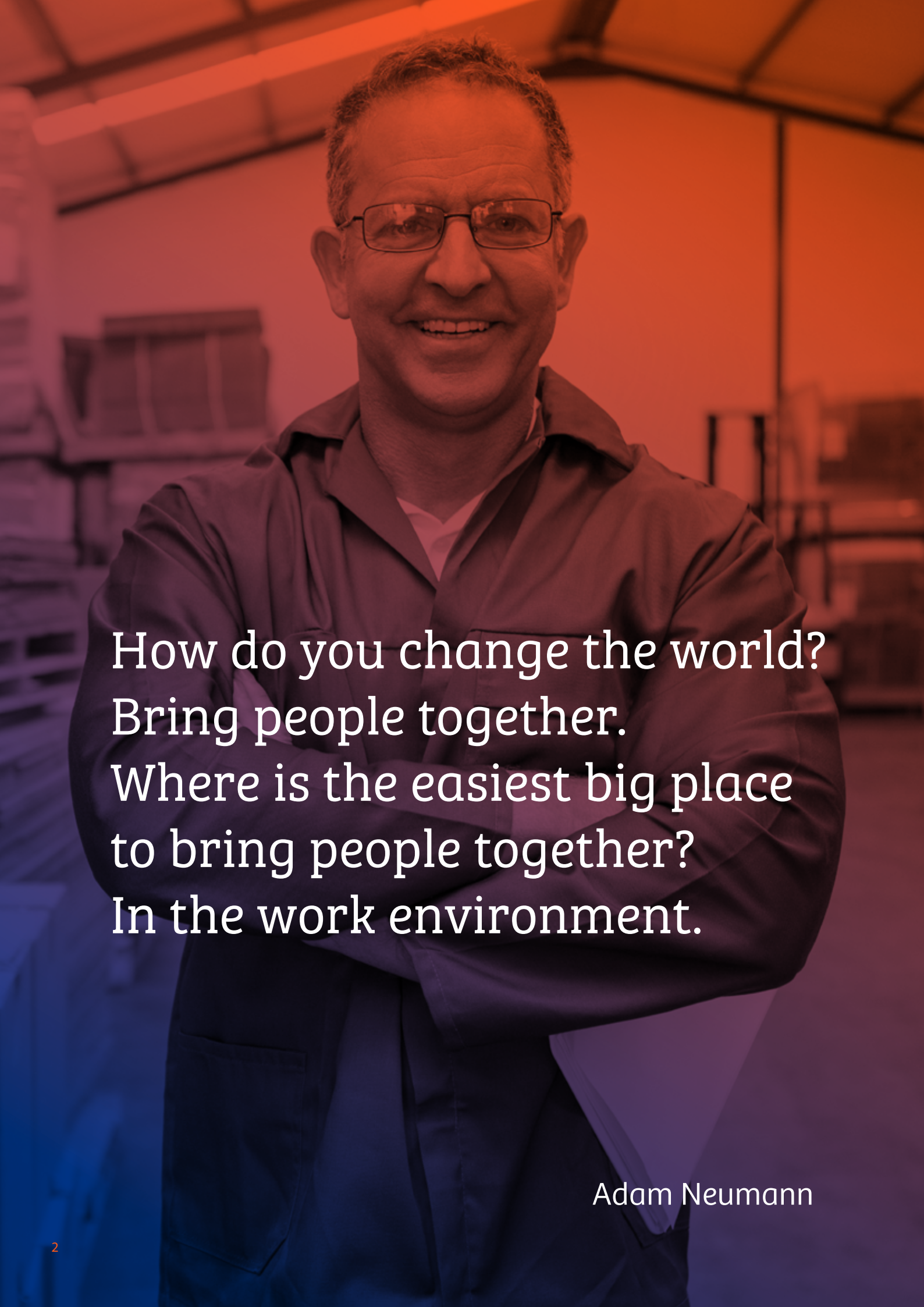


Werkklimaat van betekenis





How do you change the world?
Bring people together.
Where is the easiest big place
to bring people together?
In the work environment.

Adam Neumann

Het is belangrijk dat mensen werk van betekenis hebben en houden. Want als mensen weten dat wat ze doen ertoe doet, draagt dat bij aan het leven van hem of haar zelf en zijn of haar omgeving. Toch ervaart ruim zeventig procent van de werknemers geen betekenis uit zijn of haar werk. Dat terwijl onderzoek uitwijst dat mensen die betekenisgericht werken, productiever en creatiever zijn. En meer gezondheid en geluk ervaren.

Veranderingen

Technologische en maatschappelijke ontwikkelingen zetten de definitie en duurzaamheid van werk en werkrelaties in een ander daglicht. De uitruil van loon naar arbeid, ergens bij horen, erkenning en ontwikkeling is niet het enige waar het om draait. En dat besef groeit. Een groot deel van de jonge generatie zoekt naar purpose in zijn of haar werk. Een groot deel van de beroepsbevolking ervaart onzekerheid en druk doordat werk door veel oorzaken verandert. Bijvoorbeeld door het verdwijnen van werk of de (on)mogelijkheid om werk te combineren met zorgtaken. Daarbij is het de vraag of iedereen kan meekomen met de veranderingen.

Ook bij werkgevers zien wij een kentering. We zien het besef toenemen dat het niet uitsluitend draait om economische en materiële waarden. Organisaties organiseren zich steeds meer rondom de fundamentele redenen waarom zij bestaan, hun organisatie-purpose.

Onze rol

Wij zien een toekomst waarin werk wordt gezien als een betekenisvolle activiteit waaruit ieder individu voldoening haalt en als bron voor collectief welzijn. Daarbij is werk lang niet altijd meer een traditioneel betaald dienstverband. Als Olympia hebben wij de purpose om de maatschappelijke transitie te leiden naar betekenisvol werk. Zodat iedereen beseft dat wat hij of zij doet, ertoe doet. Vanuit onze rol als werkgever, als arbeidsbemiddelaar en als partner van honderden organisaties.

Onze invloed op werk van betekenis

De impact die 'betekenis' heeft op mens, organisatie en maatschappij is wetenschappelijk ruim bewezen. Uit literatuuronderzoek dat we hebben verricht, komt naar voren dat om betekenisvol werk te kunnen doen en zingeving te ervaren, een aantal elementen bepalend is in het werkklimaat van een organisatie. Denk onder meer aan het belang van een heldere missie met maatschappelijke relevantie. Het leiderschap en de mate waarin mensen zich verbonden voelen met een organisatie. De mate waarin mensen zich kunnen ontwikkelen en gewaardeerd voelen. Maar ook de impact van elementen als werkplek, veiligheid en arbeidsvoorwaarden. Voor al deze facetten, die het werkklimaat bepalen, zijn wij, als werkgevers verantwoordelijk.

Oproep aan werkgevers

Wij geloven dat wij als werkgevers een belangrijke verantwoordelijkheid hebben om zaken collectief anders te regelen. En daarom doen wij de oproep aan werkgevers om samen met ons te werken aan een Werkklimaat van Betekenis, om samen te werken aan een omgeving waarin werknemers betekenis geven via werk. En om bij te dragen aan ons collectief welzijn.

Samen werken aan een werkklimaat van betekenis

Onder de noemer 'samenwerken aan een betekenisvol werkklimaat' gaan we inhoudelijk discussiëren, elkaar inspireren, inzichten en ervaringen delen. We staan stil bij wat betekenis van werk inhoudt. Voor onszelf, voor onze omgeving en voor de werknemers waar we voor opgesteld staan. En zullen gezamenlijk verkennen welke maatregelen en acties nodig zijn om het werkklimaat binnen de organisatie zo in te richten dat mensen werk van betekenis kunnen (blijven) doen en ervaren. Dit doen wij door middel van onder meer ronde tafelbijeenkomsten, interviews en onderzoeken. De inzichten die we uit de gesprekken op doen verzamelen we en brengen we uit in publicaties in de vorm van white papers en artikelen.

Samen werken aan Werkklimaat van Betekenis

Betekenisgericht werken

De betekenis van werk

Werk vormt voor een belangrijk deel ons bestaansrecht. Inkomen is nodig om te voorzien in levensonderhoud. Om te consumeren en te investeren. Maar de lijst van niet-financiële baten dat werk met zich meebrengt, is veel groter. Het zorgt voor economische zelfstandigheid, draagt bij aan welzijn en geluk, biedt handelingsperspectief en zingeving, biedt sociale contacten en maatschappelijke status. De betekenis van werk is veel groter dan de uitruil van loon tegen arbeid alleen. Het raakt ons bestaan in immateriële zin, onze identiteit en onze bijdrage aan onze omgeving, aan de maatschappij.

De impact van betekenisgerichte werknemers

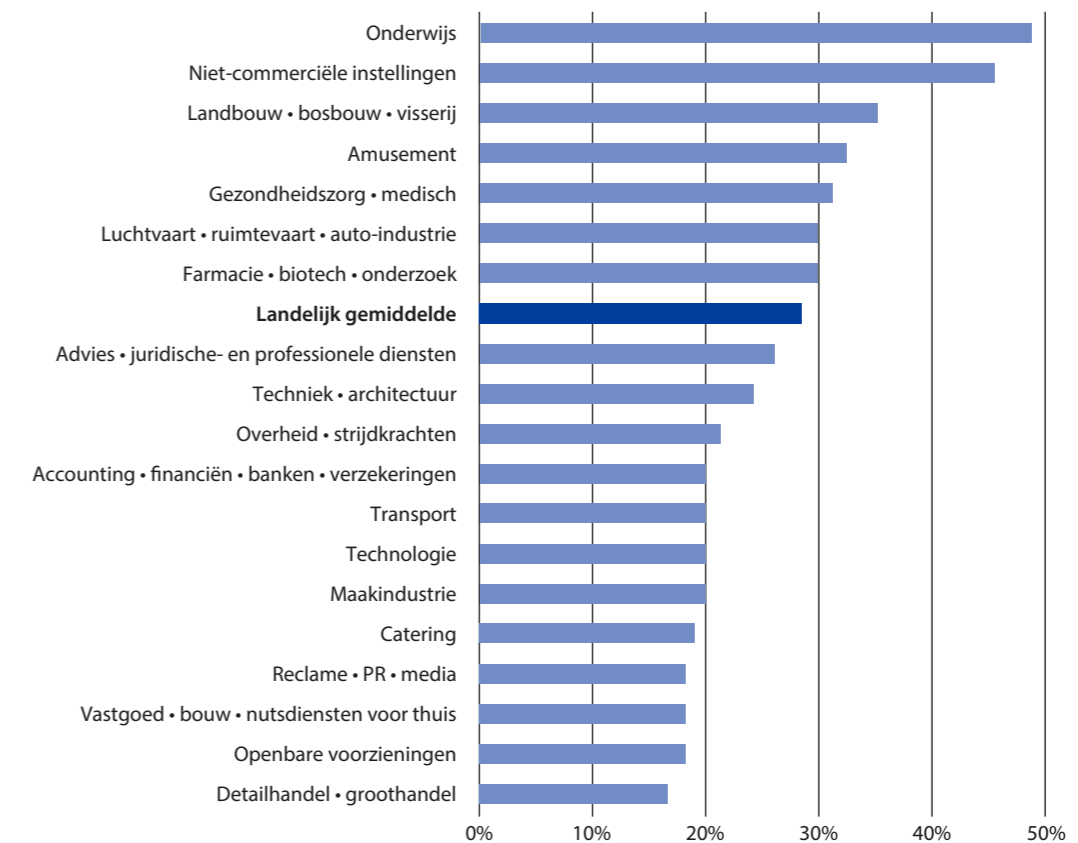
Per week besteden we minstens de helft van onze tijd aan werk. Als we daar niet de betekenis uit halen die we nodig hebben, is dat onbevredigend. Dat heeft impact op ons functioneren, in zowel werk- als privéomgeving. We kunnen wel zeggen dat werk een essentieel onderdeel is van ons welzijn. Uit de Workforce Purpose Index 2015 blijkt dat betekenisgerichte medewerkers hoger scoren op tal van belangrijke criteria. Zij halen betere beoordelingen, houden rollen langer vast en halen significant meer voldoening uit hun werk. Dat betekent dat zij het gevoel willen hebben dat hun werk invloed had, of het nu was voor de klant, voor collega's, onderneming of samenleving. Uit onderzoek bleek ook dat zij verbinding zoeken met anderen en streven naar relaties. Betekenisgerichte werknemers zoeken voortdurend naar kansen om op de drie aspecten hun betekenis te vinden via werk: invloed, persoonlijke groei en relaties. Deze drie voorspellende graadmeters bleken cruciale factoren voor betekenis te zijn: relaties ontwikkelen en onderhouden, iets doen wat boven hun leven uitstijgt en persoonlijk en beroepsmatig groeien. Als deze drie factoren aan bod komen in het werk, dan krijgt men voldoening in en buiten het werk. Als een van deze factoren buiten beeld raakt omwille van geld en status, levert dat een kortstondig geluismoment op. Maar leidt dat op lange termijn tot ontevredenheid.

Onder 'betekenisgerichte' werknemers is de kans op zinvolle relaties in het werk 50% groter en de kans dat zij zeggen dat hun werk invloed heeft 54% hoger. Kortom: de betekenisgerichte werknemer heeft een positieve impact op de organisatie en zijn/haar persoonlijke omgeving. De kans dat ze blijven en dat de organisatie als goede werkplek wordt aangeprezen, is aanzienlijk groter. Bovendien bevelen zij de organisatie eerder aan bij familie en vrienden. Werknemers die daarentegen niet betekenisgericht zijn, kunnen de reputatie van hun werkgever schaden. Het is zeer waarschijnlijk dat het percentage betekenisgerichte werknemers een belangrijke maatstaf is voor het succes van een onderneming.

Interessant is dat betekenisgerichtheid losstaat van de sector of beroepsgroep waar men werkt. Dat betekent dat iedereen, ongeacht zijn of haar job, betekenisgericht kan werken. Er is echter wel een groot verschil te zien in de procentuele verdeling over sectoren. Zie daarvoor het figuur op de pagina hiernaast:

Betekenisgerichtheid per sector

■ % betekenis gerichte medewerkers



Bron: Workforce Purpose Index 2015; Imperative.com; Web.

Het landelijk gemiddelde ligt op bijna 30% – zeven sectoren scoren hoger dan het landelijk gemiddelde, waarbij niet-commerciële instellingen boven aan de lijst staan. Twaalf sectoren scoren lager dan het landelijk gemiddelde. Dit impliceert dat het aantal betekenisgerichte werknemers vooral te vinden is bij organisaties die niet uitsluitend een bedrijfseconomisch doel nastreven.

De betekenis voor Luke

Psycholoog Barry Schwartz beschrijft dat betekenis meer kan zijn dan het product (werk) dat geleverd wordt. Als case gebruikt hij de baan van een conciërge, Luke, in een groot opleidingsziekenhuis. Zijn werktaken beschrijven taken die niet raken aan het dragen van verantwoordelijkheid voor zorg voor patiënten of families; taken omvatten, het verzamelen en verwerken van linnen en het aanvullen van toiletbenodigdheden. Bij enkel lezen van taakomschrijvingen, had Luke voor elk bedrijf kunnen werken. Echter, door middel van interviews kwamen onderzoekers erachter dat Luke meer deed dan zijn taakomschrijvingen: hij ervoer dat het ook centraal stond in zijn baan om patiënten en hun families op hun gemak te laten voelen. Hij bood hun een luisterend oor als ze wilden praten, moedigde hen aan of leidde hen af van de pijn. Wat Luke zocht, was verbonden aan de doelen, de purpose, van de organisatie: in het geval van dit ziekenhuis het verlenen van zorg. Luke en collega's hadden, ondanks hun werkomschrijvingen, de doelen geïnternaliseerd en banen gemaakt met in gedachten de doelen van de organisatie. Vervolgens zagen zij zichzelf als werknemers met een baan van betekenis: ze ervoeren dat ze een belangrijke rol hadden in een organisatie met purpose.

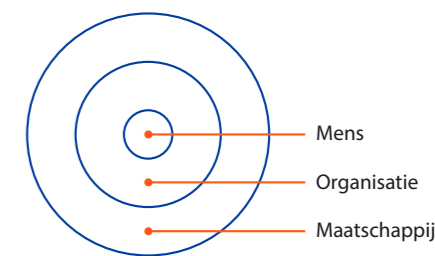
Geld maakt niet gelukkig.
Gelukkig word je van het
genot iets te bereiken,
van de opwinding die
een creatieve inspanning
je bezorgt.

Roosevelt

Beïnvloeding van betekenisgericht werken

Invloed van mens, organisatie en maatschappij op betekenis

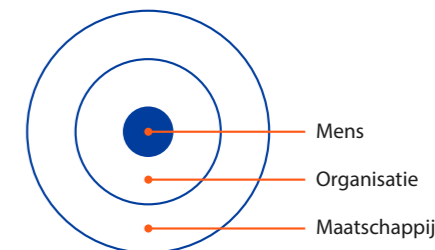
Om ons op weg te helpen in het gesprek onderscheiden we drie invloedcirkels die bepalend zijn voor de mate waarin mensen werk van betekenis kunnen doen: 1) de mens. Dit gaat over persoonlijke ambitie en mogelijkheden; 2) het werkklimaat van de organisatie. Dit gaat over de voorwaarden die organisaties kunnen creëren om werk van betekenis mogelijk te maken; 3) de impact vanuit de maatschappij. Dit gaat over de opkomst van de betekenis-economie en de perceptie van de organisatie in de maatschappij.



Als werkgevers hebben wij de meeste invloed op de 'organisatiecirkel', ons eigen werkklimaat dus. In de gesprekken zullen wij deze invloedcirkel als uitgangspunt gebruiken. Met als doel gezamenlijk te komen tot een reeks relevante thema's die het werkklimaat bepalen en hoe je die als organisatie kunt beïnvloeden om betekenisgericht werk te faciliteren. Echter, de context van de mens en de ontwikkeling van de maatschappij, zijn belangrijk om in het achterhoofd mee te nemen. Wij hebben om die reden ook het perspectief van mens en maatschappij aan deze whitepaper toegevoegd.

1) Mens

Laten we bij onszelf beginnen. We bloeien op van betekenis, dus is het logisch betekenis te vinden in datgene waar we het merendeel van onze tijd mee bezig zijn: werk. Toch is het schokkend te constateren dat 70% van de beroepsbevolking niet betekenisgericht werkt. En dat 2/3e deel zich niet verbonden voelt met de organisatie. Een belangrijk inzicht om mee te nemen, is dat mensen de grootste vreugde halen uit datgene wat je het beste doet of kunt. Toch gaan de gesprekken met werkgevers meestal niet over wie de werknemer is en wat voor hem of haar van persoonlijk belang is. Kortom: iemands persoonlijke drijfveren. Naast het zien en erkennen van deze drijfveren is het goed om rekening te houden met de mogelijkheden die iemand heeft.



Martha Nussbaum en Amartya Sen stellen zelfs in hun theorie 'Capability Approach' (vermogensbenadering) dat de mogelijkheden die mensen hebben belangrijker zijn dan het inkomen waarover ze beschikken. Dit gaat over de mogelijkheid om gezond te zijn, jezelf te ontwikkelen, te leven in een prettiger omgeving. Het gaat om gelijkheid naar behoeften en mogelijkheden.

De wijze waarop je de beschikking hebt om deze mogelijkheden te verzilveren, wordt bepaald door de toegang die mensen hebben tot zogenaamde bronnen. Het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) onderscheidt vier lijnen die bepalend zijn voor de mate waarin je beschikt over zogenaamde hulpbronnen. Het gaat daarbij om persoonskapitaal (hoe is bijvoorbeeld je mentale/fysieke gezondheid), het economisch kapitaal (beroep, inkomen, vermogen), het cultureel kapitaal (taal, reputatie) en het sociaal kapitaal (sociale netwerken). Deze vier genoemde kapitalen versterken elkaar. Als iemand bijvoorbeeld niet het persoonlijk kapitaal heeft om goed of snel te leren, kan het economisch kapitaal (bijvoorbeeld geld) worden ingezet om hierbij te ondersteunen. En de toegang tot economisch kapitaal (bijvoorbeeld een beroep) kan weer beïnvloed worden door het sociale netwerk (kruiwagen). In de beschouwing van betekenis van werk en de invloed van werkgevers daarop, is het belangrijk het perspectief van de toegang tot bronnen hierin mee te nemen. Immers, de toegang tot bronnen is medebepalend voor de mate waarin men kansen en ondersteuning krijgt om te ontdekken en datgene te doen wat past bij je persoonlijke drijfveren.

Onzekerheid over toekomst

Volgens Kim Putters, directeur van het SCP, is er sprake van een polariserende trend van de boven- en onderkant van de samenleving. Het is volgens hem van groot belang de middengroep, de groep waar de samenleving op steunt, voor ogen te houden en zekerheid te geven dat de instituties er ook voor hen zijn. En daarbij gaat de discussie niet over economisch kapitaal. Het gaat over vragen als waarde van het diploma, de aanwezigheid van netwerken, de mate dat mensen ervaren dat ze meetellen en mee mogen doen. In de politieke podcast 'Betrouwbare Bronnen' spreekt Putters zijn zorg uit. "De middeninkomens zijn onzeker over de toekomst: vind ik straks nog werk bij de volgende crisis? Is mijn diploma nog wat waard? En mijn pensioen? Dat is niet meteen boosheid, maar men vraagt zich af: doet de politiek nog wat voor mij? Dat is de groep die in de stembokjes het verschil maakt. Tweeverdieners met een hypotheekschuld, kinderen op school en ouders die mantelzorg nodig hebben. Mensen die alle ballen tegelijk omhoog moeten houden en zich afvragen of dat wel blijft lukken".

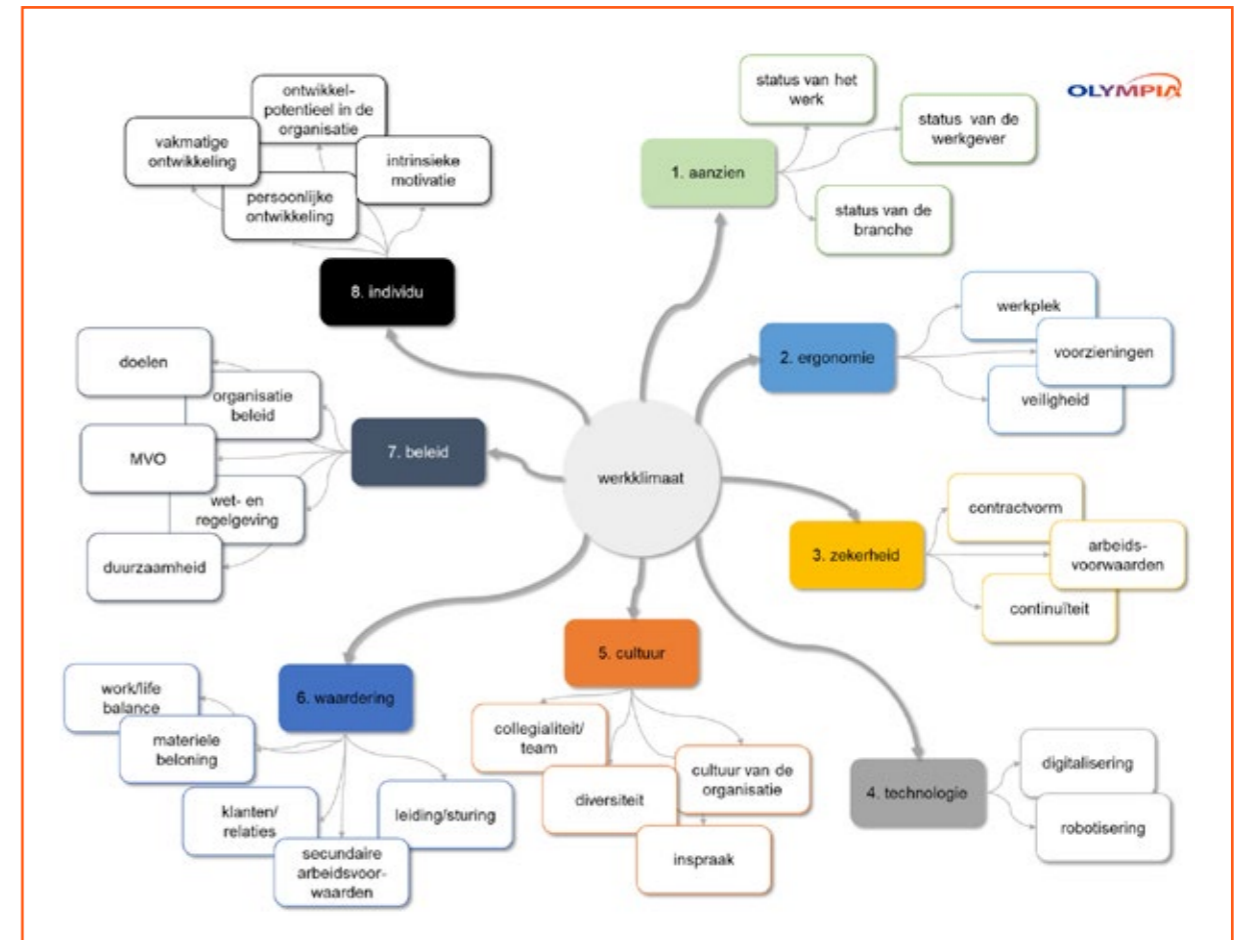
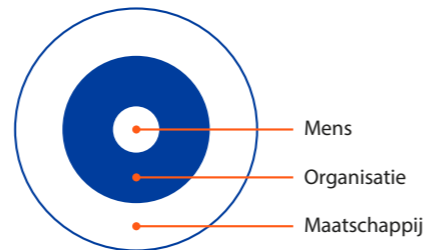
Gelijke mogelijkheden

"Stel dat een vuilnisman een gehandicapt kind heeft, dat veel geld kost, dan zal hij zelf nooit genoeg verdienen om dat kind goed te verzorgen. Gelukkig beschikken wij in Nederland over allerlei voorzieningen die ervoor zorgen dat het gehandicapte kind van de vuilnisman, net als dat van een bankier, de zorg krijgt die het nodig heeft. De hoofdvraag is dus niet: wat verdienen ze, en zijn ze daarin gelijk, want dat lijkt niet per se wenselijk. De vraag is: hebben ze gelijke mogelijkheden wat betreft toegang tot onderwijs en zorg?"

2) Organisatie

Er zijn drie cruciale factoren voor betekenis: relaties ontwikkelen en onderhouden, iets doen wat boven je leven uitstijgt en persoonlijk en beroepsmatig groeien. De aanwezigheid van deze drie aspecten zorgt dat we voldoening in en buiten het werk halen. Dit gaat dus veel verder dan geld en status. Echter, in de praktijk zien we dat personeelswerk, professionele ontwikkeling en management binnen de organisaties veelal gebaseerd zijn op zogenaamde extrinsieke motivaties, gericht op geld, carrière en ego. Daarmee wordt gedrag gestimuleerd dat eigenlijk schadelijk is voor je visie en waar je in essentie voor staat. Als werkgevers kunnen we dus een 'vruchtbaar' platform bieden waarop de mens zijn behoeften kan laten groeien. Om betekenisgericht te kunnen werken, is het werkklimaat van de organisatie zeer bepalend.

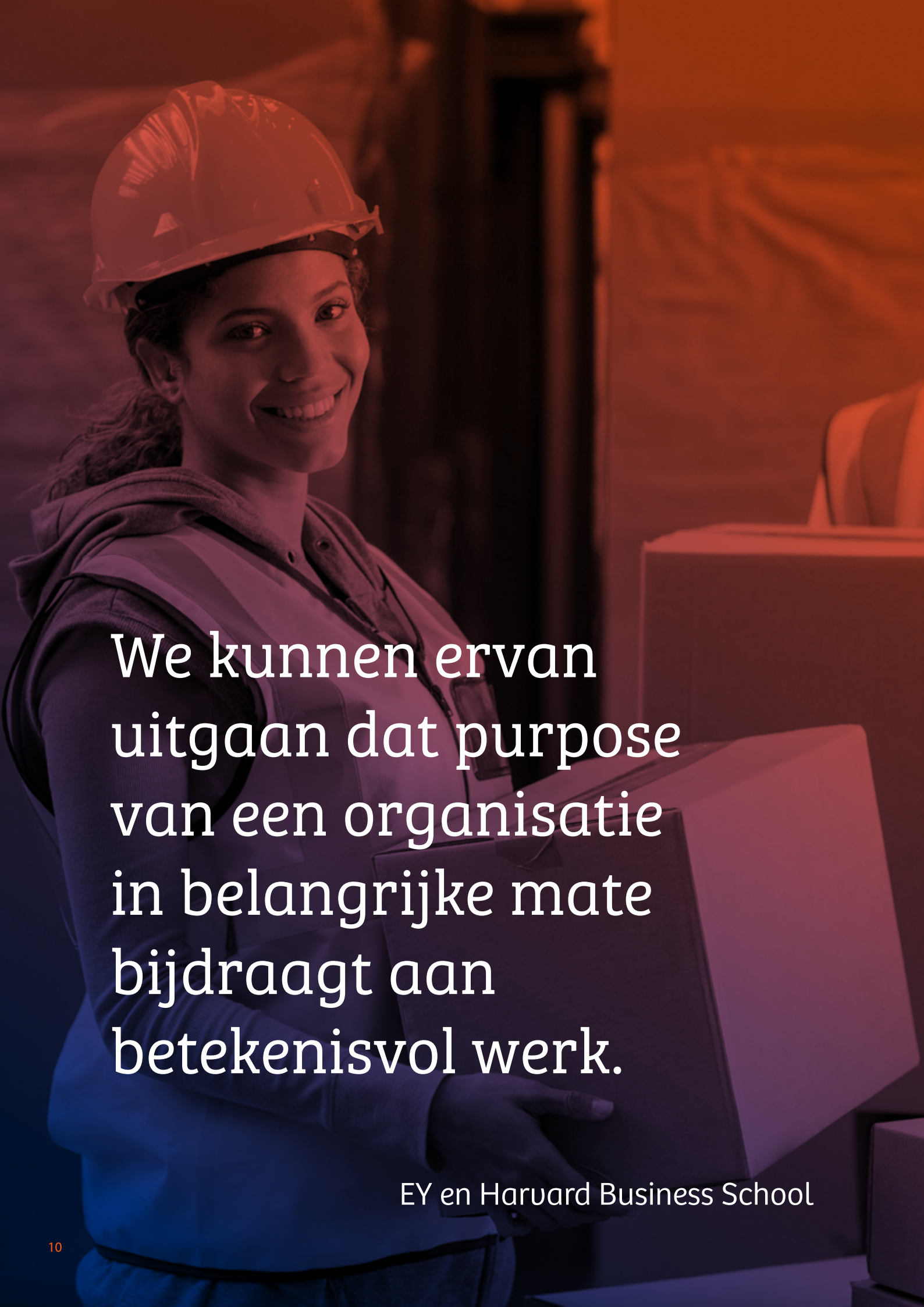
Werkgevers kunnen dus veel invloed uitoefenen om betekenisgericht werk mogelijk te maken. En een werkklimaat te scheppen dat faciliterend is om betekenisvol werk te kunnen doen, dat uitgaat van de juiste stimuli om mensen daarin te helpen ontplooiën. We hebben een eerste verkenning gedaan naar de elementen die bepalend zijn voor het werkklimaat. Dit gaat onder meer over cultuur, systemen, processen, purpose, relaties, leidinggeven, ontwikkelen, vrijheid. En natuurlijk de basiselementen om het werk op een gezonde en veilige manier uit te voeren. In de mindmap op de volgende pagina hebben we alvast wat elementen geïnventariseerd waarvan wij denken dat die samenhangen met het werkklimaat.



De mindmap is zeker niet volledig en zegt niets over de samenhang, omvang en de impact van elk element. Maar geeft ons wel voldoende aanknopingspunten om invloed uit te oefenen op een werkklimaat dat mensen helpt om betekenisgericht te werken. Om onze gedachten wat te prikkelen, hebben we er drie elementen uitgelicht.

Individu – motivatie 1,2,3

In het boek Drive beschrijft Daniel Pink wat mensen motiveert. Hij onderscheidt drie stadia van motivaties: motivatie 1.0, de behoefte om te overleven, waardoor mensen in beweging te komen. Motivatie 2.0 omvat het aansturen van mensen door middel van belonen en straffen. En Motivatie 3.0, dat uitgaat van het paradigma dat mensen in beweging komen wanneer ze intrinsiek gemotiveerd worden, door hun sterke kanten te gebruiken en zich nuttig te voelen. Motivatie 2.0 is bij veel organisaties het uitgangspunt in het beleid. Dan is het goed te beseffen dat onderzoek uitwijst dat belonen en straffen leiden tot vermindering van prestaties, creativiteit en goed gedrag. Het leidt ook tot kortetermijndenken. Om te bewegen naar Motivatie 3.0 en het intrinsiek gedreven gedrag te stimuleren, zijn er volgens Pink drie elementen bepalend: autonomie, meesterschap en zingeving. Autonomie gaat over de keuzevrijheid van het handelen en hangt samen met het vermogen om zelf te sturen en met wederzijdse afhankelijkheid met anderen. Maar betreft ook hulpmiddelen als techniek en de inzet van tijd. Bij meesterschap gaat het om het verlangen om steeds beter te worden. Dat groei-inspanningen ervoor zorgen dat je beter wordt. Uitgangspunt daarbij is dat intelligentie iets is dat je kunt trainen en kunt laten groeien. Niet iets wat van tevoren vastligt en niet te beïnvloeden is. Bij zingeving beschrijft hij dat mensen die het gemotiveerdst zijn, hun verlangen koppelen aan een doel dat groter is dan henzelf. Goed willen doen, want goed doen, motiveert. Mensen die dit kunnen, zijn veelal productiever en gelukkiger.



We kunnen ervan
uitgaan dat purpose
van een organisatie
in belangrijke mate
bijdraagt aan
betekenisvol werk.

EY en Harvard Business School

Cultuur - Identiteit van de organisatie

Het overdragen van je identiteit als organisatie, van wie je in essentie bent en waar je voor staat, kan helpen om mensen aan je te verbinden. Doordat mensen zich kunnen identificeren met de persoonlijkheid van de organisatie. Allesomvattend spreken we hier over de cultuur van een organisatie. Cultuur als fenomeen is complex en niet in één woord te duiden. De cultuur van een organisatie is namelijk opgebouwd uit vele zichtbare en onzichtbare elementen die gezamenlijk de identiteit van een bedrijf bepalen. Denk hierbij aan (ongeschreven) omgangsvormen en gewoonten, waarden, normen en overtuigingen, symbolen, processen etc. Allemaal bepalend voor de werkomgeving en de inrichting van de arbeidsrelatie. In optelsom bepalend voor de verbinding, het welzijn en welbevinden van de medewerkers. De mate waarin een organisatie in staat is haar cultuur (= gezamenlijk gedragen waarden en normen) te 'ontvouwen' en bewust door te vertalen in het handelen, systemen, processen, symbolen en gedrag, is bepalend of een werknemer zich kan identificeren met de organisatie en de brug kan slaan naar zijn of haar eigen normen, waarden en ideeën. Het gevolg is een grotere verbinding: met het bedrijf, met collega's. Als je weet wie je bent, weet je ook wie er bij je past. En vice versa. Cultuur als enkelvoudig element aanduiden, doet het belang ervan tekort. Het is immers de resultante van heel veel andere zaken. Cultuur is het gevolg, niet het begin.

Beleid - De impact van purpose

Een in het oog springende bevinding die we hebben gedaan tijdens onze verkenning, is dat organisaties met een maatschappelijk doel (een purpose) gelukkiger en bevlogener werknemers hebben. De aanwezigheid van een company purpose leidt tot 29% gelukkigere werknemers, tot 40% minder klachten die gerelateerd zijn aan burn-out, en tot 300% meer innovatie. Ook zijn werknemers eerder geneigd om een veilige werkomgeving te creëren. Uit onderzoek van Gallup blijkt dat het hebben van een hoger doel leidt tot 22% meer productiviteit, 21% meer winst, 37% minder ziekteverzuim, 48% minder bedrijfsongevallen en tot 41% minder productiefouten. Ook het Meaningful Brands onderzoek van Havas concludeert dat een hoger doel leidt tot minder personeelsverloop en tot zo'n 130% betere prestaties dan gemiddeld. De score op verschillende key performance-indicators verdubbelt ten opzichte van bedrijven zonder duidelijke purpose. Onderzoek van EY en Harvard Business School geeft vergelijkbare resultaten: bedrijven met purpose hebben een grotere kans om winstgevend te zijn. We kunnen ervan uitgaan dat purpose van een organisatie in belangrijke mate bijdraagt aan betekenisvol werk.

De kracht van betekenis

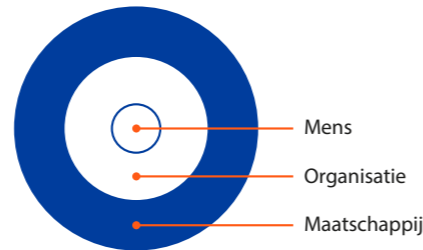
Adam Grant (Universiteit van Pennsylvania) voerde een heel eenvoudig, maar doeltreffend experiment uit onder de medewerkers van het callcentrum voor fondsenwerving van de universiteit. Hij verdeelde hen willekeurig in drie groepen. De eerste groep kreeg verhalen te horen van vroegere medewerkers die vertelden hoe zij door dat werk hun verkoopvaardigheden hadden ontwikkeld. De tweede groep kreeg verhalen te horen waarin werd verteld wat de universiteit had kunnen betekenen voor de oud-studenten dankzij het geld dat het callcentrum had weten binnen te krijgen. De derde groep, de controlegroep, kreeg verhalen te horen die niets met henzelf te maken hadden. Bij de groep die het tweede verhaal te horen kreeg, het verhaal over de betekenis van hun werk, verdubbelde de opbrengst ruimschoots. Met dat verhaal verdubbelde Grant het effect. En hiermee had hij aangetoond dat je met relatief kleine stappen betekenis kunt toevoegen in wat men doet. En daarmee de impact vergroten.

Voorbeeld onderzoek Acket

Acket is als voorbeeld toegevoegd vanwege een voor hen opmerkelijke uitkomst in het onderzoek dat zij verrichtten naar bevlogenheid onder personeel. Acket, een bedrijf voor verpakkingen en vouwkarton, deed onderzoek naar de impact van de werkomgeving op de bevlogenheid onder productiemedewerkers. Zij keken onder andere naar factoren als management, veiligheid, beschikbaarheid over productiemiddelen, werkdruk. Bevlogenheid, of flow, beschrijven zij in het onderzoek als een positieve gemoedstoestand van werknemers, gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie. De verwachting was dat grote aanwezigheid van hulpbronnen zoals werkzekerheid, autonomie en steun van collega's en leidinggevenden, gecombineerd met lage werkeisen zoals fysieke belasting en werkdruk, zouden leiden tot een hoge bevlogenheid van werknemers. Echter, de bevlogenheid bleek onder werknemers relatief hoog, terwijl hulpbronnen slechts in geringe mate aanwezig waren en de werkeisen hoog waren. Een mogelijke verklaring die in het onderzoek wordt gegeven voor dit verschil, is de rol van zingeving. De resultaten lieten zien dat het maken van een goed product de belangrijkste specifieke energiebron was van werknemers van elke afdeling. Werknemers ervaren zingeving wanneer zij hun bijdrage leveren aan een goed product, omdat dat hun werk betekenis geeft.

3) Maatschappij

Kijkend naar de geschiedenis, onderscheiden we drie grote economische perioden: het agrarische, het industriële en informatietijdperk. Nu lijkt het vierde tijdperk aangebroken, een tijdperk waarin het allemaal draait om het creëren van betekenis voor mensen, zo stelt Aaron Hurst in zijn boek *De Betekeniseconomie*. Hij stelde al in 2014 dat we in deze nieuwe economie waarde kunnen toevoegen door het organiseren van purpose – door het dienen van doelen die groter zijn dan het eigen belang.



In deze nieuwe economie gaat het om geluk en welzijn als drijvende kracht, in plaats van economische winst. Een generatie pioniers van de betekenis-economie dagen anderen uit om hun voorbeeld te volgen en nieuwe raamwerken te ontwikkelen voor bedrijfseconomisch én maatschappelijk succesvol ondernemen. De businesscase voor betekenis is inmiddels uitgebreid gedocumenteerd en onderzocht. Al in 2013 werd ontdekt dat ondernemingen die zich door betekenis laten leiden, vier keer beter presteerden dan de Fortune 500. Het aantal bedrijven dat zich inzet voor maatschappij en sociale innovaties neemt toe. De financiële crisis heeft deze beweging volgens sommige experts versneld. Geld verdienen en een bedrijfsmatige aanpak worden door purpose-georiënteerde bedrijven gezien als noodzakelijk voor continuïteit en efficiëntie. Om maatschappelijke doelen te realiseren. Dit is een fundamenteel andere benadering dan het nastreven van winstmaximalisatie.

Maatschappelijke bijdrage als nieuwe norm?

Uit een recent onderzoek van Omnicom PR Group blijkt dat 90% van de Nederlanders vindt dat het bedrijfsleven een zichtbare, betekenisvolle bijdrage moet leveren aan de maatschappij. Maar dat het nastreven van een maatschappelijk doel wel geloofwaardig moet zijn. Consumenten verwachten dat het bedrijfsleven, naast het maken van winst, iets bijdraagt aan de maatschappij. Dat blijkt zelfs zwaarder te wegen dan dat het doel een logische link heeft met het bedrijf. Het onderzoek toont aan dat 84% van de ondervraagden overweegt om over te stappen naar een betekenisvolle organisatie als het gaat om de aankoop van een product of dienst. Een groot deel van de consumenten (42%) praat eerder met vrienden en familie over een bedrijf wanneer het een maatschappelijk doel nastreeft. De tegenhanger: 80% van Nederland verbindt negatieve gevolgen aan het uitdragen van een ongeloofwaardige purpose. Het heeft dus negatieve gevolgen voor de reputatie en daarmee voor het succes van de organisatie: 27% wil minder betalen voor het product, 21% wil dit zelfs helemaal niet kopen. Deze cijfers worden bevestigd door een onderzoek dat Google heeft verricht. Zij bestudeerden onlineaankoopgedrag en zagen dat ruim 60% koos voor bedrijven die helder communiceren over hun businessprincipes en ambitie.

Purpose draait om authenticiteit en geloofwaardigheid. En gaat verder dan bijvoorbeeld het beleid dat organisaties voeren op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (mvo). Purpose is waar je organisatie voor staat, het doel waar naartoe gewerkt wordt, terwijl mvo vooral gaat over de dagelijkse operaties en processen in het bedrijf, de 'verantwoording' aan de maatschappij over de bedrijfsvoering. De missie omvat mvo, maar mvo is niet allesomvattend als het gaat om de maatschappelijke ambitie.

De missie en geloofwaardigheid van Tony's Choclonely

Een inspirerend voorbeeld als het gaat om een geloofwaardige purpose, is Tony's Choclonely. De heilige missie: together we will make chocolate 100% slave free. Hoe? Door de chocolade-industrie van binnenuit te veranderen – dat alle productie van chocola slaafvrij gebeurt. Dit is doorvertaald in alles wat ze doen. Bijvoorbeeld de Tony's 'Open Chain', waarin chocolade producerende organisaties in de keten worden uitgenodigd om samen de norm in de industrie te veranderen. En de oproep aan ieder individu om samen de missie te realiseren. En dat ondersteunen, bijvoorbeeld door spreekbeurtpakketten voor kinderen klaar te zetten. De activiteiten van Tony's gaan in de kern over deze missie, wat veel verder reikt dan het 'produceren van chocoladerepen'. Het bedrijf komt steeds dichterbij het verwezenlijken van haar missie. De ketentransparantie in de cacao-sector is toegenomen en de individuele ondernemers profiteren. Tony's heeft in rap tempo een marktaandeel van ruim 12% weten te realiseren. Ze voelen zich trots en betrokken om bij Tony's Choclonely te werken – en zijn goed op de hoogte van veel processen en plannen binnen het bedrijf. Medewerkers hebben onderling een sterke band, voelen zich onderdeel van de Tony's Choclonely-familie. Er is elke week een gesprek met de leidinggevende waarbij feedback tweerichtingsverkeer is; een van de instrumenten om in gesprek te blijven over de gezamenlijke doelen. Tony's Choclonely probeert om hun purpose heel concreet te realiseren: ze proberen anderen bewust te maken, maar geven daarnaast zelf het goede voorbeeld in hun productie.





Het is mooi om te lezen
dat betekenisvol werk
zoveel meer oplevert,
voor mens en organisatie.

conclusie

Rol van CEO

De CEO is essentieel voor geloofwaardigheid van purpose van een organisatie. Uit onderzoek van Omnicom PR Group blijkt dat ongeveer een derde van Nederland een purpose als ongeloofwaardig beschouwt als de CEO van een organisatie zich weinig of niet over dat maatschappelijke doel uitspreekt. Ook als de CEO de purpose niet ondersteunt in zijn of haar privéleven vindt 23 procent dat ongeloofwaardig. Maar ook voor werknemers is de rol van de CEO van belang: volgens adviesbureau Gallup is het de taak van leiders is om strategie, cultuur, merk en prestatie maatstaven gelijk te trekken met de missie en het hogere doel van de organisatie. In Nederland blijkt dat slechts 26 procent van de werknemers zegt dat het management expliciet het hogere doel laat zien.

Het besef van het hebben van en handelen naar een hoger doel voor zowel organisaties als het individu groeit. Voor organisaties in de context van de maatschappij, voor het individu in de context van zijn eigen leef- en/of werkomgeving of maatschappij. Daarbij blijkt een duidelijke purpose en missie van de organisatie maatgevend of werknemers betekenisgericht kunnen werken. En zijn betekenisgerichte werknemers op hun beurt weer maatgevend voor het succes van een onderneming

Tot slot

Het is mooi om te lezen dat betekenisvol werk zoveel meer oplevert, voor mens en organisatie. Waarvan de som van deze meerwaarde uiteindelijk leidt tot een hoger collectief welzijn. Het is motiverend om te beseffen dat wij als werkgevers hierin een belangrijke rol kunnen spelen. Over maatschappelijke bijdrage gesproken.

Wij realiseren ons dat het werkklimaat een groot speelveld is. Met heel veel elementen die met elkaar samenhangen, die elkaar onderling beïnvloeden. Dat betekent tegelijkertijd dus ook dat we over heel veel knoppen beschikken waarmee we werknemers in staat stellen betekenisgericht te werken. Elke stap die we hierin zetten, of het nu gaat om bewustwording, ervaringen delen of maatregelen treffen, is er eentje die bijdraagt aan betekenisvol werk.

Bronvermelding

Workforce Purpose Index 2015

<https://www.trouw.nl/home/verdient-de-vuilnisman-meer-dan-de-bankier~a500a433/>

<https://joop.bnnvara.nl/nieuws/scp-directeur-kim-putters-bij-middeninkomens-liggen-de-gele-hesjes-klaar>

Hurst, De Betekeniseconomie, blz 28, 29 en 102

<https://www.frankwatching.com/archive/2018/04/12/winst-en-zingevend-wat-purpose-bedrijven-kan-brengen/>

<https://www.google.com/url?q=https://www.nkdi.nl/wp-content/uploads/2015/11/Op-naar-bevlogenheid.pdf&sa=D&ust=1553416259089000&usg=AFQjCNHJP-U4R8tA07wAb0z4bmA6iUoWcg>

<https://tonyschocolonely.com/nl>

Van Wingerden & Kraus-Hoogveen, 2018

Passion is the difference
between having a job
or having a career.

