

Inhoud

Inleiding	9
Voor wie is dit boek?	11
Hoe is het boek opgebouwd?	11
In vogelvlucht: het boek in 40 punten	13
1. Begin met het ‘waarom’: de kernideologie van een organisatie	19
Purpose	21
<i>Wat is de purpose?</i>	24
<i>Wat is de purpose niet?</i>	27
Kernwaarden	33
<i>Wat we zeggen en wat we doen</i>	34
<i>De echte waarden</i>	36
Kernideologie en strategie	38
<i>Waarom, hoe en wat</i>	39
<i>Bestaansreden en bestaansrecht</i>	40
2. De community of purpose: doelbewust samenwerken	43
Samenwerken in organisaties	45
<i>Moeten, kunnen en willen samenwerken</i>	45
<i>Grenzen aan samenwerking</i>	51
De community of purpose	59
<i>De doelbewuste organisatie</i>	62
Doelbewust samenwerken	70

<i>Taakbewust samenwerken, omdat het moet</i>	71
<i>Doelbewust samenwerken: dat willen we!</i>	76
3. Bouwen aan een doelbewuste organisatie	83
Ideologisch leiderschap	84
<i>De ideologische rol van de top</i>	86
Het doorgeven van de kernideologie	90
<i>Een decentrale kernideologie</i>	93
Strategie	95
<i>Strategie is lokaal, ideologie centraal</i>	96
<i>De strategie als tegenwicht</i>	100
Structuur	103
<i>Taken, functies en doelen</i>	105
<i>Coördinatie</i>	108
<i>Taakverdeling</i>	116
Systemen	121
<i>Verschillende controlsystemen</i>	122
<i>Balans tussen controlsystemen</i>	131
4. Doelbewust veranderen	139
De inhoud van een verandering	142
<i>Wanneer ervaren we verandering?</i>	143
<i>Veranderingen op verschillende niveaus</i>	144
<i>Het doel van verandering</i>	146
Veranderbaarheid	150
<i>Aspecten die veranderbaarheid beïnvloeden</i>	151
<i>Absolute grenzen aan veranderbaarheid</i>	154
De invloed van de leden van de organisatie	156
<i>Weerstand en verzet</i>	158
<i>Veranderbereidheid vergroten</i>	162
<i>Doelbewustzijn en veranderbereidheid</i>	165

Verandercompetenties: de rol van de veranderaar	169
<i>Integrale verandering</i>	173
5. Aan de slag!	179
De weg naar de purpose	181
<i>Voordelen en risico's van een top-down aanpak</i>	183
<i>Voordelen en risico's van een bottom-up aanpak</i>	186
De top-down aanpak: starten bij de purpose	192
<i>Stap 1. Een missie naar Mars</i>	193
<i>Stap 2. Goed luisteren</i>	195
<i>Stap 3. Vijf keer waarom</i>	196
<i>Stap 4. Kernwaarden benoemen en toetsen</i>	198
<i>Stap 5. Een community of purpose vormen</i>	205
De bottom-up aanpak: starten bij de huidige praktijk	209
<i>Stap 1. Taakbewustzijn vergroten</i>	209
<i>Stap 2. Keuzes inzichtelijk maken</i>	211
<i>Stap 3. De purpose benoemen</i>	212
<i>Stap 4. Kernwaarden bepalen</i>	214
<i>Stap 5. Een community of purpose vormen</i>	215
De doelbewuste organisatie	217
Noten	219
Register	221

Inleiding

Eind 2011 las ik in een column de volgende passage:

‘Gisteravond had ik een verre vriend op bezoek. [... We hadden het] over zijn werk. Hij loopt tegen de 50 en is bijna 25 jaar in dienst bij een groot internationaal bedrijf. Beviel het hem nog? Hij haalde zijn schouders op. Zijn bedrijf was inmiddels [...] zó vaak overgenomen dat hij zich er totaal vervreemd voelde. De nieuwe eigenaren hadden maar één doel: in zo kort mogelijke tijd zo veel mogelijk geld met zo weinig mogelijk personeel verdienen.’

(Frits Abrahams, *NRC Handelsblad*, 17 oktober 2011)

Het gevoel van vervreemding dat hier wordt beschreven staat niet op zichzelf. In mijn omgeving houden steeds meer mensen zich bezig met ‘authenticiteit’ en ‘verbinding’ in organisaties. Ze zijn bijna allemaal hoogopgeleid en begonnen hun carrière meestal in uitdagende functies bij aansprekende bedrijven. Na een jaar of tien gaan ze op zoek naar iets anders; ze voelen zich niet meer op hun plaats in de organisatie en

kunnen het zich veroorloven hun heil elders te zoeken. Maar wat zoeken ze eigenlijk, wat ging er mis?

Organisaties zijn de plaatsen waar wij ons geld verdienen of maatschappelijke functies vervullen. Het zijn echter ook plaatsen waar wij veel van onze tijd doorbrengen met anderen en onze passies volgen. Het zijn belangrijke onderdelen van onze sociale omgeving, en daarom is het belangrijk dat we ons er thuis voelen. Organisaties weten dat. Zij houden zich dan ook bezig met de motivatie en betrokkenheid van hun mensen. Tenminste, zo lang het goed gaat.

Zodra de prestaties tegenvallen, vallen veel organisaties terug op de vertrouwde drie-eenheid *strategy, structures, systems*. In de praktijk betekent dat meer regels en een scherpere taakverdeling. Aandacht voor elkaar en voor wat ons bindt wordt dan al snel gezien als een 'luxe' en verdwijnt naar de achtergrond. Langzaam maar zeker raakt uit beeld waar de mensen het eigenlijk voor doen. Hiermee werken organisaties in de hand dat medewerkers vervreemd en gedemotiveerd raken, en dat ze steeds minder goed samenwerken. Zo worden de problemen vaak eerder groter dan kleiner.

Dit boek gaat over een andere manier van organiseren; een manier die begint bij de bestaansreden, het *waarom* van de organisatie. In combinatie met gedeelde waarden, die bepalen *hoe* we met elkaar dingen doen, is dit waar mensen zich aan verbinden. Groepen die zulke doelen en waarden bewust met elkaar delen vormen gemeenschappen die effectief samenwerken. Op die manier ontstaat een 'doelbewuste organisatie'.

Doelbewustzijn heeft grote gevolgen voor de manier waarop mensen in organisaties (samen)werken. Door het gemeenschappelijke doel in te zetten als leidend principe

worden mensen enthousiaster en worden organisaties gemakkelijker te besturen en te veranderen.

Voor wie is dit boek?

Dit boek is bedoeld voor managers die het meeste uit hun mensen en hun organisatie willen halen, en daarbij verder willen kijken dan de traditionele manier van organiseren, gebaseerd op *command* en *control*. Het biedt een ander perspectief op verschillende aspecten van organiseren en veranderen. Ook biedt het *tools* om samen te werken aan het vormen en onderhouden van gemeenschappen.

Hoe is het boek opgebouwd?

In hoofdstuk 1 kijken we naar doelen en waarden. Daarbij gaan we verder dan strategische doelstellingen en de kernwaarden die op de website vermeld worden. We gaan op zoek naar wat ons écht aan elkaar en aan de organisatie bindt. Dit noemen we de ‘kernideologie’ van de organisatie.

Hoofdstuk 2 gaat over het vormen van een gemeenschap gebaseerd op die doelen en waarden. We noemen die een ‘community of purpose’. We zullen hier zien wat het vormen van zo’n community betekent voor de manier waarop we binnen organisaties samenwerken.

In hoofdstuk 3 onderzoeken we wat doelbewustzijn betekent voor het organiseren van onze taken en functies. We zien daar welke invloed de kernideologie en community of

purpose hebben op de traditionele onderwerpen voor managers: leiderschap, strategie, structuur en systemen.

Hoofdstuk 4 beschrijft hoe de kernideologie van invloed is op organisaties die een verandering doormaken. Hoe gaan communities of purpose daarmee om, en hoe verschilt dat van taakbewuste organisaties?

In hoofdstuk 5 gaan we in op het vinden van de kernideologie en het vormen van een community of purpose. We bekijken hoe managers dit proces kunnen inzetten en begeleiden, zodat de organisatie doelbewust wordt en blijft.

Voor mij is dit boek het verslag van een ontdekkingsreis naar verschillende manieren van organiseren; manieren die ervoor zorgen dat het niet alleen beter maar ook aangener wordt in organisaties. Deze tocht heeft mij veel plezier en inspiratie opgeleverd, en veel van mijn inzichten kon ik direct in praktijk brengen. Ik hoop dat jij en je organisatie evenveel plezier en inspiratie uit dit boek putten. Ik wens je veel succes!

In vogelvlucht: het boek in 40 punten

Hoofdstuk 1 Begin met het ‘waarom’: de kernideologie van een organisatie

1. De kernideologie van de organisatie bestaat uit de purpose en de kernwaarden.
2. De purpose is het antwoord op de vraag waarom de organisatie op aarde is. Het is een eigenschap binnen de organisatie, maar de vervulling ervan ligt buiten de organisatie.
3. Winst, producten of diensten en strategische doelstellingen zijn geen purpose.
4. Kernwaarden zijn collectieve principes die als ‘waar’ worden gezien. Zij vormen de kern van de manier waarop mensen naar zaken kijken.
5. De kernwaarden die organisaties benoemen, zijn vaak niet wat de organisatie is maar wat zij zegt (en denkt) te willen zijn.
6. De kernideologie bepaalt welk probleem en doel de organisatie heeft en waaraan oplossingen moeten voldoen. De strategie vult verder in hoe de organisatie dat aanpakt.

Hoofdstuk 2 De community of purpose: doelbewust samenwerken

7. Een alternatief voor het traditionele denken in strategie – structuur – systemen is purpose – process – people.
8. De kernideologie (purpose) helpt mensen in organisaties (people) effectiever samen te werken (process).
9. In organisaties *moeten* we samenwerken, anders houdt de organisatie op te bestaan.
10. We *kunnen* om verschillende redenen niet altijd goed samenwerken.
11. Soms *willen* we geen samenwerking aanbieden of ontvangen. Dat komt doordat we tegen (onbewuste) psychologische grenzen aanlopen.
12. Groepen mensen die de kernideologie delen, vormen een **community of purpose**.
13. Organisaties met een kernideologie die wordt gekend en onderschreven noemen we **doelbewust**. Organisaties zonder (bewuste) ideologie noemen we taakbewust.
14. In taakbewuste organisaties weet iedereen wat hij moet doen; in doelbewuste organisaties weet iedereen wat daarmee bereikt moet worden.
15. Doelbewustzijn maakt het makkelijker om over psychologische grenzen heen samen te werken.

Hoofdstuk 3 Bouwen aan een doelbewuste organisatie

16. In de top van doelbewuste organisaties zetelt het ideologisch leiderschap. De top van de organisatie bewaakt de kernideologie en draagt deze uit.
17. Als de top zijn ideologische rol niet speelt, kunnen leiders van onderdelen deze deels overnemen. Er ontstaan dan lokale communities of purpose. Deze bieden maar

- een deel van de kracht die een organisatiebreed doelbewustzijn heeft.
18. Organisaties die het gesprek over de kernideologie hebben gevoerd, vinden het gemakkelijk om strategische beslissingen te nemen.
 19. De kernideologie is centraal voor de hele organisatie, de strategie lokaal en decentraal.
 20. In doelbewuste organisaties ontstaan processen die de purpose ondersteunen over organisatieonderdelen heen.
 21. Doordat doelbewuste organisaties gezamenlijk op zoek gaan naar oplossingen kan de organisatie veel efficiënter omgaan met middelen en capaciteit.
 22. Doelbewuste organisaties kunnen toe met sturing op minder en betekenisvoller prestatie-indicatoren.
 23. Overleg in doelbewuste organisaties is gericht op het verkrijgen van genuanceerde informatie en op de toekomst. In doelbewuste organisaties zijn grenssystemen vaker *principle based*.
 24. Doelbewuste organisaties opereren vanuit een sterk ontwikkeld overtuigingsysteem.
 25. De verschillende onderdelen van management control zijn in doelbewuste organisaties in evenwicht.

Hoofdstuk 4 Doelbewust veranderen

26. Bij veranderingen in organisaties spelen de inhoud van de verandering, de organisatie, de mensen en de veranderaars een rol.
27. Omdat doelen minder veranderen dan taken of functies hebben mensen in doelbewuste organisaties meer houvast bij verandering dan in taakbewuste organisaties.

28. Doordat een doelbewuste organisatie minder grenzen stelt aan onderdelen, is zij beter veranderbaar dan een taakbewuste organisatie.
29. Alles aan een organisatie is veranderbaar, behalve de kernideologie.
30. De kernideologie biedt mensen in doelbewuste organisaties zekerheid en het lonkend perspectief van de purpose. Anderzijds zet de kernideologie mensen aan steeds op zoek te gaan naar verbetering. Hun bereidheid en vermogen om te veranderen worden hierdoor groter.
31. Een van de belangrijkste valkuilen voor veranderaars is het gebrek aan aansluiting bij de organisatie. Dit risico is het grootst bij externen in doelbewuste organisaties.
32. In doelbewuste organisaties verbindt de kernideologie alle aspecten van een integrale verandering. Hierdoor is de verandering samenhangend en herkenbaar.

Hoofdstuk 5 Aan de slag!

33. Er zijn twee manieren om tot een doelbewuste organisatie te komen: top-down, beginnend bij de kernideologie, en bottom-up, beginnend bij de bestaande werkwijze.
34. Een top-down aanpak biedt de zekerheid van een vastgestelde kernideologie en staat los van bestaande praktijken.
35. Kijk bij een top-down aanpak uit dat je ver genoeg gaat, niet blijft hangen bij bestaande praktijken en niet stopt zodra je een kernideologie hebt.
36. Een bottom-up aanpak helpt je bij het zoeken naar de kernideologie die uit beeld is verdwenen en maakt gebruik van bestaande praktijken; deze aanpak werkt in

organisaties waar mensen nog niet in staat zijn om het gesprek over ideologie te voeren.

37. Kijk bij een bottom-up aanpak uit dat je ver genoeg gaat en geen genoeg neemt met compromissen over purpose en kernwaarden.
38. Bepaal bij een top-down aanpak samen de kernideologie, werk bij het bepalen van de purpose van algemeen naar specifiek, put voor de kernwaarden uit het vocabulaire van het gesprek over de purpose en vorm een community of purpose ten minste met formele en informele leiders.
39. Vorm bij een bottom-up aanpak een taakgemeenschap gebaseerd op de gezamenlijke taak, breng in kaart welke afwegingen mensen maken bij beslissingen, onderscheid vakinhoudelijke en ideologische afwegingen, herleid de purpose uit de ideologische afwegingen die mensen in de praktijk maken, voer semantische discussies over kernwaarden en durf afscheid te nemen.
40. Zet ideologisch leiderschap in om duurzaam doelbewust te organiseren.