

Met Ziel en Zakelijkheid naar Vitale Organisaties

Tekst van de lezing van Lenette Schuijt, uitgesproken op de Themamiddag Met Ziel en Zakelijkheid bij Samaya, 25 november 2013

De afgelopen vijftien jaar heb ik me met veel idealisme ingezet voor meer bezieling in organisaties. De ziel versterken, meer menselijkheid inbrengen. Niet alleen ratio en cijfers, maar ook hart en zingeving. Vaak kwam dan wel de bezieling aan het eind, nadat de heren van KPMG en Deloitte vertrokken waren en de reorganisatie achter de rug was. Dan moest er toch ook iets voor de mensen, iets om de spirit weer terug te brengen. Dat was af en toe hilarisch. Zoals een organisatie die me belde. Ze vertelden dat er net een reorganisatie was geweest en dat de spirit een beetje weg was. Het ziekteverzuim was behoorlijk gestegen. Of ik een dagje wilde komen om de medewerkers weer te bezielen. Alsof ik een alchemistisch tovervrouwtje ben met een geheim poeder dat ik alleen maar over de aanwezigen hoefde uit te strooien!

Zo werkt het natuurlijk niet. Bezieling is niet iets dat je kunt aanbrengen, implementeren, invoeren, uitrollen. Het moet in de haarvaten van de organisatie zitten, en in alle facetten van de bedrijfsvoering tot uiting komen. Bezieling en zakelijkheid moeten hand in hand gaan. In 1978 richtte Eckart Wintzen BSO op. Hij kocht het bedrijf waar hij op dat moment werkzaam was voor een tientje plus een garantie dat hij de salarissen van twaalf mensen een half jaar zou uitbetalen. In zijn gedrevenheid richtte hij het bedrijf in vanuit een aantal eigenzinnige, met elkaar samenhangende principes. De organisatie mocht niet te groot worden, dus boven de 100 werknemers vond er celdeling plaats. De cel was zelfstandig en binnen de cel was men gezamenlijk verantwoordelijk. Er zijn geen managers, maar coaches, die net als in de voetbal, aan de zijlijn staan en niet aan de bal mogen komen. In plaats van vergaderingen was er de vrijdagmiddagborrel, waarin iedereen werd bijgepraat onder het genot van een drankje en hapje. Van onkostenvergoedingen, inrichting van het gebouw, begroting en jaarrekening, personeelszorg, PR en huisstijl, alles hing met elkaar samen. Daar gingen ziel en zakelijkheid hand in hand. Bezieling als motor en dat vertaald in de zakelijke inrichting van het bedrijf.

Geen bezielde organisaties

Ik heb veel bezielde mensen in organisaties gezien, en plekken waar veel bezielde mensen samenwerken. Daar was verbinding, natuurlijke beweging en ontwikkeling, veerkracht en het besef samen te werken aan een zinvol doel.

Maar organisaties waar bezieling de haarvaten zit en in alles tot uiting komt? Waar ziel en zakelijkheid hand in hand gaan? Ik tref ze nauwelijks aan. Behalve soms wat kleinere bedrijven in het MKB. Gepassioneerde ondernemers, vaak van een familiebedrijf, met een eigenzinnige kijk op organiseren. Of ik trof een enkel bezielde bedrijf, maar die bezieling verdween vaak weer als sneeuw voor de zon wanneer de oprichter vertrok of de organisatie fuseerde. Of er was sprake van teveel bezieling en onvoldoende zakelijkheid. Veel van die enorm bevlogen organisaties, zoals in de theaterwereld, bestaand vandaag niet meer.

Bezieling is ongrijpbaar en daardoor kwetsbaar. Om met Renate Dorrestein te spreken: “ Het is niet iets waar je met een vlindernetje achteraan holt om het op te bergen in een glazen pot”.

Je kunt bezieling niet vangen. De essentie ervan, die vitaliserende levenskracht, is vormeloos. Het moet worden verbonden met materie, het moet in een vorm tot uiting komen. Zoals de zusters hier een klooster bouwden, een fysieke plek waar hun en spiritualiteit tot uiting kon komen. Maar wanneer je de ziel vertaalt in een materiële vorm, dan heb je altijd kans dat het leven er langzaamaan weer uit sijpelt. Het neerzetten van een klooster is geen garantie voor een levende spiritualiteit. De kunst is om bezieling te verbinden met vormen, maar tegelijkertijd het ongrijpbare te beschermen. Daartoe moet er een *firekeeper* zijn, iemand die het vuur brandend houdt, en het met niet aflatende scherppte beschermt tegen spreadsheets en kwaliteitsaudits.

In bestaande vormen, zoals grote bureaucratische organisaties wordt zo iets ingrijpbaars bezieling snel te worden snel ‘ingekapseld’ in de logica van bureaucratie en efficiency. Net zoals we dat nu zien gebeuren met Het Nieuwe Werken. Van een manier om mensen meer ruimte en vertrouwen te geven om het werk op eigen manier in te richten, wordt het nu in veel organisaties een goed middel om het aantal vierkante meters per medewerker te reduceren en dus kosten te besparen.

Bezieling heeft een stevige plek gekregen in de samenleving. Zingeving is een gewoon thema geworden en spreken over de ziel is niet meer uitsluitend voor filosofen en theologen. Toch moet ik constateren dat veel grote, organisaties in deze tijd eerder minder, dan meer bezield zijn in vergelijking met tien jaar geleden. Dat heeft, behalve met het ongrijpbare karakter van bezieling, te maken met een aantal zaken. De recessie, waardoor de focus nog meer dan voorheen op financiële resultaten en kostenbeheersing ligt. Flexibilisering van de arbeidsmarkt, waardoor de onzekerheid over je baan in de toekomst groeit en de concurrentie tussen mensen toeneemt. De verbinding tussen mensen wordt zo langzaam uitgehold. En er is de toenemende drang tot meten en verantwoorden, vooral in publieke organisaties. Eerder meer dan minder controle. En meer angst in organisaties om je uit te spreken. Bezieling kom ik eigenlijk vooral nog tegen bij de uitvoerende medewerkers, de docent voor de klas, de verpleegkundige met de patiënt, de verkoopmedewerker met de klant. Dat betekent dat de ziel op een andere plek voorkomt in de organisatie dan de zakelijkheid. Dat ze dus los van elkaar staan en soms wel recht tegenover elkaar. Op dit moment vind ik in grote organisaties weinig voorbeelden waar ziel & zakelijkheid worden verbonden en verzoend. Ik kom veel vermoeide *firekeepers* tegen, die moeite hebben om het vuur brandend te houden in een kille, verzakelijkte omgeving.

Fundamentele kentering

Toch is dit geen somber verhaal. Ik zie wel degelijk vitale, levenskrachtige organisaties waar ziel en zakelijkheid hand in hand gaan. Eigenlijk zie ik een fundamentele kentering in die richting in onze samenleving, al is deze nog pril, kleinschalig en weinig zichtbaar. Deze wordt zichtbaar in start-ups, sociale ondernemingen, initiatieven van individuen die ergens in geloven en hun droom realiseren. Zij zetten een energiecollectief op en ontwikkelen goedkope oplossingen voor maatschappelijke problemen (zoals het Sliedrechtse bedrijf dat draaibare gevelpanelen heeft ontworpen, waardoor het wandoppervlak van kantoorgebouwen bij zonnig weer zonnepanelen vormen en bij

koud weer juist isolatiemateriaal vormt. Deze pioniers laten bovendien concurrenten in de keuken kijken, zoals bij het jonge bedrijf Ultimaker, dat 3D printers fabriceert. Deze ondernemers zijn niet bang om hun technologische kennis te delen met anderen.

De Trendrede van de 2012, een jaarlijkse alternatieve troontrede geschreven door trendwatchers, constateerde een explosieve toename van mensen die niet meer binnen de klassieke systemen vechten om hun bezieling en creativiteit kwijt te kunnen, en ook geen zin meer hebben om gelaten en murw toe te kijken, maar die het heft in eigen handen nemen en gewoon beginnen. Klein, dichtbij, authentiek, zonder al te grote idealen of ambities, maar gewoon mouwen opstropen en doen wat je wel kunt. En daar vind je enorme vitaliteit, bezieling en passie. Het borrelt en bruist in de onderstroom van de samenleving.

In veel van deze initiatieven gaan ziel en zakelijkheid moeiteloos in elkaar over. Deze pioniers verdienen hun brood met zaken die zij zelf zinvol en inspirerend vinden.

Voor mijn nieuwe boek ben ik zulke voorbeelden aan het inventariseren en probeer ik te achterhalen hoe die verbinding ontstaat en hoe ze blijft ook als een bedrijfje succesvol is en groeit. Bij het vergelijken van deze initiatieven en bedrijven wordt het duidelijk dat zij volkomen andere uitgangspunten hanteren dan grote, meer klassieke organisaties. Vier van deze nieuwe uitgangspunten die ik ben tegengekomen zal ik hier bespreken en illustreren met voorbeelden.

1. De essentie weer voorop zetten.

De afgelopen jaren zijn veel grote organisaties hun focus kwijtgeraakt door lucratieve projecten na te jagen. Waar maar geld mee te verdienen was. Zo kocht een woningcorporatie een cruiseschip, een bank opende een vastgoedpoot en belegde in vakantiehuisen in Spanje, en ook onderwijsinstellingen ontdekten de lucratieve markt van onroerend goed. Veel organisaties in de zorg zijn zo verstrikt geraakt in procedures en regels dat het eigenlijke werk naar de achtergrond verdwenen.

Nieuwe vitale initiatieven zetten de essentie weer voorop. Waar gaat het eigenlijk om? Waarom doen we wat we doen? Buurtzorg heeft dat duidelijk laten zien in de zorg. De relatie tussen cliënt en zorgverlener staat weer centraal. Cliënten zijn geen inkopers van zorgproducten, maar kwetsbare mensen die hulp nodig hebben. Bij Buurtzorg is er een herwaardering zichtbaar van het zorgen, en in het verlengde daarvan, van de professionals die zorg verlenen.

Maar niet alleen in de zorg wordt de essentie weer voorop gezet. In de schoonmaakindustrie woedde de afgelopen jaren een felle concurrentiestrijd op prijs. Met zijn dertig jaar ervaring in de schoonmaakbranche zag Remmelt Schuuring hoe schoonmakers werden uitgebuit. 's Nachts werken, weinig contact met de mensen van het kantoor dat ze schoonmaken. Dat wilde hij anders. Geïnspireerd door een documentaire over de coöperatie Mondragón in Spanje, kwam hij op het idee om een werknemerscoöperatie te starten. Zo ontstond in 2012 het bedrijf Schoongewoon. Bij Schoongewoon werken schoonmakers zelfstandig. Ze overleggen zelf met de opdrachtgever wat schoon gemaakt moet worden en wanneer, en wat schoon genoeg is voor de opdrachtgever. De schoonmaakmensen bepalen zelf hoe ze hun werk goed kunnen uitvoeren en bestellen zelf de benodigde schoonmaakmiddelen bij een centrale leverancier. De medewerkers werken zoveel mogelijk overdag zodat ze kennis maken

met de mensen van dat bedrijf, en andersom. Er is geen hiërarchische verhouding met coöperatieve leiders, die hebben slechts een andere taak: zij doen acquisitie en landelijke marketing en maken overkoepelende afspraken met leveranciers.

Een paar keer per jaar is er een ledenvergadering, waarin ideeën en eventuele winstdeling worden besproken. Iedereen heeft daar zeggenschap. Schoongewoon werkt met het principe van cellen (geïnspireerd door Eckart Wintzen) van maximaal 30 personen en een maximale omzet van een miljoen, zodat er geen managementlagen ontstaan en dus geen overbodige kosten

De betrokkenheid is groot. Iedereen weet wat er van hem of haar wordt verwacht en krijgt alle ruimte om dat te realiseren. Mensen maken met plezier schoon en het ziekteverzuim is vrijwel nihil.

2. Meervoudige waarde creëren

Pioniers in de onderstroom beginnen niet met intentie om snel veel geld te verdienen. Ze willen wel een boterham kunnen verdienen, maar willen niet alleen financiële waarde creëren. Ze willen een oplossing bieden voor een maatschappelijk probleem, iets betekenen voor de directe gemeenschap, duurzame alternatieven ontwikkelen voor energievretende apparaten.

Een vader van een zoon met een stoornis in het autisme spectrum zette een bedrijf op, waar mensen zoals zijn zoon software testen. Het bedrijf heeft als doel mensen met een normale of hogere begaafdheid en een stoornis in het autisme spectrum (ASS) economische zelfstandigheid te laten verwerven in de ICT. Er werken momenteel 21 testers.

Het Nederlandse bedrijf Fairphone, brengt een zo eerlijk mogelijke mobiele telefoon op de markt gebracht. Met dit product vragen de makers aandacht voor het feit dat de grondstoffen van reguliere telefoons, zoals goud, zilver, tin en lithium, inzet zijn van oorlogen in vele landen. Ook wijzen ze op de arbeidsomstandigheden waaronder telefoons in China worden geproduceerd en voor de overconsumptie van smartphones. Fairphone gebruikt grondstoffen die geen inzet zijn van oorlog, werkt samen met een kleine fabriek in China waar sterk wordt geïnvesteerd in de arbeidsomstandigheden en zorgt het bedrijf dat de Fairphone een langere levensduur heeft. Het bedrijf wil klein blijven en produceert daarom vooralsnog niet meer dan 20.000 telefoons per jaar. De oprichters beschouwen zich als een sociale onderneming die enkel een commercieel model heeft gekozen om meer impact te hebben.

3. Professionele autonomie en medeondernemerschap

Een derde uitgangspunt bij vitale organisaties in de onderstroom is de hoge mate van autonomie die medewerkers krijgen. Binnen een heldere missie en collectieve ambitie is iedereen vrij hoe dat te realiseren. Medewerkers kunnen zelf beslissingen nemen over een prijs of een dienst voor een klant.

Eigenlijk zijn alle medewerkers mede-ondernemers. Ze hebben inzage in kosten en opbrengsten, kunnen daarop invloed uitoefenen en dragen medeverantwoordelijkheid voor de prestaties. Ziel en zakelijkheid ligt bij iedereen in de organisatie, in plaats van bezieling bij PZ en zakelijkheid bij Financiën.

Bij een Utrechts advocatenkantoor heeft iedereen zeggenschap, ook de stagiairadvocaten. Tegelijkertijd draagt iedereen medeverantwoordelijkheid voor de financiële resultaten. Traditioneel ligt het accent bij advocatenkantoren bij de omzet, het halen van zoveel mogelijk declarabele uren. Dat geeft stress en onderlinge concurrentie. Dit kantoor pakt het anders aan. Jaarlijks wordt het break- even point bepaald door de totale kantoorkosten en het gemiddelde uurtarief tegen elkaar af te zetten. Van het aantal uren dat een medewerker boven dat break-evenpoint heeft gewerkt, is de helft van die omzet voor hemzelf. Iedere medewerker kan zelf bepalen hoeveel uren hij of zij wil werken en hoeveel salaris 'genoeg' is. Daarbij geldt wel een maximum aantal uur, want een goede work-life balance een belangrijk uitgangspunt voor het kantoor.

Veel autonomie binnen de missie en doelstellingen betekent dikwijls dat er geen vaste functies zijn, maar dat medewerkers zelf hun werk creëren, vanuit hun talent en passie. Bij Gore & Associates, het bedrijf dat de fibers levert voor de regenafstotende buitenkleding, krijgen nieuwe medewerkers te horen: loop drie maanden met alle bedrijfsprocessen mee en kom dan vertellen wat jij, vanuit jouw talenten en passie, denkt te kunnen bijdragen aan de missie en doelstelling van dit bedrijf. Op grond daarvan worden afspraken gemaakt over te behalen resultaten. Iedereen kan een nieuw project bedenken, een voorstel indienen en de collega's beslissen over de haalbaarheid van de aangevraagde projecten. De geselecteerde projecten krijgen startbudget. Zo was er iemand die bedacht dat het fiber dat voor kleding wordt gebruikt, ook voor gitaarsnaren zou kunnen worden gebruikt. Deze man zocht een paar collega's op, vormde een team en ontwikkelde een procedé. Inmiddels al jaren een succesvol product. Opnieuw zien we dat bezieling en zakelijkheid hand in hand gaan.

4. Horizontaal samenwerken

In de onderstroom zijn de organisatiegrenzen nogal diffuus. Bedrijven betrekken hun klanten nauw bij de ontwikkeling van nieuwe producten. Ze werken samen met kennisinstellingen, onderzoeksbureaus, zzp'ers, gemeente en consumentenorganisaties. Pioniers in de onderstroom hechten niet zo aan patenten, aan het bezit van een technologisch procedé, aan exclusieve informatie. Je ziet de ontwikkeling van bezit naar gebruik, ook wel collectieve economie genoemd, waarin delen centraal staat. Zoals Greenwheels en meer recent SnappCars en vele andere leen-, huur- en deelbedrijven.

Een mooi voorbeeld van de nieuwe mentaliteit die kenmerkend is voor de onderstroom, komt uit de bouw wereld. Aannemersbedrijf Kesselaar heeft in toenemende mate te maken met opdrachtgevers die vragen om totaaloplossingen. Dat schuurde met de traditionele hiërarchische werkwijze bij bouwprojecten, waarbij een hoofdaannemer taken uitzet bij onderaannemers, die het werk soms weer uitbesteden aan uitvoerders. In die constructie was het volstrekt onduidelijk hoe de totaalprijs voor de opdrachtgever tot stand kwam en welke marges werden gerekend. Bovendien liep het werk vaak vertraging op, omdat het ene bedrijf pas aan de slag kon als het andere haar werkzaamheden had afgerond.

Kesselaar heeft daarom het traditionele model radicaal vervangen door integrale samenwerking op basis van gelijkheid. Het bedrijf gaat in een vroeg stadium met alle

partners om de tafel zitten, om gezamenlijk afspraken te maken en het werk te optimaliseren. Zo worden deadlines gezamenlijk opgesteld. Er is transparantie over alle prijsafspraken en marges van alle partners. Deze vorm van samenwerking heeft ertoe geleid dat het bedrijf in de crisis sterk stond tegenover opdrachtgevers die bedrijven tegen elkaar uitspelen om de laagste prijs te bedingen.

Slot

Ik ben een tijdje behoorlijk somber geweest over hoe moeilijk het is om in grote organisaties ziel en zakelijkheid te verbinden en verzoenen. De enorme onderaardse bron waaruit nieuwe bedrijven, experimenten en initiatieven ontspringen, sterkt mij om ook de *firekeepers* te blijven ondersteunen in traditionele organisaties. Het is misschien moeilijk om die van binnenuit ingrijpend te veranderen. Maar met de druk van buiten gaat er ook in grote organisaties het een en ander veranderen.

Zorginstellingen kunnen niet om het succes van Buurtzorg heen. Het model is goedkoper en levert de cliënten meer kwaliteit. Zo zie je bij verschillende zorginstellingen de druk toenemen om de essentie van zorg weer centraal te stellen en de professionals meer ruimte en vertrouwen te geven om te zorgen.

Gemeenten kunnen niet om alle bewonersinitiatieven heen. Ze zijn er niet op ingericht, ze vinden het onwennig en ongemakkelijk, maar ze gaan schoorvoetend op zoek naar andere manieren om zich te organiseren. Een aardig voorbeeld is de gemeente Molenwaard die is ontstaan na fusie van een aantal Zuid-Hollandse dorpen, het gemeentehuis af te schaffen. Loketten worden digitaal en de paspoorten worden thuisbezorgd. Ambtenaren gaan naar het ouderencentrum voor de aanvraag van papieren. De raad vergadert in het schoolgebouw en de ambtenaren zoeken een werkplek in de wijk, ze bezoeken de ondernemer die een vergunning nodig heeft en bespreken zaken als het nodig is aan de keukentafel van de burger.

Zoals in de Trendrede stond, ontstaat de nieuwe vitaliteit door gewoon te beginnen, klein, authentiek, vanuit eigen waarden. Dat kan ook in grote organisaties. Een opdrachtgever bij de Rijksoverheid zei ooit eens tegen me: het voordeel van een grote bureaucratie is dat er altijd sluiptwegen zijn, zaken die niet geregeld zijn, plekken waar geen aandacht op is. Daar kun je beginnen.

Dus schaf die rituele vergadering af en bekijk met elkaar welke echte overlegbehoefte er ontstaat. Vraag geen toestemming om een aantal onzinregels overboord, je kunt altijd nog achteraf excuses aanbieden. Begin een proeftuin zelfsturing, geef medewerkers meer vrijheid en beslissingsruimte en laat de klant meekijken in de keuken.

Er zijn altijd sluiptwegen. Je kunt altijd beginnen. Zoals Leonard Cohen zingt in zijn Anthem: *There's crack in everything. That's how the light gets in.*"