en leiders) duidelijk dat de tijd waarin de aartsvaders hun organisaties bouwden niet meer overeenkomt met de wereld van nu. Een andere tijd vraagt om een andere manier van leidinggeven aan groei.

Huidige leiders dienen samen met hun medewerkers hun organisaties te moderniseren, zodat deze weer bij de tijd zijn. Voor deze modernisering is een ‘vernieuwingsslag’ noodzakelijk. Het realiseren van deze vernieuwingsslag is een uitdagende opdracht, omdat leiders hun ‘winkels gaan verbouwen, terwijl de verkopen doorgaan’. Om te zorgen dat deze opdracht uitvoerbaar is, geeft dit boek zeer helder aan wat deze leiders te doen hebben.

Centrale vraag

Niet de vraag *of* mensen een bijdrage leveren aan de groei van organisaties, maar de vraag *hoe* ze een bijdrage leveren aan de groei van organisaties staat centraal in dit boek. Er is voldoende gedegen internationaal onderzoek dat aantoont dat mensen een wezenlijke bijdrage leveren aan de groei. Een kleine selectie uit beschikbaar internationaal onderzoek:

- **Effectory, het verborgen potentieel van werkend Nederland, 2014.** ‘Er zijn op het gebied van goed werknemersschap en goed werkgeversschap in Nederland veel mooie ontwikkelingen. We zien in de praktijk veel dingen die goed gaan en we zien ook nog

ontzettend veel verborgen potentieel. Nu de crisis voortduurt en zo langzamerhand een nieuwe realiteit lijkt te worden, is de vraag hoe lang we het ons nog kunnen permitteren om dit potentieel, de denk- en innovatiekracht van al onze medewerkers, niet volledig aan te wenden.'

- **Deloitte, core believe and culture survey, 2014.** 'Ons onderzoek geeft aan dat het focussen op een zinvol doel in plaats van alleen winstgevendheid het vertrouwen in de bedrijfsvoering doet groeien en investeringen stimuleert. Vertrouwen – het drijft investeringen, innovaties en groei op lange termijn. Tweeëntachtig procent van de respondenten (leidinggevend en werknemers) die werken voor een organisatie met een zinvol doel, zeggen dat ze ervan overtuigd zijn dat hun organisatie het komende jaar groeit. In organisaties die niet beschikken over een zinvol doel verwacht achtenveertig procent dat de organisatie komend jaar groeit.'
- **Erasmus Universiteit, Onderzoeksrapport topsectoren, 2014.** 'De markt dwingt bedrijven steeds sneller te innoveren om de strijd aan te kunnen gaan met de concurrentie. Sociale innovatie (nieuwe manieren van managen, organiseren en werken, aldus Volberda, red.) speelt hierin een belangrijke rol. 77% van het innovatiesucces wordt bepaald door sociale innovatie en 23% door technologische innovatie. Zo hebben sociaal innovatieve topsectorbedrijven meer radicale innovaties en meer innovaties die tot groei leiden ingevoerd. Ook hebben zij 21% hogere bedrijfsprestaties. Dit vraagt dan ook om een "shift in de mindsets" van bedrijven dat succesvol innoveren meer is dan alleen investeren in R&D [Research & Development, red.]. Juist de "zachtere" kant van innovatie, sociale innovatie, is cruciaal.'

Ondanks het feit dat bovenstaande onderzoeken aantonen dat mensen een wezenlijke bijdrage leveren aan de groei van organisaties, is het voor veel leidinggevendenden onvoldoende duidelijk hoe deze vorm van groei kan worden gerealiseerd. Een gemiste kans! Dit boek biedt leiders concrete handvatten het menselijk potentieel om te zetten in organisatiegroei.

Tien jaar onderzoek

Om tot een praktisch toepasbaar antwoord te komen op de vraag 'hoe medewerkers een bijdrage leveren aan de groei van organisaties?' is de afgelopen tien jaar uitgebreid onderzoek gedaan door mijn compagnon en mij vanuit InmensGroeiën. Het onderzoek bestond uit advieswerk voor tientallen organisaties. Deze organisaties zagen allemaal ruimte voor groei, beschikten over producten waar een markt voor was en hadden medewerkers die goed opgeleid waren. En toch bleef de gewenste groei uit.

Het veldonderzoek bij organisaties werd aangevuld met *desk research* in de vorm van literatuuronderzoek. Met name onderzoekers (o.a. Collins, Kotter en Senge) bij wie het verband tussen mensen, teams en organisatiegroei werd gelegd, werden uitvoerig bestudeerd. Doel van het literatuuronderzoek was om de geleerde lessen uit deze onderzoeken mee te nemen bij het formuleren van een praktisch toepasbaar antwoord op de vraag die aan dit boek ten grondslag ligt.

Drie overbodige vragen

Voordat het antwoord op de centrale vraag uit dit boek wordt gegeven, gaat het eerste hoofdstuk in op een drietal ogenschijnlijk overbodige vragen. Dat deze drie vragen toch relevant zijn, komt doordat de antwoorden erop in de meeste gevallen onvolledig of verkeerd zijn.

VRAAG 1: WAT IS EEN ORGANISATIE?

Organisaties zijn meer dan het klassieke beeld van een ‘machine’ die producten en/of diensten voortbrengt. Organisaties bestaan uit een kern van mensen en een bedrijfseconomisch kader, blijkt uit het onderzoek. Als organisaties ook uit een menselijke kern bestaan en dus meer zijn dan alleen een machine (het bedrijfseconomisch kader), dan dienen organisaties ook gebruik te maken van groeistrategieën die de bijdrage van medewerkers aan de organisatiegroei een concrete plek geven.

VRAAG 2: HOE VERLOOPT DE GROEI VAN ORGANISATIES?

De groei van organisaties verloopt niet langs rechte lijnen zoals veelal in economieboekjes wordt weergegeven. Toch is het groeipatroon voorspelbaar. Het patroon heeft overeenkomsten met de vier seizoenen. Dit cyclische groeipatroon kan passief worden gevolgd of actief worden ingezet. Het laatste versnelt de groei aanzienlijk.

VRAAG 3: IN WELKE WERELD BEVINDEN ORGANISATIES ZICH VANDAAG DE DAG?

De bedrijfseconomische werkelijkheid van vandaag de dag is meer dan het maken van winst door het vervullen van externe klantbehoeftes. Naast winst telt tegenwoordig ook een maatschappelijk verantwoorde manier van ondernemen. Daarnaast gaat het niet meer alleen over het vervullen van externe behoeftes, maar moeten in organisaties ook de behoeftes van medewerkers vervuld worden als men wil dat die meer betrokken en bevlogen zijn. Dit vraagt om een continue dialoog met mensen binnen en buiten organisaties.

Drie grootheden

Medewerkers, teams en de organisatie zelf zijn drie afzonderlijke grootheden die in staat zijn op eigen kracht een bijdrage te leveren aan de groei van organisaties. Hoe deze grootheden – die in drie aparte blokken worden besproken – leid ik hier kort in:

1. MEDEWERKERS

Naast het feit dat medewerkers goed worden in wat ze doen (het eerste niveau van groei) is het belangrijk dat ze zich bewust zijn van wat ze willen en wie ze zijn: niveau twee en drie van persoonlijke groei. Zelfbewuste professionals die weten wie ze zijn en wat ze willen, zijn authentieker, effectiever én efficiënter. Dat komt de besluitvorming en de uitvoering ten goede!

Om de bijdrage aan de groei van medewerkers te vergroten is het innerlijk kompas ontwikkeld. Dit kompas helpt je bevologenheid over iets in een paar woorden te vatten. Medewerkers ontlene er veel kracht aan, ontdekte ik tijdens mijn jarenlange onderzoek. Naast het innerlijk kompas is er een groeiproces ontwikkeld dat ervoor zorgt dat in vier overzichtelijke stappen de juiste diepgang wordt bereikt om die bevologenheid in praktijk te brengen.

2. TEAMS

Professionals die weten wie ze zijn en wat ze willen, bereiken als team nog meer wanneer ze een doel nastreven. Hoe teams hechter worden en een gedeeld, zinvol doel formuleren, komt in dit boek uitgebreid aan bod. Teams die beschikken over een gedeeld zinvol doel zijn significant succesvoller dan organisaties die dat niet hebben, blijkt uit onderzoek.

Het zakelijk kompas is ontwikkeld om het gedeelde, zinvolle doel van teams helder te verwoorden en de bijdrage aan de groei van organisaties te vergroten. Dit zakelijke kompas zorgt voor de gewenste focus. Het bundelt de individuele energie en kwaliteiten en stookt ze op tot een 'heilig' vuur.

Ook voor teams is er een doeltreffend en efficiënt groeiproces ontwikkeld met vier concrete stappen. Dit groeiproces zorgt ervoor dat in goed overleg het team zijn zinvolle doelen stelt en de leden zich vanzelfsprekend verbinden aan de realisering ervan.

3. ORGANISATIES

De organisatievorm draagt optimaal bij aan groei wanneer die als één geheel in beweging komt, zowel de ‘zachte’ kant (de mensen) als de ‘harde’ kant (de machine). Medewerkers ervaren deze eenheid als een organisatie die hen faciliteert in het bereiken van de gestelde, zinvolle doelen.

Om te zorgen dat de gekozen organisatievorm optimaal bijdraagt aan de groei van organisatie, is het 8 S'en-model ontwikkeld. Het is zaak om deze acht componenten, die samen het bedrijfseconomisch kader vormen, naadloos op elkaar aan te laten sluiten. Wanneer dat gebeurt, is de zaak letterlijk en figuurlijk rond en draait de gehele organisatie (kern en kader) zonder onnodig energieverlies.

Verbindend leiderschap

Organisaties groeien optimaal als de groei van mensen, teams en het bedrijfseconomisch kader op elkaar zijn afgestemd. Dat zorgt ervoor dat de bevoegdheid van de medewerkers de richting en de ruimte krijgt die ze verdient binnen een gezond bedrijfseconomisch kader.

De mensen die in dit soort organisaties werken, worden op een gezonde manier uitgedaagd door hun leiders zonder dat de druk op hen te groot is. Medewerkers krijgen vertrouwen en verantwoordelijkheid om hun waardevolle bijdrage te leveren aan het gedeelde, zinvolle doel.

In tegenstelling tot veel andere organisaties vertonen de mensen en teams geen verkramping. De zaak zit niet op slot, maar staat juist open voor de bijdrage van de medewerkers aan de groei ervan.

De aartsvaders van morgen

Dit boek hoopt een bijdrage te leveren om van de huidige leiders de *aartsvaders van morgen* te maken. Als dat lukt heeft Nederland over enkele jaren een verrijkt landschap van sociaal bewogen organisaties die een wezenlijke bijdrage leveren aan de welvaart en het welzijn van Nederland de komende decennia!

1 INMENS GROEIEN®

Organisaties groeien door bevlogen mensen. Dat staat vast.¹ Toch beschikken niet alle organisaties over bevlogen medewerkers en hechte teams die er iedere keer in slagen de gestelde doelen te realiseren. Dat komt omdat managementteams worstelen met het antwoord op de vraag: hoe leveren mijn mensen een wezenlijke bijdrage aan groei van onze organisatie? Deze worsteling komt voort uit de wijze waarop ze naar organisaties, hun omgeving en het patroon van groei kijken. Dit hoofdstuk biedt een nieuwe kijk op deze zaken. Het geeft verfrissende antwoorden op drie ogenschijnlijk overbodige vragen: wat is een organisatie? Hoe verloopt de groei van een organisatie? En in welke wereld bevinden organisaties zich vandaag de dag?

1.1 WAT ER MISGING

De laatste decennia is de betrokkenheid van medewerkers beduidend minder geworden. Aandeelhouders toonden vooral interesse in het rendement van organisaties en minder in de mensen die erbij betrokken waren. Ook bestuurders namen meer afstand van hun medewerkers. Ook zij werden steeds meer resultaatgericht en steeds minder mensgericht. Bestuurders staarden zich blind op het verhoogen van de aandeelhouderswaarde. Medewerkers zijn naar de achtergrond verdwenen en er is in organisaties een disbalans ontstaan tussen het menselijke en het zakelijke perspectief. Wie de medewerkers zijn en wat de medewerkers willen lijkt niet langer relevant. Het gaat uitsluitend nog om wat ze kunnen én wat ze doen. Hoe meer ze

¹ Zie voorwoord voor diverse relevante onderzoeken die aantonen dat medewerkers een wezenlijke bijdrage leveren aan de groei van organisaties.

kunnen en hoe meer ze doen, des te beter het is voor de korte termijn gedreven aandeelhouders en bestuurders.

De recente crisis heeft deze disbalans verergert. De meeste bestuurders laten de organisatiemachine nog harder draaien. Nog harder werken zorgt echter niet meer voor betere resultaten. Sterker nog, het holt de zaak letterlijk en figuurlijk nog verder uit. Het signaal wordt steeds duidelijker hoorbaar: deze eenzijdige zienswijze die uitsluitend kijkt naar de bedrijfsresultaten wordt niet langer geaccepteerd door mensen binnen en buiten deze organisaties. De maat is vol.

Waarom wordt er gezegd: 'De maat is vol!?' Er broeide onderhuids al langere tijd een toenemende weerzin tegen de eenzijdige, resultaatgerichte manier van denken. Emancipatie en betere scholing zorgden er al in de vorige eeuw voor dat medewerkers mondiger werden. Vandaag de dag willen medewerkers niet meer als kleine kinderen worden behandeld. Ze willen meedoen en eigenaarschap nemen. Als volwassen, gelijkwaardige mensen willen ze met het management in gesprek zijn over het reilen en zeilen van *hun* organisatie.

Ook de mensen buiten de organisatie accepteren niet langer dat organisaties alleen het resultaat centraal stellen. De maatschappij wijst bedrijven haarfijn op hun maatschappelijke verantwoordelijkheden. Niet langer kan het management met bedrijfseconomische argumenten de buitenwacht het zwijgen opleggen. Enkel winstmaximalisatie wordt niet langer geaccepteerd. Organisaties worden gedwongen om op een meer verantwoorde manier te ondernemen en ook rekening te houden met hun omgeving. Naast winst (*profit*) dienen organisaties ook waarde te hechten aan haar omgeving (*people en planet*).

Het is geen passief verzet. Men is bereid verantwoordelijkheid te nemen en in actie te komen. Zowel de binnen- als de buitenwacht is bereid om oplossingen aan te dragen om het tij te keren en de organisatie – naast resultaatgericht – ook weer mensgericht te maken. On-

danks het verzet zijn de meeste medewerkers nog steeds zeer begaan met het lot van hun organisatie. Samen met de buitenwacht zijn ze bereid te werken aan verbeteringen die voldoen aan de wensen van klanten, de maatschappij, medewerkers én aandeelhouders. Dat betekent echter dat resultaatdenken niet langer de centrale plek verdient binnen organisaties. Maar wat dan wel?

1.2 EEN NIEUWE KIJK OP ORGANISATIES

Wanneer je aan mensen vraagt: wat is een organisatie?, krijg je vaak een antwoord dat in essentie neerkomt op een ‘machine’ die producten en/of diensten maakt. Dit antwoord is begrijpelijk. Men is grootgebracht met dit beeld, maar het is te beperkt.

Welk beeld dekt de lading beter? Uit het onderzoek dat aan dit boek ten grondslag ligt, blijkt dat organisaties eerst en vooral uit mensen bestaan. Een organisatie beschikt over een kern van mensen. Om die kern van mensen zit een bedrijfseconomisch kader (zie afbeelding 1). Dat is het machinale deel van een organisatie. De menselijke kern daarentegen is het kloppend hart ervan.

Het kader zorgt ervoor dat producten en diensten worden voortgebracht, klantenbehoeften worden bevredigd en de gestelde doelen worden gerealiseerd. Het bedrijfseconomische kader is de zichtbare kant van de organisatie, de buitenkant.

Veel mensen zijn er nog niet aan gewend organisaties te zien als een kern van mensen met daar omheen een bedrijfseconomisch kader. Bij de meesten leeft bewust of onbewust het beeld voort dat een organisatie niet meer dan een machine is. De medewerkers vormen de productiefactor arbeid. Net als natuur en kapitaal zijn ze ‘slechts’ een productiemiddel. Ze staan ten dienste van de organisatie. Een werknemer is inwisselbaar wanneer hij of zij niet (meer) voldoet. Wie ze zijn en wat ze willen is niet relevant. Het gaat uitsluitend om wat ze kunnen en of ze dat goed genoeg doen (zie afbeelding 2).

Het antwoord op de vraag hoe medewerkers een bijdrage kunnen le-

Afbeelding 1 De essentie van een organisatie

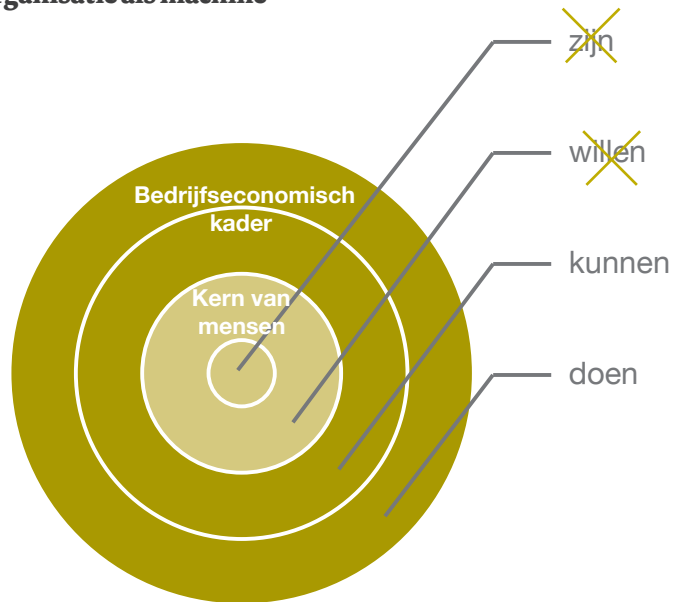


veren aan de groei van organisaties is net zo voor de hand liggend als het beeld dat een organisatie een machine is: medewerkers moeten nog meer kunnen en nog meer doen. Maar ook als het kwartje is gevallen en men ervan uitgaat dat organisaties een kern van mensen hebben, is het nog niet eenvoudig om de bijdrage van de mensen te vergroten door ook stil te staan bij wie ze zijn en wat ze willen. Het beeld van de organisatie als machine is hardnekkig en zit in allerlei kleine, vaak onopvallende dingen, verstopt. Net als onkruid is het niet makkelijk uit te roeien.

Als lezer word je uitgenodigd – terwijl je dit boek leest – het gangbare beeld van een organisatie als machine los te laten. Wissel het bestaande beeld in voor het beeld van de organisatie met een kern van mensen en een bedrijfseconomisch kader. Onderzoek of dat beeld je helpt bij het beantwoorden van de vraag hoe medewerkers bijdragen aan de groei van organisaties.

Afbeelding 2 Consequenties van het eenzijdige beeld van de organisatie als machine

21



Paradigma shift

Organisaties zijn meer dan een machine die producten en/of diensten maakt. Organisaties bestaan uit een kern van mensen en een bedrijfseconomisch kader. Met hun bevoegenheid zijn medewerkers een drijvende kracht achter de groei van organisaties. Samen vormen ze het hart van de zaak. Het bedrijfseconomisch kader staat ten dienste van de medewerkers en faciliteert hen bij het realiseren van de gestelde doelen.

1.3 GROEI IS EEN CYCLISCH PROCES

Bedrijfseconomen zien hun vakgebied als wetenschap. Daar is niets mis mee. Er is in de bedrijfseconomie een aantal wetmatigheden dat het vakgebied een wetenschappelijk karakter geeft. Als een bedrijf bijvoorbeeld geen winst maakt, gaat het vroeg of laat failliet. Als de vraag naar een product plotseling wegvalt, blijft een bedrijf met de voorraad zitten die afgeschreven moet worden.

Het kennen van de wetmatigheden helpt mensen om de werkelijkheid beter te begrijpen en voorkomt dat ze zelf alles proefondervindelijk moeten ervaren. Wetenschappers verwoorden de wetmatigheden vaak met behulp van simpele voorbeelden en hopen daarmee te illustreren hoe het in het echt werkt. Dat is een mooi streven. Er schuilt echter ook een gevaar in en dat is dat men vergeet dat het een versimpeling is. Men denkt dat de versimpelde weergave de werkelijkheid zelf is.

Neem het voorbeeld van hoe vraag en aanbod op elkaar worden afgestemd. Economen stellen dat de vraag naar en het aanbod van goederen *ceteris paribus* (bij gelijkblijvende omstandigheden) afhangt van de prijs die ervoor wordt gevraagd. Bij een hogere prijs zal het over het algemeen zo zijn dat er minder vraag naar een artikel is en meer aanbod. Andersom zal bij een lagere prijs de vraag toenemen en het aanbod afnemen. Mensen denken echter niet *ceteris paribus*. Ze nemen in hun besluitvorming naast de prijs ook andere aspecten mee. Vraag en aanbod zijn in werkelijkheid geen rechte lijnen. Kijk bijvoorbeeld maar naar het koersverloop van aandelen op de beurs.

De wereld is te complex om in rechte vraag- en aanbodlijnen samen te vatten. Waar ontleen je dan houvast aan, als je toch een groeipad voor een organisatie wilt uittekenen?

Een goede leermeester is de natuur. Een boom heeft alle vier de seizoenen nodig om te groeien. De omstandigheden zijn in elk seizoen anders, en toch dragen ze allemaal bij aan de groei van de boom. De jaarringen van een boom zijn een tastbaar bewijs van de groei. De seizoenen vormen samen één jaarring.

De vier seizoenen zorgen niet voor een gegarandeerde groei. Een jaarring is niet elk jaar even dik. Dat is voor een organisatie ook herkenbaar. Ook bedrijven maken niet ieder jaar even ‘dikke’ winsten. Een boom groeit echter wel ieder jaar, want ieder jaar komt er een jaarring bij. Ook als de oogst – de winst van dat jaar – lager is dan het jaar ervoor. Hoe kan dat?

Een boom heeft geen bedrijfseconomie gestudeerd. Hij maakt zich geen zorgen over volgend jaar. Een boom blijft zichzelf en vertrouwt erop dat het vroeg of laat weer voorjaar wordt en dat er opnieuw groei komt. Samengevat is het groeiproces van een boom:

Lente	Zomer	Herfst	Winter
in bloei staan	vrucht dragen	bladeren verliezen	in de wortels terugtrekken

Wanneer de seizoenen worden vertaald naar een organisatie, tekent het volgende groeipatroon zich af:

Lente	Zomer	Herfst	Winter
organiseren	realiseren	analyseren	reflecteren

Hoe kan een organisatie de seizoenen van groei verankeren, net zoals een boom dat doet in zijn jaarringen? Analyseren en reflecteren dragen bij aan groei doordat ze zorgen voor een groter bewustzijn op individueel en collectief niveau. Door het vergrote bewustzijn weloverwogen te vertalen naar nieuwe producten, systeemverbeteringen, meer deskundigheid enzovoort groeit een organisatie. Net zoals de jaarring van een boom onuitwisbaar is, is deze vorm van groei blijvend. Het vergrote bewustzijn zit in de hoofden en harten van de medewerkers en de vertaling ervan heeft een concrete plek gekregen in het bedrijfseconomisch kader.

Begint de groei van de natuur eigenlijk wel in de lente? Biologen zeggen van niet. De lente begint in de herfst. In de herfst worden de lam-

metjes verwekt en vallen de zaadjes in goede aarde. Organisatiegroei begint ook in de herfst. Als het zakelijk gezien begint te stormen en de omzetzaling inzet, is de organisatie al klaar voor een volgende groeifase. Wachten kan, maar dat betekent onnodig tijdverlies. Niet terugverlangen naar de zomer dus, maar zorgen dat er snel een nieuw jaar aanbreekt.

De groeicyclus van een boom en van een organisatie verlopen in werkelijkheid dus als volgt:

Herfst	Winter	Lente	Zomer
bladeren verliezen	in de wortels terugtrekken	in bloei staan	vrucht dragen
analyseren	reflecteren	organiseren	realiseren

Paradigma shift

De natuur is een betere leermeester dan de bedrijfseconomische wetenschap als het gaat over inzicht krijgen in het groeipatroon van organisaties. Er zijn perioden van groei en er zijn perioden van stagnatie. Net als de natuur is een organisatie het meest 'vruchtbaar' als de herfst, de stagnatie, inzet. Verlangen naar de goede oude tijd (de zomer) heeft geen zin. Analyseren wat er goed ging en in de toekomst beter kan als de herinneringen nog vers zijn wel. Analyseren en reflecteren vergroten het bewustzijn en vormen de voedingsbodem voor verdere groei.

1.4 EEN NIEUWE BEDRIJFSECONOMISCHE WERKELIJKHEID

Ruim honderd jaar lang heeft het klassieke bedrijfseconomische model opgeld gedaan (zie afbeelding 3). In dat model staan twee facetten centraal: 1) winst maken en 2) creëren van een externe toekomst door het bevredigen van klantbehoeften. Kort gezegd ‘gezond ondernemen’:

Organisaties die in een van de andere drie kwadranten vallen, maken geen winst en/of hebben geen externe toekomst. Organisaties die kansloos ondernemen hebben de zaak het minst goed voor elkaar. Veel kleine, zelfstandige winkeliers zijn de afgelopen jaren omgevalen. Ze zijn verdrongen door goed georganiseerde winkelketens.

De afgelopen jaren is dit klassieke bedrijfseconomische model versneld verouderd. Organisaties worden steeds meer aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Naast winst (profit), is ook de omgeving (planet en people) belangrijk geworden (zie afbeelding 4). Veel organisaties besteden in hun jaarverslag aandacht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De trend naar meer maatschappelijk verantwoord ondernemen is aangevuld met een beweging die van binnenuit de organisaties komt. Zowel de medewerkers als het management willen dat de betrokkenheid en bevlogenheid worden verhoogd. Onverschilligheid is niet langer gewenst. Sociaal ondernemen is het antwoord dat is geformuleerd op de wens naar meer betrokkenheid en bevlogenheid. Sociale ondernemingen zijn in staat om op een financieel gezonde manier te ondernemen en om de wensen van maatschappij en medewerkers op een goede manier in te vullen. De doelen van sociale ondernemingen worden zowel door de mensen binnen als buiten de organisatie als zinvol gezien; ze zijn maatschappelijk relevant en voor medewerkers interessant (zie afbeelding 5).

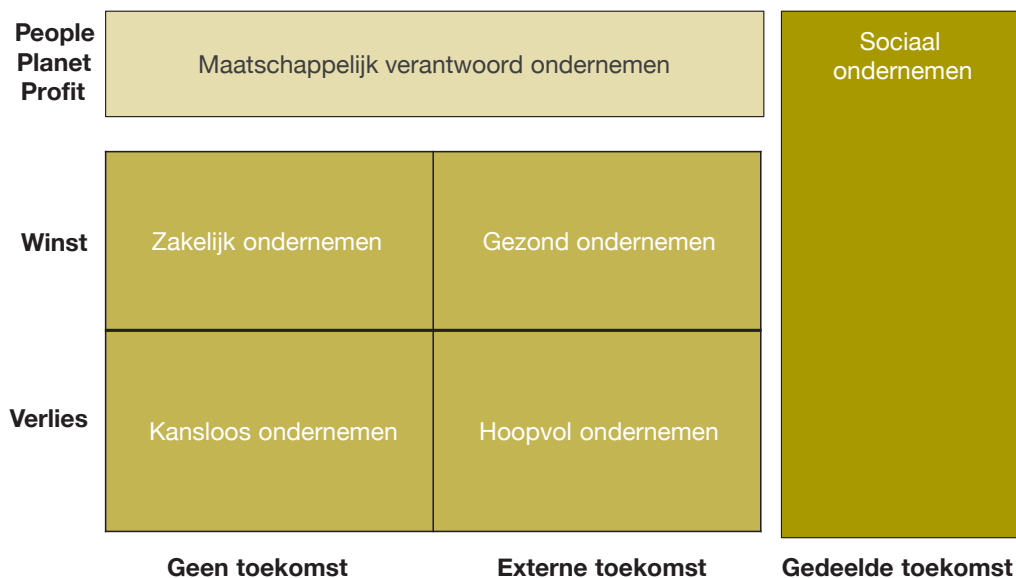
Afbeelding 3 Klassiek bedrijfseconomisch model (1870-1990)

Winst	Zakelijk ondernemen	Gezond ondernemen
Verlies	Kansloos ondernemen	Hoopvol ondernemen
	Geen toekomst	Externe toekomst

Afbeelding 4 De opkomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen (1990-2010)

People Planet Profit	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	
Winst	Zakelijk ondernemen	Gezond ondernemen
Verlies	Kansloos ondernemen	Hoopvol ondernemen
	Geen toekomst	Externe toekomst

Afbeelding 5 De opkomst van sociaal ondernemen (vanaf 2010)



Paradigma shift

De wereld waarin organisaties zich bevinden is de afgelopen jaren drastisch veranderd. In de vorige eeuw waren organisaties gericht op het maken van winst en het bevredigen van klantbehoeften. Organisaties dienen zich te realiseren dat ze niet alleen meer worden afgerekend op hun winstcijfers, maar ook op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Daarnaast maken medewerkers ook steeds duidelijker waar hun behoeften liggen. Gezond ondernemen als hoogste doel is vervangen door het willen zijn van een sociale onderneming.

1.5 GROEI IS EEN GEDEELDE VERANTWOORDELIJKHEID

De CEO als ‘alleenheerser’ hoort thuis in de tijd waarin de organisatie werd gezien als machine. Die tijd is voorbij. De wereld is complexer en dynamischer geworden. Eén persoon kan het geheel niet meer overzien, laat staan alle besluiten nemen die zorgen dat de organisatie adequaat inspeelt op alle veranderingen.

De traditionele, hiërarchische organisatiestructuur hoort bij het idee dat één persoon alle beslissingen neemt. Deze structuurvorm maakt onvoldoende gebruik van de medewerkers die volwassen en professioneel zijn geworden en zorgt ervoor dat veel menselijk potentieel onbenut blijft. De hiërarchische structuur maakt de organisatie inflexibel, waardoor er te weinig ruimte is voor creativiteit en innovatie. Deze organisaties zijn niet in staat adequaat in te spelen op alle veranderingen, laat staan dat ze veranderingen kunnen initiëren. Met elkaar kun je het geheel wél overzien. Met elkaar kun je de organisatie zo vormgeven dat ze wel optimaal aansluit op de steeds veranderende wensen.

Met elkaar de verantwoordelijkheid nemen voor het realiseren van groei stelt echter wel hogere eisen aan de wijze waarop er wordt samengewerkt. Uit angst voor intimiteit blijven veel zakelijke gesprekken aan de oppervlakte. Men zit gevangen in het spelen van allerlei politieke spelletjes. Om met elkaar de verantwoordelijkheid te nemen voor de groei van organisaties, moet men met elkaar een open, directe, persoonlijke en relevante dialoog voeren.

Angst om de controle te verliezen, zorgt ervoor dat het management niet in gesprek gaat met de direct betrokkenen (intern en extern). De angst verlamt de managers en plaatst ze in een isolement. Daarmee brengen ze zonder dat ze zich dat realiseren het voortbestaan van de organisatie in gevaar. Wat te doen? Ga het avontuur samen met de medewerkers aan. Er valt samen nog zoveel te winnen.