

The background of the cover is a photograph of a person walking across a narrow suspension bridge. The bridge is made of wooden planks and is suspended by ropes. The person is wearing a backpack and is walking towards the right. The landscape is rocky and mountainous. The entire image has a blue tint.

RAYMON GEURTS

DE GELUKKIGE ORGANISATIE

ORGANISATIEONTWIKKELING VANUIT BETEKENIS

'Ik had me vooraf enorm verheugd op het verschijnen van dit boek. En wat was die anticipatie terecht! Raymon is er in geslaagd een éssentieel organisatieboek te schrijven. Met dit boek kan elke organisatie de betekenisconomie betreden. Wat. Een. Briljant. Boek!'

Kees Klomp, aanjager van de betekenisconomie en auteur van de bestseller *Handboek Betekenisvol Ondernemen*

'Elke vakman zou moeten doen wat Raymon Geurts doet: hij legt professionele verantwoordelijkheid af door met ons een rondgang te maken door zijn werkplaats. Hij deelt zijn vakmanschap en het doel dat hij ermee heeft: bij te dragen aan gelukkige organisaties die betekenis hebben voor zichzelf en anderen. Dat doet hij zelf ook, met dit overtuigende boek.'

Harry Starren, aanjager van bestuurlijk leiderschap en verbinding in verschillende rollen, en voormalig directeur van De Baak

'*De gelukkige organisatie* is een gedreven en helder pleidooi om niet ongelukkig door te modderen in je werk maar zelf de regie te pakken en de organisatie door gezamenlijke transitie en persoonlijke transformatie naar een ander niveau van bewustzijn te tillen. Raymon schetst helder hoe je tot een transitie van een organisatie kan komen. Een proces dat start met de transformatie van leiders. Raymons motivatie om menselijk potentieel meer te ontsluiten en daardoor organisaties meer motiverend en inspirerend te doen zijn, leidt tot een waardegedreven aanpak die rekening houdt met de weerstand die bij een transitieproces hoort. Een aanpak die behulpzaam is om overzicht en inzicht te krijgen in de ontwikkelstappen die aan de orde zijn. Het boek is een zeer bruikbaar hulpmiddel in organisatieveranderingsprocessen, geschreven door een man met kennis en praktijkervaring die weet waar hij over praat.'

Jan Fidler, voorzitter Raad van Bestuur 's Heeren Loo

De gelukkige organisatie

RAYMON GEURTS

DE GELUKKIGE ORGANISATIE

ORGANISATIEONTWIKKELING VANUIT BETEKENIS

Management Impact is een onderdeel van Boom uitgevers Amsterdam.

Ontwerp: Hans Roenhorst - www.hzrplus.nl

Redactie: Suzanne Loohuis

ISBN 978 94 6276 359 3

© 2019 Boom uitgevers Amsterdam & Raymon Geurts, www.managementimpact.nl / www.bua.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijk uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Voor mijn kinderen Loues en Nolan,

Ik draag dit boek aan jullie op, omdat ik hoop dat het zal bijdragen aan een betere toekomst. Als wij later praten over mijn werk en de momenten dat ik niet bij jullie was, dan wil ik jullie kunnen vertellen hoe ik bezig was met het bouwen aan jullie toekomst. De wereld mooier achterlaten dan toen ik zelf geboren werd.

Ik maak mij namelijk zorgen over de dingen die ik nu om mij heen zie gebeuren. De wereld is in mijn ogen niet mooier aan het worden, maar raakt in een rap tempo uitgeput. Mijn zorg gaat over jullie en jullie kinderen. Mijn kleinkinderen. De wereld draait wel door. Ook zonder ons.

Gelukkig ben ik ook heel hoopvol, omdat ik steeds meer mensen ontmoet die de wereld ook mooier willen achterlaten. Iedereen doet dat op zijn eigen manier. Ik probeer vooral bij te dragen door organisaties betekenisvoller te maken voor de mensen die er werken. Ik wil eraan bijdragen dat ook zij de wereld een beetje mooier kunnen maken. Daarom heb ik dit boek geschreven.

Jullie zijn nu nog in de beginjaren van je leven en ik vind het fijn om te zien dat jullie die zorgen nu nog niet hebben. Als we later groot zijn, dan hoop ik dat we samen trots kunnen praten over de manier waarop heel veel mensen hebben bijgedragen aan een mooiere wereld.

*Liefs,
papa*

INHOUD

Voorwoord	11
Inleiding	15
DEEL I DE (ON)ZEKERHEID VAN GELUK	25
1 Geluk in organisaties: een wenkend perspectief	27
1.1 Extrinsieke motivatie	29
1.2 Intrinsieke motivatie	31
1.3 Betekenisvolle relaties	32
1.4 Wederkerigheid	33
1.5 Wederkerigheid in een gelukkige organisatie	35
Betekenisvolle belofte	36
Zelfsturing van medewerkers	38
Organiseerruimte van teams	40
1.6 Paradigmaverschuiving	41
2 Herstel van vertrouwen	45
2.1 Moraliteit als schoonmaakmiddel	48
2.2 Transitie	51
Ontwikkellijnen	52
Een emergent proces	53
Van A naar B volgens de principes van B	55
Zo licht als mogelijk, zo zwaar als nodig	57
2.3 Transformatie	58
Denken vanuit het geheel	59
De cyclus van betekenisgeving	61
Van afhankelijk naar interdependent	62
2.4 Herstel van vertrouwen in vier fasen	64
Eerste fase: congruentie	67
Tweede fase: consistentie	68
Derde fase: voorspelbaarheid	69
Vierde fase: eigenaarschap	71
2.5 Tot slot	72

3 De zekerheid van ongeluk	75
3.1 Een verwaarloosde organisatie	77
Disfunctionele patronen	79
Gebrek aan duidelijkheid en sturing	80
Onbewust onbekwaam management	83
3.2 Een systeemgerichte organisatie	85
Een amorele wereld	87
3.3 Tot slot	88

DEEL II VAN WANTROUWEN NAAR VERTROUWEN 89

4 Getting started	91
4.1 Bronnen van verandering	94
4.2 Bewust onbekwaam	96
4.3 Transitie en transformatie	98
4.4 Ondersteuningsvraag, vraagstuk en contractering	100
4.5 Tot slot	103

EERSTE FASE:
CONGRUENTIE

5 Betekenis en richting	105
5.1 De betekenisvolle belofte	108
Het DNA van de organisatie	109
De impact van de organisatie	111
De betekenis voor de samenleving	114
5.2 De betekenisvolle belofte formuleren	115
5.3 Ontwikkelplan	115
Kaderstelling en begrenzing	117
Een ondergrens formuleren	119
5.4 Transformatie in de fase congruentie	121
Managementteam als leidende coalitie	122
Bron & bestemming	123
Halen & brengen	126
Niet voor iedereen	127
5.5 Het resultaat	129


 TWEDE FASE:
CONSISTENTIE

6 Schoonmaken en betekenis borgen	133
6.1 <i>Ontwikkellijn 1: Verbinden op de betekenisvolle belofte</i>	136
6.2 <i>Ontwikkellijn 2: Vitalisering van professionaliteit</i>	138
6.3 <i>Ontwikkellijn 3: Gebruikmaken van de kracht van teams</i>	143
Formeer duidelijke teams	143
Bepaal organiseerruimte	145
Stel een teamontwikkelingsplan op	148
Maak niet-functioneren bespreekbaar	152
6.4 <i>Ontwikkellijn 4: Leer- en ondersteuningsnetwerken creëren</i>	154
6.5 <i>Ontwikkellijn 5: Bouwen aan een wendbare organisatiestructuur</i>	156
6.6 Transformatie in de fase consistentie	161
6.7 Het resultaat	163

DEEL III VAN VERTROUWEN NAAR ZELFVERTROUWEN 165


 DERDE FASE:
VOORSPEL-
BAARHEID

7 Aan het (betekenisvolle) werk!	167
7.1 <i>Ontwikkellijn 6: Dienstbare ondersteunende diensten creëren</i>	171
Formeer ondersteuningsteams	173
7.2 Transformatie in de fase voorspelbaarheid	177
7.3 Vallen en opstaan	177
Onomkeerbare transformatie	179
7.4 Omgaan met verschillen	181
Dilemma's	183
Conflicten	184
Eigen gevoel als sturingsmechanisme	185
7.5 <i>Ontwikkellijn 7: Bouwen aan conflictbestendigheid en conflictbestendigheid</i>	186
Conflicten oplossen	187
7.6 Het resultaat	188

8 Eigenaarschap in een betekenisvolle gemeenschap	191
8.1 Communicatieve zelfsturing	194
8.2 Heelheid	195
8.3 Coöperatieve werkgemeenschap	196
8.4 En, geluk(t)?	198
Bijlage I De duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties	201
Bijlage II Verschillen tussen verwaarloosde, systeemgerichte en gelukkige organisaties	203
Bijlage III Voorbeeld van een generatieve dialoog met bestuurders	207
Bijlage IV Cyclus van actieteams	209
Bijlage V Stadia van teamontwikkeling	211
Literatuur	213
Register	215
Dankwoord	219
Over de auteur	221

VOORWOORD

Tijdens mijn studie economie zat ik samen met vele medestudenten in de collegezaal te luisteren naar een gerenommeerde hoogleraar. Tot mijn verbijstering hoorde ik hem zeggen dat wij voorbestemd waren om voor ons veertigste levensjaar miljonair te zijn. Anders waren wij als econoom mislukt...

Deze uitspraak legde voor mij precies de vinger op de zere plek. Ik was economie gaan studeren omdat het mij fascineert hoe je het huishouden van een organisatie op orde krijgt: hoe je alle belangen van medewerkers, financiers, klanten en de omgeving op elkaar afgestemd krijgt, zodat je met elkaar impact kunt hebben op de wereld. Tijdens mijn studie had ik me al vaker verwonderd over de drive van mensen en bedrijven om uitsluitend te streven naar winstmaximalisatie. Ik miste de ethiek, die de economische wetenschap van oorsprong wel in zich heeft. De verantwoordelijkheid van bedrijven om naast welvaart ook welzijn te brengen, was ver weg geraakt. Na de uitspraak van de hoogleraar was ik er helemaal van overtuigd dat economische belangen altijd in evenwicht moeten zijn met ecologische en sociale belangen.

Toch had ik een extrinsieke drive om carrière te maken en ik ging werken bij een consultancybureau. Een fijne club, maar ik miste de betekenis in mijn werk. Bij toeval kreeg ik een interim-opdracht bij een zorginstelling en raakte gefascineerd door de maatschappelijke waarde van die organisatie. Later werd ik daar gevraagd om een afdeling Innovatie op te zetten. Samen met mijn leidinggevende in de raad van bestuur onderzocht ik op welke manier we meer menselijke maat in de organisatie konden brengen. Het systeem was dominant geworden, en de maatschappelijke opgave was daardoor op de achtergrond geraakt. Door deze ervaring werd het voor mij steeds duidelijker dat er andere manieren van organiseren nodig waren, waarin mensen en betekenis centraal zouden staan. Daarom ben ik op zoek gegaan naar een manier om een verschuiving te bewerkstelligen: van het uitputten van mensen naar het benutten van hun kracht in organisaties. In 2006 heb ik het adviesbureau Berkeley Square opgericht om mijn zoektocht samen met collega's voort te zetten. In de afgelopen jaren hebben we met onze klanten talloze manieren uitgeprobeerd om betekenisvol te organiseren.

Door onze gezamenlijke zoektocht heb ik geleerd met welke organiseerprincipes en bouwstenen je kunt organiseren vanuit de kracht van mensen en vanuit betekenis. Ook heb ik ervaren dat zoiets makkelijker gezegd is dan

gedaan. In veel organisaties overheersen angst, macht en egogedrag. Er is veel wantrouwen naar elkaar of naar de organisatie. Mensen zitten gevangen in een *deadlock* en voelen zich niet in staat om dit te veranderen. Veel vormen van ‘anders organiseren’ beloven beterschap, maar houden geen rekening met een uitgangssituatie waarin macht, angst, prestige en wantrouwen het gedrag van mensen bepalen. Sterker nog, door hun focus op de vorm leiden deze trajecten vaak tot georganiseerde teleurstelling.

Betekenisvol organiseren vraagt dus een diepgaande ontwikkeling, waarbij eerst het vertrouwen hersteld moet worden. Ik heb geleerd dat je daarbij houvast kunt creëren door de ‘harde’ kant van de organisatiestructuur (het systeem) te verbinden met de ‘zachte’ kant van diepgaande persoonlijke ontwikkeling. Te vaak staat in veranderprocessen (net als in mijn studie) de harde kant op de voorgrond.

Ten slotte heb ik ontdekt dat de heilige graal niet bestaat. *One size fits all* is een illusie! Er is geen ultieme oplossing voor alle organisaties. Wat ons te doen staat, is het terugbrengen van de organisatie naar haar werkelijke betekenis en medewerkers in staat stellen om daaraan vanuit hun intrinsieke motivatie bij te dragen. Dat is telkens weer een spannende en avontuurlijke reis over ongebaande paden. Dit boek is het resultaat van mijn ervaringen en die van organisaties die bewust voor dit pad hebben gekozen. Het is een reflectie op mijn eigen werkpraktijk, waarin ik sta op de schouders van mijn leermeesters, van alle opdrachtgevers met wie ik heb mogen samenwerken en experimenteren en van mijn huidige en vroegere collega’s van Berkeley Square. Want ook al is er geen heilige graal, mijn collega’s en ik zijn inmiddels aardig thuis in het landschap van organisaties die vanuit hun betekenis bijdragen aan meer welzijn en geluk voor klanten, medewerkers en de samenleving.

Het boek is geschreven in de ik-vorm. Ik beschrijf mijn ideeën en overtuigingen, maar die zijn uiteraard tot stand gekomen in het samenspel met mijn collega’s van Berkeley Square en onze klanten. Van hen heb ik veel geleerd en ik ben ze daar heel dankbaar voor.

De gezamenlijke zoektocht die we met onze opdrachtgevers ondernemen, vindt ook plaats binnen onze eigen organisatie. Vanuit het adagium ‘zo binnen, zo buiten’ is Berkeley Square naast een adviesbureau voor organisatieontwikkeling ook een sociaal experiment. Met elkaar ontwikkelen we manieren om in het (werkende) leven onze werkelijke potentie waar te maken, omdat we dan de grootste impact kunnen hebben en kunnen bouwen aan een mooiere samenleving. Ons vallen en opstaan gebruiken we als inspiratie in de trajecten die wij met onze klanten vormgeven.

In dit boek beschrijf ik vier fasen die nodig zijn om een bestaande organisatie meer vanuit mensen en betekenis te laten werken. Hoe ontwikkel je een organisatie zodanig dat er échte zelfsturing van medewerkers ontstaat, die leidt tot betekenisvolle resultaten? Hoe stimuleer je een ontwikkeling die leidt tot meer geluk en welzijn van velen, kortom een gelukkige organisatie, die wendbaar is en relevant voor de toekomst? Dat is voor mij het wenkend perspectief: een organisatie waar mensen hun ontwikkelingspotentieel kunnen waarmaken en zo kunnen bijdragen aan zinvolle doelen. Ik hoop dat dit boek lezers uitdaagt om zichzelf te sturen in de ontwikkelingen die ze in gang zetten. Ik beoog wat ik in mijn trajecten met opdrachtgevers ook nastreef: als een gids lezers aan de hand meenemen in een nieuw landschap van gelukkige organisaties en hen behoeden voor ravijnen en doodlopende weggetjes.

Een ingrijpende verschuiving in een organisatie kan niet zonder bestuurders, CEO's en managers die de verantwoordelijkheid nemen om hun institutionele macht te gebruiken voor een collectief belang: hun organisatie in een diepgaande ontwikkeling brengen. Ik hoop dat dit boek hen nog bewuster maakt van het belang niet vanuit prestige en ego te handelen, maar vanuit de impact die ze willen hebben op de wereld. Dat het hen prikkelt om kleur te bekennen en positie te nemen, en duidelijk maakt hoe ze een betekenisvolle beweging kunnen creëren in hun organisatie. Oftewel: van welvaart voor enkelen naar welzijn en geluk van velen.

INLEIDING

De wereld 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. Het eenzijdige streven naar winstmaximalisatie leidt tot groeiende rijkdom van een steeds kleinere groep mensen, wat ten koste gaat van grote groepen in de samenleving en leidt tot uitputting van de aarde. Dit denken heeft ons de ecologische crisis gebracht. Deze manier van handelen, waarin sommigen voordeel behalen ten koste van de rest, kunnen we alleen volhouden als we onszelf een fabeltje vertellen, namelijk dat bedrijven nu eenmaal amoreel zijn of buiten de moraliteit staan, en daarmee geen verantwoordelijkheid hoeven te nemen voor het welzijn van anderen of de wereld. Het fabeltje dat bedrijven geen boodschap zouden hebben aan moraliteit, dat dit de verantwoordelijkheid van de overheid en maatschappelijke organisaties is, dat bedrijven er zijn om winst te maken. Een voorbeeld van dit amorele handelen is het ontwijken van winstbelasting door grote internationale bedrijven. Joris Luyendijk (2017) beschrijft in zijn boek *Dit kan niet waar zijn!* mooi hoe dit amorele handelen impliceert dat je geen verantwoordelijkheid hoeft te nemen voor je eigen daden. Immers: 'computer says NO!' Het systeem bepaalt wat er mag en niet mag. Het vertrouwen in de economie als systeem neemt steeds meer af, waardoor de angst voor een volgende recessie continu in de lucht hangt. Ook in publieke instellingen zijn economische belangen steeds dominant, waardoor een zorgvuldige afweging van waarden in de knel raakt. Dit is de morele crisis. Bestuurders en CEO's nemen zelden een morele positie in en laten zich nauwelijks uit over wat ze goed of fout vinden. Dit gebrek aan sturing leidt vervolgens weer tot een institutionele crisis: de bureaucratie, de cijfers en de algoritmes zijn de 'baas' geworden in ons handelen.

BESTUURDERS EN CEO'S NEMEN
ZELDEN EEN MORELE POSITIE
IN EN LATEN ZICH NAUWELIJKS
UIT OVER WAT ZE GOED OF FOUT
VINDEN.

CRISIS IN ORGANISATIES

Een beleidsmedewerker bij een grote scholengroep schrijft de hele dag notities en documenten voor het college van bestuur. De meeste zijn goed geschreven en onderbouwd en ze worden – na eindeloze vergaderingen – dan ook meestal geaccordeerd. Haar bestuurders hebben veel waardering voor haar werk, maar toch ervaart zij dat als nutteloos. Ze vindt dat ze vooral gebakken lucht produceert. Ze doet haar werk niet vanuit intrinsieke motivatie, maar omdat ‘het nu eenmaal moet’, vanwege de verantwoordings-eisen vanuit de onderwijsinspectie en de gemeente. En dat terwijl ze destijds juist heeft gekozen voor het onderwijs, omdat ze een bijdrage wilde leveren aan de toekomst van kinderen.

Steeds meer mensen hebben onzinbanen. David Graeber verstaat daaronder ‘betaald werk dat zo volkomen zinloos, overbodig of schadelijk is dat zelfs de werknemer het bestaan ervan niet kan rechtvaardigen, hoewel de werknemer zich, als onderdeel van de arbeidsvoorwaarden, verplicht voelt om te doen alsof dit niet het geval is’ (Graeber, 2018). Niet alleen ervaren velen hun werk als nutteloos, ze hebben bovendien niet het gevoel dat ze dominante systemen, zoals de eisen van de inspectie, kunnen beïnvloeden. Ze zien niet hoe ze een positieve keuze kunnen maken. De stress die dit veroorzaakt, is een van de oorzaken van burn-out (Tuenter, 2016). Ruim 52 procent van de medewerkers ervaart onvoldoende ruimte om zelf beslissingen te nemen over de inhoud en planning van hun werk. Veel medewerkers leggen de schuld daarvoor bij de manager of de directeur. Die hebben echter niet moedwillig gezorgd voor het systeem dat ons gevangen houdt: het houdt henzelf ook gevangen. Op een enkele uitzondering na zijn hun intenties constructief, maar de systemen laten weinig ruimte voor een eigen inschatting van goed of fout. Zo raken eigenaarschap en moreel besef ondergesneeuwd bij medewerkers op alle niveaus in de organisatie.

Net als de beleidsmedewerker zijn veel mensen losgekoppeld van de gevolgen van de betekenis (of maatschappelijke relevantie) van hun werk. Ze zijn daarvan geen eigenaar meer en moeten zich verantwoorden op grond van regels en procedures en niet vanuit een eigen besef voor goed of fout. Sommigen schamen zich voor de kwaliteit van het werk dat ze doen, zoals een schoonmaker die zijn dagelijkse lijstje afwerkt en zich niet meer afvraagt of het schoolgebouw schoon is en daadwerkelijk bijdraagt aan een gezondere werkomgeving en kwaliteitsonderwijs voor leerlingen. Veel mensen ervaren geen wederkerigheid met hun collega’s of werkgever. Zij weten dat hun werk vandaag weer niet zal brengen wat zij diep van binnen hopen, maar blijven desondanks elke dag komen. Ik noem dat de zekerheid van ongeluk.

BETEKENISECONOMIE

De aandacht voor geluk, ook in de context van werk, is niet eerder zo groot geweest als de laatste jaren. Jonge mensen zoeken steeds minder vaak een baan in een gerenommeerd bedrijf, en kiezen steeds vaker voor werk dat verschil maakt.

Als reactie op de vele crises is een beweging ontstaan, de betekeniseconomie, een maatschappelijke ontwikkeling waarin de behoefte aan zingeving en betekenisgeving het gedrag bepaalt van consumenten en producenten. Deze vorm van economie wil bijdragen aan de leefbaarheid op aarde, in de samenleving en in organisaties. Een organisatie moet welzijn en geluk toevoegen aan alle betrokkenen, of dat nu klanten zijn, medewerkers, aandeelhouders of de samenleving en de natuur. Zo'n organisatie is eigenlijk een gemeenschap van mensen die een vergelijkbare impact willen hebben, bijvoorbeeld oudere mensen een plezierige laatste levensfase bieden of leerlingen opleiden tot zelfstandige volwassenen. Dit is wat ik miste in mijn studie: dat een bedrijf de economische, ecologische en sociale belangen in evenwicht houdt, als gelijkwaardig en samenhangend.

Gelukkig ontstaan er steeds meer van dit soort betekenisvolle gemeenschappen. Nieuwe bedrijven maken een product waarmee ze de wereld een stukje mooier willen maken. Nederland kent aansprekende voorbeelden van pioniers die sociale en economische belangen verenigen, zoals Tony's Choccolony met zijn slaafvrije chocolade, Dopper met een herbruikbare fles voor kraanwater en Moyee Coffee die de eerlijke koffieproductie stimuleert. Maar ook grote organisaties, zelfs multinationals, nemen steeds meer hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, zoals DSM die met zijn producten en innovatiekracht wereldwijde voedselproblemen wil oplossen. Ze laten zien dat je wel degelijk een succesvolle organisatie kunt opbouwen als je economische, sociale en ecologische belangen gelijkwaardig behandelt.

**IN DE BETEKENISECONOMIE STAAT
DUS NIET HET PRODUCT ZELF, MAAR
DE IMPACT DAARVAN CENTRAAL.**

In de betekeniseconomie staat dus niet het product zelf, maar de impact daarvan centraal. Het effect van een product moet betekenisvol zijn. Zo kan een ziekenhuis het product hoogwaardige zorg verlenen, waarbij het zich kan onderscheiden door specialisaties, type behandelingen en apparatuur. Als de ziekenhuisbestuurders betekenis centraal stellen, vragen ze zich af wat deze behandelingen en specialisaties kunnen betekenen voor het levensgeluk van mensen. Door bijvoorbeeld zorg op maat, geholpen worden dicht bij huis en

profiteren van de nieuwste behandelmethoden ervaren patiënten meer kwaliteit van leven.

Door de betekenis (of impact) van de organisatie centraal te stellen, ontstaan andere vormen van organiseren. De relatie tussen professional¹ en klant wordt de focus van de organisatie. Binnen die relatie wordt keer op keer een betekenisvolle bijdrage geleverd. Systemen, organisatieprincipes en -structuren worden middelen om de betekenis zo goed mogelijk te realiseren.

Het oprichten en in stand houden van de organisatie is niet langer een doel op zichzelf, de organisatie is een middel om impact te hebben. In de betekenseconomie ontstaan gemeenschappen van mensen die hetzelfde nastreven en die daarvoor het beste van zichzelf willen inzetten. Ze kiezen voor een organisatie om te werken aan doelen die ze zelf als zinvol beschouwen. Zo groeit een nieuwe wederkerigheid, waarbij medewerkers de organisatie ‘gebruiken’ als een vehikel om betekenis te geven aan wat zij zelf belangrijk vinden. Dat maakt hen gelukkig. Welvaart voor enkelen maakt plaats voor welzijn en geluk voor de maatschappij als geheel. Organisaties die erin slagen om zo’n gemeenschap te vormen, noem ik *gelukkige organisaties*. Die moet je je niet voorstellen als een plek waar iedereen dagelijks euforisch in een hangmat hangt of als een blij ei ronddartelt door de gangen. Een gelukkige organisatie is een gemeenschap waarin mensen zichzelf sturen om met elkaar te bouwen aan iets wat ze samen als betekenisvol ervaren. Zij bouwen met elkaar aan een groter belang, dat leidt tot een mooiere wereld. Dit geeft ook nieuwe fricties en dilemma’s: medewerkers kunnen zich niet meer verschuilen achter een manager, ze zijn nu zelf verantwoordelijk om hun leven en werk te sturen vanuit datgene wat er voor hen toe doet. Dat is niet altijd makkelijk, maar wel zinvol en vervullend. Ervoor kiezen om jezelf te sturen in de richting van wat jij als betekenisvol beschouwt, is kiezen voor een onvoorspelbaar, maar waardevol pad. Ik noem dat *de onzekerheid van het geluk*.

BETEKENISVOL ORGANISEREN

In ons denken over organiseren bevinden we ons al langere tijd in een onvermijdelijke beweging naar een nieuw tijdperk. Geen enkele CEO of bestuurder zal ontkennen dat ‘systeemgericht’ organiseren zijn langste tijd heeft gehad.

1 Ik gebruik de term ‘professional’ voor alle medewerkers in de organisatie, ongeacht positie of opleidingsniveau. Iedereen heeft een vak, dat via opleiding of via ervaring in de praktijk verworven kan zijn.

Om relevant te blijven in de toekomst is het nodig dat organisaties wendbaar inspelen op de continue veranderingen in de omgeving. Het wondermiddel lijkt het teruggeven van autonomie aan professionals en het vergroten van de wendbaarheid door het aantal managers te reduceren, zelfsturende teams in te voeren of agile te werken. Toch lopen deze pogingen dikwijls vast en worden vervolgens teruggedraaid. Zo besloten thuiszorgorganisaties Laurens uit Rotterdam en Cordaan uit Amsterdam onlangs om te stoppen met zelfsturende teams en de teamleiders terug te brengen (Visser, 2019).

Zulke pogingen mislukken omdat zij gericht zijn op het aanpassen van de *vorm*. Mensen die lang in een bepaald systeem hebben gewerkt, veranderen niet vanzelf door een andere organisatiestructuur of door de hiërarchische ‘hark’ te vervangen door agile teams. Dat zijn cosmetische en oppervlakkige reparaties van een dieperliggende kwaal, namelijk dat de organisatie gestuurd wordt vanuit angst, macht en prestige. Je kunt het vergelijken met het verbouwen van je huis: als het fundament rot is, dan is het niet zinnig om alleen de muren te laten stuken en een luxe nieuwe keuken en badkamer te laten plaatsen. Hoewel je eindeloos aan het verbouwen bent, wordt de constructie van het huis niet sterker.

Vorm volgt inhoud of essentie. Het is dus nodig dat bestuurders en directie weten wat het is waarvoor ze willen veranderen. Welke impact willen ze hebben? Wat is hun wenkend perspectief? Wanneer vinden dat ze het beste van zichzelf geven? Welke doelen beschouwen zij als betekenisvol?

MISLUKTE POGINGEN

Pogingen tot anders organiseren mislukken dus vaak omdat ze *te veel gericht zijn op de vorm*, terwijl een diepgaande transformatie van de onderliggende manier van denken nodig is. Een tweede reden waarom veel pogingen tot nieuw organiseren stranden, is dat ze *voorbijgaan aan het aanwezige wantrouwen in de organisatie*. Medewerkers hebben weinig vertrouwen in hun leiders en het functioneren van hun organisatie, ze voelen zich machteloos om daaraan iets te veranderen en zijn ergens in het proces afgehaakt. Ze missen oprechte wederkerigheid met betrekking tot de inhoud van hun werk. Medewerkers hebben de basisbehoefte om trots te kunnen zijn op hun werk. Het collectief streven naar een optimaal functionerend bedrijf zou de basis moeten zijn van een organisatie. In veel organisaties hebben politiek en eigenbelang het collectief belang echter overschaduwd. Medewerkers wantrouwen de organisatie omdat die onbetrouwbaar en niet transparant is en niet doet wat zij zegt. In een dergelijk

klimaat kunnen de krachten niet worden gebundeld. Voordat je welke verandering dan ook succesvol kunt realiseren, zijn hernieuwd vertrouwen en de wil van medewerkers om bij te dragen nodig. Dit vraagt een veel diepgaander ontwikkeling dan het invoeren van een nieuwe methodiek of organisatiestructuur.

Ten derde worden in nieuwe organisatieconcepten *medewerkers nog steeds beschouwd vanuit het oude paradigma*, namelijk dat ze human resources zijn, hulpmiddelen voor de organisatie in plaats van mensen van vlees en bloed, met een eigen historie en eigen behoeften en verlangens. Mensen zijn creatief en sociaal en sturen zichzelf in interactie met hun omgeving. Daarvoor is geen externe prikkel nodig. Voor een succesvolle nieuwe vorm van organiseren is een omslag nodig in hoe we denken over medewerkers en onze relatie met hen. Is er ruimte voor hun individualiteit? Zien we hun zelfsturende kwaliteiten? Geloven we echt dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om verschil te maken?

De vierde, en misschien wel belangrijkste reden waarom veel nieuwe organisatievormen mislukken, is dat *een collectief gevoel van richting, een moreel kompas, ontbreekt*. Het zijn de systemen die bepalen hoe we een dienst verlenen en niet ons gezond verstand in contact met de klant. Terwijl onpersoonlijke systemen hen regeren, hebben medewerkers voortdurend te maken met urgente morele vragen. Kan ik deze klant bieden wat hij nodig heeft, wetend dat ik dan buiten de regels om handel? Moeten we eindeloos knieoperaties uitvoeren omdat dat geld oplevert, terwijl we weten dat die operaties dikwijls nutteloos zijn? Kan ik mijn product wel blijven maken van materialen die het milieu vervuilen? Om zulke vragen het hoofd te bieden, hebben medewerkers en managers een heldere koers nodig die het bestaansrecht vormt van de organisatie. Waarvoor zijn we er eigenlijk? Welke bijdrage leveren we aan de samenleving? Wanneer beschouwen we ons werk als goed gedaan? Het herstel van een gezamenlijke drive of koers die de medewerkers en managers als zinvol beschouwen, is een noodzakelijk onderdeel van de nieuwe ontwikkeling.

HOE DAN WEL?

Uit het voorgaande kunnen we afleiden hoe het in elk geval niet moet. Wat kunnen we daarvan leren?

Ten eerste hebben we te maken met *een fundamentele omslag in ons denken* en in de manier waarop we de organisatie inrichten. Die twee zijn nauw verweven en kunnen we niet los van elkaar zien. Het is belangrijk dat we verandering

van structuur en systemen aanpakken in nauwe samenhang met de verandering van onze manier van denken, werken en leven. We zijn gewend geraakt aan een systeemgerichte organisatie en staan voor de taak om onszelf opnieuw uit te vinden. Dat geldt niet alleen, zoals in klassieke veranderconcepten, voor de medewerkers, maar zeker ook voor de klassieke leiders. Alle betrokkenen worden uitgedaagd zich af te vragen wat hen drijft, waarnaar ze verlangen, waarin ze geloven en wat ze belangrijk vinden. Behalve antwoord vinden op deze vragen leren ze ook om datgene

DOOR DE BETEKENIS CENTRAAL
TE STELLEN, ONTSTAAN ER
ANDERE VORMEN VAN ORGANISEREN.

wat ze van waarde vinden centraal te stellen in hun keuzes en acties. Dat is nogal wat. Leven en werken vanuit een eigen kompas in een steeds complexere wereld is vooral een forse uitdaging voor leidinggevendenden, die vaak zijn gevormd door de overtuiging dat ze krachtig moeten zijn en alles moeten weten. In de volgende hoofdstukken komt de verwevenheid van verandering van het denken en de verandering van het systeem voortdurend terug.

Een tweede implicatie is dat we *beginnen met het herstel van vertrouwen*. We hebben ons te verhouden tot de moedeloosheid en het afhankelijke gedrag van medewerkers en het is aan de organisatie om de voorwaarden te creëren waardoor het vertrouwen kan terugkomen. Zonder in schuld en schaamte te vervallen, is het misschien wel nodig om te erkennen dat gedrag van leidinggevendenden in het verleden heeft bijgedragen aan dit wantrouwen. In de toekomst moeten medewerkers kunnen rekenen op het consistent handelen van hun leiders.

In de organisatieontwikkeling die mij voor ogen staat, maak ik ruimte voor en verdiep ik me in de mensen uit wie de organisatie bestaat. Wie zijn zij, wat zijn hun talenten, waar ligt hun passie, wat willen ze graag bijdragen? Zoals de beleidsmedewerker uit het voorbeeld hiervoor: waar in de organisatie zou zij gezien haar eigen talenten en passie het meeste verschil kunnen maken, zodat ze met plezier kan werken aan zinvolle doelen?

Niet alleen hebben mensen in de organisatie meer ruimte nodig voor hun individualiteit en autonomie, ze willen ook graag op een positieve manier verbonden zijn met de organisatie en met elkaar. Hoe kan die wederkerigheid hersteld worden? Hoe vinden we een evenwicht tussen de behoefte aan autonomie enerzijds en de behoefte aan onderlinge verbinding anderzijds? Door ruimte voor individualiteit worden verschillen pregnanter. We kunnen leren om die niet als bedreigend te zien, maar juist als rijkdom en bron van inspiratie. Hoe doe je dat? In de hoofdstukken 5, 6 en 7 werk ik dit verder uit.

Bovenal impliceert de organisatieontwikkeling die ons voor ogen staat dat *niet de systemen leidend zijn in de organisatie, maar de betekenis*. De maatschappelijke impact die de organisatie wil hebben, is het vliedend middelpunt waaromheen ze alles organiseert. Bij de start van de organisatieontwikkeling zijn alle ingrediënten al aanwezig om succesvol te zijn. In de ontwikkeling naar een gelukkige organisatie is het van belang om aan deze ingrediënten in eerste instantie vooral niets toe te voegen. Waarderend omgaan met wat er al is, is een eerste stap naar vertrouwen. De organisatie heeft altijd een ankerpunt in het verleden waarin haar bestaansrecht kan worden teruggevonden. Zij heeft medewerkers die op hun eerste werkdag over het algemeen erg gemotiveerd waren om de goede dingen te doen. Systemen, procedures en regels zijn vaak vanuit een goede bedoeling bedacht. Door de loop der jaren zijn er echter blokkades en belemmeringen ontstaan. De organisatieontwikkeling heeft de schone taak om deze blokkades en belemmeringen op te ruimen door het richten, inrichten en verrichten weer in samenhang te brengen, zodat het samenspel in de organisatie opnieuw gaat werken. Ervoor kiezen de betekenis centraal te zetten, is een fundamentele wijziging. Het is niet een missie formuleren, maar ervoor kiezen een moreel standpunt in te nemen, om maatschappelijke meerwaarde te hebben met je product of dienst en om het leveren van deze meerwaarde aan het stuur te zetten van alles wat je doet. Dat vraagt een flinke ommezwaai, om te beginnen van de klassieke top.

Samen met de opdrachtgever haal ik de betekenis van de organisatie boven tafel door te luisteren naar de verhalen uit de praktijk. Waar doen de medewerkers het voor? Voor dat kind dat niet alleen met een diploma, maar ook met een gezonde dosis zelfvertrouwen de school verlaat? Voor die ouders die een plezierige laatste levensfase hebben? Voor de patiënt in geestelijke nood die precies de hulp krijgt die hij nodig heeft?

Naast het verwoorden van de impact die de organisatie wil hebben, ligt er de uitdaging om de systemen zodanig om te vormen dat ze dienend worden aan de mensen die geacht worden dagelijks de gewenste impact te hebben op hun klanten.

LEIDERSCHAP IS NODIG

Om deze ontwikkeling in te zetten, is het noodzakelijk dat bij de start van het traject in eerste instantie vooral de bestuurders ervan overtuigd zijn dat zij die kant op willen en hun nek durven uitsteken om een morele positie in te nemen. Zijn ze bereid om daar gedurende langere tijd de schouders onder te

zetten? Ook als het soms tegenzit, als er wisselingen zijn, als de markt tussen-tijds verandert?

Er is nog nooit zoveel noodzaak geweest voor leiderschap dat niet wordt gevoed vanuit prestige en ego, maar is gericht op het hebben van impact. Een voorbeeld daarvan biedt de Duitse bondskanselier Angela Merkel, die de kernwaarden van de democratische rechtsstaat omzet in beleid, koersvast haar morele kompas volgt, niet bang is om bij moeilijke kwesties een standpunt in te nemen en daar keuzes aan te verbinden, bij alle moeilijke beslissingen gericht is op verbinding in de samenleving en een natuurlijke integriteit uitstraalt. Het *noblesse oblige* ('aan de stand verplicht') waaraan Kim Putters, directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau, refereerde in zijn appel op leiders om een morele rol op te pakken. Dit impliceert in een moderne context: de verantwoordelijkheid om persoonlijk verworven macht of prestige in te zetten in het belang van de organisatie en de samenleving als geheel. Hier ligt een opdracht aan de bestuurlijke elite van politiek, bedrijven en instellingen in de wereld.

Een voorbeeld uit het bedrijfsleven van iemand die dat doet, een echte aanjager van maatschappelijke betekenis, is Feike Sijbesma, de CEO van DSM. Onder zijn leiding veranderde het chemiebedrijf in een biotechnologiebedrijf, dat inmiddels wereldwijd de grootste producent is van voedingsmiddeleningredienten, zoals vitamines. Naast de omvorming van het eigen bedrijf, waarin de portefeuille van nieuwe producten een bijdrage levert aan maatschappelijke betekenis (zoals de opwarming van de aarde tegengaan en daarmee samenhangende voedseltekorten en de zoektocht naar nieuwe energievormen en circulariteit) levert DSM jaarlijks ingrediënten voor de verrijking van voedsel aan de Verenigde Naties, deels gratis. Sijbesma stelt: 'Je kunt zeggen: "Sorry, al die problemen zijn er gewoon, die kunnen bedrijven niet oplossen, daar hebben wij niets mee te maken." Dat is wat veel mensen en bedrijven doen. En daarom leven 1 miljard mensen in armoede.' Sijbesma definieerde de bestuurlijke elite als 'those who care' (Kreling, 2019).

Ik draag dit boek op aan de bestuurders en managers die zich ervan bewust zijn hoe noodzakelijk een ingrijpende beweging is en die de moed hebben om deze in te zetten binnen hun organisatie. Niet alleen omdat het moet vanwege de omgeving die zo snel verandert of omdat concurrenten dat ook doen, maar omdat ze het willen en het aansluit bij hun morele overtuigingen. Zij zijn échte helden, omdat ze kiezen voor een weerbarstig pad van worstelen, vallen en weer opstaan. Dit boek is geschreven om hen – en hun omgeving – te helpen tot een zorgvuldige organisatieontwikkeling te komen, waarin de organisatie meer maatschappelijke betekenis krijgt. Daarnaast is dit boek geschreven voor

interne en externe veranderkundigen, adviseurs en consultants die hun opdrachtgevers begeleiden in zo'n fundamentele beweging. De potentie van een organisatie om betekenis te brengen is heel groot, alleen maken we er soms een potje van door aan het begin van een traject beloften te doen die we niet kunnen nakomen. Er is genoeg georganiseerde teleurstelling gecreëerd, het is tijd voor een oprechte zoektocht en daar hoort samen vallen en opstaan bij.

Het boek is zo opgebouwd dat de lezer het traject van organisatieontwikkeling op de voet volgt, vanaf het startpunt in een systeemgerichte of verwaarloosde organisatie tot aan de werkgemeenschap die ik de 'gelukkige organisatie' noem. Het is dus chronologisch geschreven, hoewel ik besef dat zaken in de werkelijkheid niet altijd in de tijd te scheiden zijn. In de vier fasen die ik beschrijf, geef ik een beeld van een logische volgtijdelijkheid in dit proces. Je kunt geen zelfsturing of eigenaarschap verwachten als er geen vertrouwen is, en je kunt de systemen pas ondersteunend maken als duidelijk is wat ze geacht worden te ondersteunen. De betekenis geeft richting aan alle nieuwe ontwerpen. In dit boek beschrijf ik voor elke fase hoe verandering van de structuren en persoonlijke transformatie eruitzien en hoe ze met elkaar samenhangen.

Zowel de theorie als een groot deel van de (geanonimiseerde) voorbeelden in dit boek is voortgekomen uit mijn eigen werkpraktijk.² Daarnaast gebruik ik voorbeelden die mij zijn opgevallen in de media en in het werkveld. In dit boek heb ik mijn ervaringen gecondenseerd tot essenties in de wetenschap dat de ontwikkeling richting een gelukkige organisatie geen maakbaar proces is. Ik hoop dat het de lezer aan het denken zet over het ontwikkelen van de eigen organisatie en dat het prikkelt om daarin zichzelf te sturen.

Met dit boek wil ik bijdragen aan het bouwen van betekenisvolle organisaties, waar mensen met veel plezier en voldoening werken. Organisaties waar geluk een plek mag hebben en die streven naar het welzijn en geluk van velen – voor economische welvaart, maar niet meer ten koste van anderen. Met dat wenkend perspectief begint hoofdstuk 1.

2 De voorbeelden uit mijn werkpraktijk heb ik geanonimiseerd, omdat veel van de beschreven situaties inmiddels zijn veranderd en opdrachtgevers naar andere posities zijn gegaan, waardoor ik geen toestemming meer kon vragen. Voorbeelden uit de media heb ik wel bij naam genoemd, omdat die informatie openbaar is.

OVER DE AUTEUR

Na jarenlange ervaring in het begeleiden van bestaande organisaties naar meer betekenis, impact en zelfsturing van medewerkers, vond Raymon het tijd om zijn inzichten te delen in dit boek. Inzichten die met vallen en opstaan zijn ontstaan. In zijn praktijk begeleidt hij organisaties in het pad van wantrouwen naar eigenaarschap. Als organisatieontwikkelaar van raden van bestuur, (management)teams en individuele medewerkers zoekt hij als gids samen van bestaande organisaties naar nieuwe manieren van organiseren. In zijn rol als adviseur, auteur en bestuurslid daagt hij zijn omgeving uit om verantwoordelijkheid te nemen om onze samenleving en organisaties (weer) betekenisvol en relevant te maken.

Raymon Geurts (1973) is een veel gevraagd spreker, founder van adviesbureau Berkeley Square en co-founder van netwerkorganisatie Happy Companies. Daarnaast is hij getrouwd met Marlies en trotse vader van Nolan (2013) en Loues (2017). Door zijn diepe geloof in de rol van organisaties in het creëren van geluk en welzijn voor velen, werd hij door de markt verkozen als nieuwe leider en in het boek *Nieuwe Leiders Gevonden* geportretteerd. Als econoom werd hij gevoed met de uitgangspunten van de 'homo economicus'. Tijdens zijn werkende leven heeft hij in verschillende rollen ervaren dat de kracht van organisaties juist wordt gevormd door de intrinsieke motivatie van medewerkers om bij te dragen. Betekenisvol werk als basis voor (werk)geluk.

www.gelukkigeorganisatie.nl

'Dit is een belangrijk en uniek boek. Het geeft antwoord op de vraag hoe je een bestaande organisatie ombouwt tot een organisatie waar mensen floreren en de betekenis van de organisatie weer centraal komt te staan in het dagelijks handelen van alle medewerkers. Raymon beschrijft dit proces met precisie, met bakken ervaring en intens doorleefd. Het is zeker geen 'walk in the park', ook daar is Raymon volstrekt eerlijk over. Het is een boek voor veranderaars, voor mensen die geloven dat de wereld een stukje beter kan worden en begrijpen dat het daarbij nodig is om het ongemak met elkaar en zichzelf aan te gaan.'

Tica Peeman, directeur van VIStrainigen en auteur van verschillende boeken over vertrouwen, leiderschap en teamsamenwerking

'Raymon Geurts is de Ricardo Semler van de Lage landen. Maar dan met wel een goed en toepasbaar model dat rekening houdt met de complexiteit van zelforganisatie. In dit boek maakt Raymon helder dat het ontwikkelen van een gelukkige organisatie niet iets is dat je even in een namiddag invoert. Raymon spreekt uit eigen ervaring wanneer hij de verschillende fases beschrijft die nodig zijn. Dat is volgens hem geen eenvoudig lineair proces maar eerder evolutionair en complex. De fasen die Raymon onderscheidt maken duidelijk dat organiseren van betekenis en geluk veel vraagt van zowel de bestuurders als de medewerkers. Geen 'easy read' maar een gedegen stuk werk van een veranderaar in hart en nieren die weet waar hij over praat en hoe je bestuurders en organisaties op sleeptouw neemt.'

Onno Hamburger, oprichter van de Gelukkig Werken Academie en schrijver van de bestseller *Gelukkig werken*

Hoe creëren we welzijn en geluk voor velen in plaats van welvaart voor enkelen? Hoe worden bestaande organisaties toekomstbestendig en betekenisvol? Hoe zorgt betekenis voor een wendbare organisatie? Welk leiderschap is nodig om betekenis en échte zelfsturing van medewerkers centraal te stellen? Wat vraagt dit van de bestuurlijke elite in organisaties? Deze indringende en actuele vragen over organisatieontwikkeling vormen de grondslag van dit boek.

Ontwikkeling doet zich niet voor in vaste fasen, maar het helpt als je weet waar je je als organisatie en persoonlijk bevindt in het proces en wat de volgende stap kan zijn. Dit inzicht biedt dit boek. Beschouw het als een gids om bestaande organisaties (weer) vanuit betekenis te ontwikkelen en de maatschappelijke impact te vergroten.

De gelukkige organisatie is ontstaan uit vele ervaringen – zowel successen als butsen en kneuzingen – die je hopelijk inspireren om een eigen weg in te slaan.



Raymon Geurts is een veel gevraagd spreker, founder van adviesbureau Berkeley Square en co-founder van netwerkorganisatie *Happy Companies*.

www.gelukkigeorganisatie.nl

