

MET EEN
VOORWOORD
VAN
HERMAN
WIJFFELS

DE TRIPLE WIN
★ ★ ★ VAN ★ ★ ★
BETROKKEN ORGANISATIES

PURE WINST

HENK JAN KAMSTEEG

business contact

Henk Jan Kamsteeg

Pure winst

De triple win van
een betrokken organisatie

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

© 2013 Henk Jan Kamsteeg
Uitgeverij Business Contact
Omslagontwerp Pankra
Foto auteur Niek Stam
Typografie binnenwerk Elgraphic bv, Schiedam

ISBN 978 90 470 0655 8
D/2013/0108/794
NUR 780

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit van Uitgeverij Atlas Contact

Dit e-book werd gemaakt op basis van de eerste druk, 2013, ISBN 978 90 470 0652 7.

www.businesscontact.nl

*Aan iedereen die op zijn of haar manier betrokken is bij het werk van
International Justice Mission. Samen kunnen wij – ieder op zijn eigen
plek – verschil maken.*

Inhoud

Voorwoord – door Herman Wijffels

Inleiding

1. Je aangesproken voelen
2. Wat kun je doen?
3. Ben je effectief?
4. Waar kom je 's morgens voor uit bed?
5. Het hoe, het wat – en het waarom!
6. De driedubbele win
7. Aan de slag
8. Een plan opstellen
9. En toen gebeurde er... niets
10. Zelf mensen aanspreken

Nawoord

Bronnen

Voorwoord

Door Herman Wijffels

Wat doe ik op ‘mijn rondje aarde’, zoals ik dat noem? Hoe kan ik een zinvolle bijdrage leveren aan het leven om mij heen? Al jaren stel ik mezelf, in de diverse functies die ik heb mogen vervullen, deze grote maar essentiële vraag. Gelukkig zie ik om me heen dat deze vraag steeds vaker gesteld wordt. Ook door mensen in het bedrijfsleven.

Lange tijd zagen we dat de grote instituties en bedrijven niet gericht waren op het welzijn van de bevolking. Eigen belangen en het in stand houden van de eigen organisatie vroegen alle aandacht. Maar nu is het tijd aan een nieuwe etappe te beginnen waarin we de vraag moeten stellen hoe wij de ander kunnen dienen. We worden geroepen actief bij te dragen aan de maatschappij.

In tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt, is deze vraag naar zingeving niet in tegenspraak met de groei van organisaties. Henk Jan Kamsteeg beschrijft in de parabel die voor u ligt hoe focus op het dienen van de ander én op goede bedrijfsresultaten juist hand in hand gaan. De kunst is alleen beide op een duurzame manier met elkaar te verbinden. En dit is precies waartoe Kamsteeg, aan de hand van leiderschapstheorieën van bekende leiderschapsdenkers, een praktische en inspirerende aanzet doet.

Pure winst verdient uw onverdeelde aandacht, zodat zowel de organisatie waarin u werkzaam bent als de non-profitorganisaties waarmee u een duurzaam partnerschap aan kunt gaan, hier de vruchten van kunnen plukken.

Prof. dr. Herman Wijffels

Inleiding

Ik zat in een klein krotje in wat wel eufemistisch een sloppenwijk wordt genoemd. Naast mij zat Nelly, een vrouw van middelbare leeftijd. De glimlach die ik de hele dag op haar vriendelijke gezicht had gezien, was verdwenen en had plaatsgemaakt voor een trieste blik. Nelly was in de loop der jaren als hulpverleenster aan heel wat ellende gewend geraakt, maar elke keer wanneer ze in de grote, lege ogen keek van die ingevallen gezichten, raakte het haar diep. Voor ons lag een doodzieke vrouw, gesloopt door een ziekte waartegen in Nederland gemakkelijk medicijnen te verkrijgen zijn. Maar we waren niet in Nederland. We zaten in Soshanguve, een township ten noorden van Pretoria, Zuid-Afrika. Ik was getuige van een nationale ramp die zijn weerga niet kent.

De reis naar Zuid-Afrika zal me altijd bijblijven. Toch deed ik bij thuiskomst in Nederland niet veel meer dan een aantal artikelen schrijven, om vervolgens weer over te gaan tot de orde van de dag. Dat betekende voor mij dat ik ging werken voor een vakblad voor leidinggevend en trainingen gaf op het gebied van leiderschap. Maandelijks maakten mijn vrouw en ik wat geld over aan enkele organisaties die zich inzetten tegen armoede in de wereld. En dat was het.

Maar juist door de leiderschapstrainingen die ik geef – en de vele leiderschapsboeken die ik lees – raakte ik er steeds meer van overtuigd dat wij – ik dus ook! – veel meer kunnen doen voor de talloze mensen die het zoveel slechter hebben dan wij dan slechts wat geld overmaken. Tijdens trainingen spreek ik leidinggevend en medewerkers die zeggen dat ze zo betrokken zijn bij de organisatie waarvoor ze werken omdat hun bedrijf niet alleen winst als oogmerk heeft, maar ook iets voor de wereld wil betekenen. Zo vertelde een jonge, stoere vent me dat hij bewust bij een zeker bouwbedrijf werkte omdat hij wist dat een bepaald percentage van de winst naar een goed doel ging. Een vrouw vertelde me op een ander moment enthousiast dat ze gek was op haar werkgever omdat ze een deel van haar tijd op het werk mocht besteden aan een project waarbij onderzocht werd hoe ze actief konden samenwerken met een ngo in Afrika. Ik zie dat niet alleen de organisaties waarmee ze een partnerschap zijn aangegaan hier de

vruchten van plukken, maar ook de medewerkers en hun werkgevers. Pure winst dus!

Zelf ben ik naast mijn werkzaamheden voor mijn eigen trainingsbureau Proistamenos aan de slag gegaan voor de mensenrechtenorganisatie International Justice Mission. Zo zet ik me de ene dag in voor de ontwikkeling van leidinggevendenden, terwijl ik de andere dag bezig ben met het aanpakken van onmenselijk onrecht zoals moderne slavernij. Dat dit voor mij de ideale combinatie van banen is, wil niet zeggen dat dit dé methode is. Sterker nog: ik geloof dat de meesten van ons er goed aan doen hun talenten te blijven inzetten voor het bedrijf waar ze nu werkzaam zijn.

Maar ik geloof ook dat onze werkzaamheden extra effectief – en dus winstgevend! – kunnen zijn wanneer we in dit werk meer zingeving ontdekken. En dat kan wanneer profitorganisaties op zoek gaan naar mogelijkheden tot duurzame samenwerking met non-profitorganisaties.

In dit boek maak je kennis met Ivo, die op ontdekkingsstocht gaat om uit te zoeken hoe hij, manager van een groot transportbedrijf, iets kan betekenen voor zowel de wereld om hem heen als de teamleden aan wie hij als manager leidinggeeft.

Henk Jan Kamsteeg
Najaar 2013

Praat mee op Twitter:
#purewinst
@henkankamsteeg

1

Je aangesproken voelen

Het had een gewone avond moeten worden. Ivo lag lamlendig op de bank. Het was een lange werkdag geweest. Als manager van een groot transportbedrijf had hij het zwaar te verduren met zijn teamleden. Wat Ivo ook probeerde, zijn mensen leek hij niet of nauwelijks in beweging te krijgen.

Tijdens een lezing over leiderschap had hij eens gehoord dat slechts een kwart van alle medewerkers actief betrokken is bij de organisatie. 16 procent was zelfs actief niet-betrokken, zo stelde de spreker. Dit waren de medewerkers die bewust de kont tegen de krib gooiden en het allemaal wel best vonden. Ivo had het idee dat zijn complete team verantwoordelijk was voor deze 16 procent zoutzakken. Het kostte Ivo al zijn energie om te blijven trekken aan dit dode paard. Moest hij niet gewoon deze baan opzeggen en snel iets anders gaan zoeken? Nu lag hij daar weer, zoals zo vaak rond deze tijd, onderuitgezakt op de bank. De enige beweging die hij nog maakte, was met de duim van zijn rechterhand, die behendig de afstandsbediening bediende.

Er was geen klap op de tv. Zoals altijd, bedacht Ivo, die er ook niet over piekerde de televisie dan maar uit te doen en een goed boek te gaan lezen. Nu zijn vrouw Marriët vanavond de deur uit was en de kinderen op bed lagen, had hij de controle over de afstandsbediening en die kans wilde hij niet onbenut laten. Of er nu iets op tv was of niet.

Na langs het *Journal* en *GTST* te hebben gezapt, voerde zijn duim Ivo naar een zender ergens in de twintig, waar je alleen belandt als je echt geen moer te doen hebt. Op onverklaarbare wijze trokken de beelden die Ivo zag direct zijn aandacht. Hij zag twee vrouwen. Een van hen, Els, tilde de ander – een broodmagere vrouw – in de bijrijdersstoel van een witte auto. In het volgende shot stonden vier kleine, donkere kindjes te kijken naar wat zich voor hen afspeelde. ‘Nog één keer kijken de kinderen naar hun moeder. Ze hebben er geen idee van dat dit de laatste keer zal zijn,’ zei de heldere stem van de commentator.

Ivo werd geraakt door de aangrijpende beelden. Natuurlijk had hij net als

iedereen vaker trieste beelden op televisie gezien, maar deze keer grepen ze hem. Het bleek dat de vrouw die zojuist in de auto was gezet in de laatste dagen van haar leven was omdat ze leed aan aids. En omdat ze in een sloppenwijk in Zuid-Afrika leefde en geen cent te makken had, had ze geen beschikking gehad over medicijnen. Maanden had ze stilletjes liggen wegwijnen op een vieze matras in haar ranzige onderkomen, wachtend op de dood. Totdat Els haar had gevonden, die haar nu, in haar auto, naar een hospice bracht zodat ze daar een menswaardige dood kon sterven. Ivo, die in tegenstelling tot Marriët niet zo snel een traantje liet bij het zien van een trieste film, voelde opeens een traan langs zijn wang naar beneden glijden. Wat hij zag, raakte hem. Wat een drama speelde zich daar voor zijn ogen af. Een doodzieke vrouw die op een bijrijdersstoel van een versleten auto wordt gezet op weg naar haar sterfbed, terwijl haar kinderen haar voor de laatste keer uitzwaaien.

De documentaire was nog maar nauwelijks afgelopen of Ivo hoorde de voordeur opengaan. Marriët kwam thuis. Snel veegde hij de tranen van zijn wangen. Hij had weinig zin om haar uit te leggen dat hij had zitten huilen om een documentaire over de aidsproblematiek in Zuid-Afrika. Ze zou nog eens denken dat hij overspannen was geraakt van het gedoe op zijn werk...

Maar zodra Marriët naast Ivo op de bank neerplofte, zag ze dat hij gehuild had. ‘Wat is er met jou aan de hand?’ vroeg ze verbaasd. Schoorvoetend vertelde Ivo over de documentaire waar hij net naar had zitten kijken. ‘Het is echt onvoorstelbaar wat er momenteel aan de andere kant van de wereld gebeurt. Terwijl ik me zorgen zit te maken over die klojo’s op het werk, liggen er talloze mensen elders op de wereld dood te gaan aan een ziekte waar al medicijnen voor zijn! En de manier waarop die vrouw vervoerd werd... Er was niet eens een fatsoenlijke ambulance en dus werd ze maar op de bijrijdersstoel van een brik gezet. Echt te triest voor woorden.’

Marriët zag dat haar man oprecht ontdaan was. Ze schrok van de heftigheid waarmee hij zei: ‘Hoe kan die God van jou zoiets laten gebeuren?’

Ze dacht even na – een discussie over hun verschillende religieuze opvattingen had duidelijk geen zin op dit moment – en zei toen voorzichtig: ‘Wat zou je antwoorden als Hij jou diezelfde vraag stelde?’

* * *

Strompelend in de langzaam bewegende rij mensen zocht Ivo zijn plek in het vliegtuig. Voor zijn werk moest hij naar een conferentie in Londen. Veel zin had hij in eerste instantie niet, maar de gedachte dat hij een paar dagen niet tegen die

verveelde hoofden van zijn medewerkers hoefde aan te kijken, maakte dat hij zowaar meer naar de reis begon uit te kijken.

Ivo had een stoel bij het raam. Hij propte zijn tas in de bagageruimte en pakte zijn iPad uit de tijdschriftenhouder voor hem. Terwijl de andere passagiers ook hun plaats innamen, staarde Ivo naar zijn scherm.

‘Op zakenreis?’

Ivo keek geschrokken op van zijn tablet. De man naast hem keek hem vriendelijk aan. ‘Ik zie dat je alleen reist en de kranten aan het doorspitten bent op je iPad. Dus ik vroeg me af...’

‘Ja, ik ben op weg naar een conferentie. Maar wat die kranten betreft, ik was niet echt op zoek naar werkgerelateerde artikelen.’

‘Naar wat dan wel, als ik vragen mag?’

‘Ach, dat is een lang verhaal.’

‘Ik wil me niet opdringen, hoor, maar volgens mij hebben we nog wel even...’

De man lachte vriendelijk en Ivo besloot hem maar gewoon zijn verhaal te doen.

‘Ik was eigenlijk op zoek naar artikelen die me iets meer kunnen vertellen over de aidsproblematiek in Zuid-Afrika. Onlangs zag ik namelijk een documentaire die me bijzonder aangreep. Om de een of andere reden laten de beelden me niet echt los.’

De man keek hem indringend aan. ‘En nu?’ vroeg hij.

Vragend keek Ivo zijn medepassagier aan. ‘Nu? Hoe bedoelt u?’

‘Ik zie en hoor hoe de documentaire je heeft geraakt. Maar wat ga je ermee doen?’

‘Ik weet het eigenlijk niet. Misschien dat ik maar wat geld overmaak aan die stichting die voor die mensen in actie komt...’ zei Ivo twijfelend.

‘Oké,’ zei de man. ‘Maar wat nog meer?’

Ivo raakte in de war van de vragen. ‘Ja, eh...’ stamelde hij.

‘Excuus, ik ga misschien een beetje te ver,’ zei de man nu. ‘Maar ik heb tijdens de vele reizen die ik maak meer mensen zo bewogen horen vertellen over de ellende die ze in de wereld hebben gezien. Zo heb ik verscheidene mensen gesproken die na een bezoek aan een ontwikkelingsland het liefst hun spullen zouden ophalen in Nederland en terugkomen om het land waar ze net uit vertrokken te redden. Totdat ze thuis zijn, een warme douche nemen en alle narigheid als het ware van zich afspoelen. Over tot de orde van de dag. De tuin moet nog betegeld worden, de golfbaan moet weer bezocht worden en natuurlijk moeten we weer gewoon aan het werk.’

Ivo was even stil en voelde zich boos worden. Wat deze man zei, was niet eerlijk. ‘Maar wat moet ik dan?’ reageerde hij, terwijl hij geërgerd zijn iPad in het vak terug schoof. ‘Ik heb mijn leven thuis. Mijn vrouw en kinderen. Ik kan toch moeilijk de hele dag in zak en as zitten over al het leed dat ik toevallig op televisie voorbij heb zien komen... Ja, de beelden hebben me geraakt. Maar wat kan ik in vredesnaam nog meer doen dan geld overmaken? Ik zou wel meer willen, maar wat?’

‘Maar voor hoe lang?’

‘Voor hoe lang wat?’

‘Voor hoe lang wil je meer doen? Een dag, een week, een maand misschien? Geloof me, er komt een moment dat de beelden die je hebt gezien niet veel meer zijn dan een nare herinnering. Tenzij...’

Nieuwsgierig keek Ivo de man nu aan. ‘Tenzij wat?’

‘Wil je het echt horen?’

‘Ja, waarom vraagt u dat?’

‘Omdat het antwoord je leven zou kunnen veranderen.’

Ivo's boosheid was verdwenen en had plaatsgemaakt voor nog meer nieuwsgierigheid. ‘Vertel op!’

‘Je zult binnen de kortste tijd je gewone leventje weer hebben opgepakt, tenzij je blijft openstaan voor je innerlijke stem.’

O, nee hè, dacht Ivo nu. Zat hij hier naast zo'n hippie uit de jaren zestig van de vorige eeuw die nog steeds niet bij zijn verstand was gekomen? Zo'n aan een waterpijp zuigende diehard? ‘Innerlijke stem?’ vroeg hij zo beleefd als hij kon.

‘Ik zie dat je het een wat vreemde kreet vindt. En nee, ik rook geen waterpijp.’ Ivo werd vuurrood. Kon die man nog gedachten lezen ook?

De man moest lachen. ‘Geef niets, hoor. Zo reageren er wel meer als ik die term gebruik. Maar wees gerust. Met “innerlijke stem” bedoel ik niets zweverigs. Ik geloof alleen dat ieder mens een roeping heeft in deze wereld. We zijn niet voor niets op deze aardkloot. Punt is alleen dat we soms diep vanbinnen beseffen wat deze roeping is, maar dat we die door de oorverdovende drukte van het leven van alledag niet meer horen. Vandaar dus dat ik zeg dat je moet blijven openstaan voor je innerlijke stem als je wilt voorkomen dat de beelden die je hebt gezien op den duur vervagen tot slechts akelige herinneringen van een ramp die zich voltrekt in een ver, ver land. Ik ben ervan overtuigd dat diep in ieder mens een verlangen zit een groots leven te leiden en een bijdrage te leveren aan de mensheid. De behoefte om positief verschil te maken.’

Ivo staarde uit het raam. Ze vlogen inmiddels niet meer boven land. Onder zich zag hij een grote watermassa. ‘En hoe sta ik dan open voor die innerlijke stem?’

‘Blij dat je het vraagt.’ De man keerde zich naar Ivo toe en begon te vertellen.

‘Tijdens mijn eerste baan in het ziekenhuis als OK-assistent merkte ik dat het personeel heel vreemd met elkaar omging. Er heerste een ziekelijke hiërarchie. Zo kwam het geregeld voor dat een verpleegkundige een arts in de gang zo eerbiedig groette dat het bijna leek alsof ze voor hem zou buigen. Maar de schoonmaakster die verderop liep, werd geen blik waardig gekeurd. En de artsen gedroegen zich alsof ze God zelf waren. Post waarop niet de juiste titels stonden vermeld, werd rücksichtslos de prullenbak ingegooid. Ik werd gewoon ziek van de cultuur die er heerste.’

‘En wat hebt u hieraan gedaan?’

‘In eerste instantie heb ik me er kapot aan geërgerd. Hoe was het toch mogelijk dat mensen zo idioot met elkaar konden omgaan? Het leek wel het kastensysteem in India. Hoe lager op de carrièreladder, hoe lager je in het kastensysteem van het ziekenhuis stond. Als jong broekie dacht ik dat ik hier weinig aan kon veranderen en alleen maar zelf kon laten zien dat de ene mens voor mij geen cent minder waard is dan de andere. Geheel tegen de cultuur in behandelde ik dus iedereen hetzelfde. Het gevaar was dat ik aan dit vreemde gedrag van mijn collega’s gewend zou raken en me er niet langer druk over zou maken.’

‘Dat herken ik wel,’ reageerde Ivo. ‘Ik heb zelf eens een vrijwilligersorganisatie geleid. Ons doel was om jongeren bij elkaar te halen om iets te betekenen voor de ouderen uit onze stad. Ik was hier behoorlijk fanatiek in. Toen ik me op een verjaardagsfeestje een keer boos maakte over de manier waarop ouderen soms aan hun lot worden overgelaten, probeerde een kennis me tot bedaren te brengen. “Rustig jongen. Dat gevoel gaat met de jaren vast wel over.” Toen hoopte ik nog vurig dat hij het bij het verkeerde eind zou hebben. Ik wilde niet dat mijn passie als een kaars zou uitdoven en dat ik met de jaren een zoutzak zou worden. Nu moet ik helaas concluderen dat die kennis nog gelijk heeft gekregen ook. Ik doe niets meer voor de oudjes van de stad...’

‘Heel herkenbaar. En juist dat wilde ik voorkomen. Dat deed ik door mijn innerlijke stem te blijven voeden.’

Ivo keek de man vragend aan. ‘Voeden?’

‘Ja, dat deed ik door tijdens al die jaren dat ik daar werkte bewust ook koffie te drinken met het schoonmaakteam. Aan de koffietafel hoor je vaak het best wat er onder de mensen leeft. En ik kan je zeggen dat er geen koffiepauze met hen voorbijging zonder dat ik boos werd. Dit was voor mij de manier om mijn passie om iets aan de status-quo te veranderen brandend te houden. Ik gaf mijn innerlijke stem als het ware de kans het te blijven uitschreeuwen.’

Ivo liet het verhaal even op zich inwerken en probeerde de vertaalslag te

maken naar zijn eigen situatie met de ouderen uit zijn stad. ‘Om nog even begaan te zijn met die oudjes had ik dus iets moeten doen om die bewogenheid te voeden,’ concludeerde hij.

‘Inderdaad.’

‘Maar hoe dan?’

‘Misschien had je wat vaker een verzorgingshuis moeten binnenlopen waarvan je wist dat de bewoners er aan hun lot werden overgelaten. Of had je geregeld met iemand moeten praten die liever een einde aan zijn leven wilde maken dan nog langer eenzaam en alleen weg te kwijnen achter de geraniums. Zeg het maar. Het was jouw ding.’

Ivo realiseerde zich voor het eerst dat hij inderdaad meer tijd en energie had gestoken in het runnen van de vrijwilligersorganisatie dan in de doelgroep van de organisatie zelf. Hoeveel echte gesprekken had hij met de bejaarden gevoerd? Hij was meer bezig met het managen van de vrijwilligers die de tehuizen bezochten. Het vuur dat er ooit was, was langzaam maar zeker gedoofd. En toen het werk hem allemaal te veel werd, had hij bij gebrek aan een opvolger de organisatie opgeheven. Over tot de orde van de dag.

Na een paar minuten keek Ivo de man naast hem weer aan. ‘Nu beseft ik wat er fout is gegaan. En weet u, die fout wil ik niet nog eens maken. Natuurlijk zal de indruk die de documentaire op mij maakte afzwakken. Maar ik zal ervoor zorgen dat het kwade en verdrietige gevoel dat ik nu heb over het drama dat zich in Zuid-Afrika afspeelt niet zal afzwakken. Of om in uw woorden te spreken: ik zal open blijven staan voor mijn innerlijke stem en bewust momenten zoeken waarop die hard tegen me kan roepen.’

‘Ik hoop dat het je lukt, jongen.’ De man gaf hem een oprechte, bemoedigende knik.

‘Als u mij nu wilt excuseren. Een manier om mezelf bij de les te houden is schrijven.’ Ivo legde zijn iPad op zijn schoot. ‘Tijd voor een weblog.’

Ivo opende een nieuw document en besloot het stuk dat hij nu wilde schrijven direct bij aankomst op de luchthaven online te zetten.

Innerlijke stem

Ik ben geraakt. Diep geraakt. Een documentaire die ik onlangs zag, heeft mijn leven veranderd. Althans, dat is de bedoeling. Het was onvoorstelbaar te zien dat de samenleving van Zuid-Afrika wordt verscheurd door een ziekte als aids. Talloze mensen gaan op gruwelijke wijze dood aan een ziekte waartegen medicijnen bestaan. Dit maakt mij kwaad en verdrietig.

Ik weiger dit gevoel van onrecht te laten opslokken door de dagelijkse beslommingen die op mijn werk op me afkomen. Ik wil gehoor geven aan mijn innerlijke stem die zegt dat ik iets aan dit onrecht moet doen. Ik heb nog geen flauw benul wat, maar één ding weet ik wel: ik zal iets doen. En om te zorgen dat ik nu niet praat *in the heat of the moment*, zal ik mijn innerlijke stem blijven voeden. Ik zal dit doen door geregeld documentaires te bekijken over het drama dat zich in Afrika afspeelt. Ik zal de droge cijfers op me laten inwerken. Ik zal contact zoeken met organisaties die zich al met dit drama bezighouden. Ik zal... Het kan me niet schelen wat, maar ik zal ervoor zorgen dat de passie die ik nu voel levend blijft. Deze passie zal de brandstof zijn voor wat ik zal gaan doen. Wat dit ook moge zijn.

Geef gehoor aan je innerlijke stem... en voed hem!

2

Wat kun je doen?

Eenmaal terug van wat uiteindelijk best een interessante conferentie bleek, vertelde Ivo Marriët wat hem in die paar dagen het meest was bijgebleven: het gesprek met de man naast hem in het vliegtuig. Toen Ivo vervolgens zei dat hij het gevoel iets te willen en te moeten doen niet wilde kwijtraken, verscheen er een grote glimlach op haar gezicht. ‘Ik heb op dit moment gewacht, Ivo. Ik zou zo graag samen ontdekken hoe we meer voor anderen kunnen betekenen dan we nu doen. Begrijp me niet verkeerd, want ik ben gelukkig met ons huidige leventje, maar ik heb al tijden het gevoel dat er veel meer uit te halen is. We hebben met onze kids, banen, huis en vakanties alles wat ons hartje begeert, maar als dit alles is... Soms ben ik zelfs een beetje jaloers op zo’n vrouw die je in die documentaire zag. Iemand die alles op alles zet om iets voor anderen te kunnen betekenen.’

‘Je klinkt als die gasten van Doe Maar.’ Ivo begon te zingen: ‘Is dit alles? Is dit alles wat er is?’

‘Ja, misschien wel,’ lachte Marriët. ‘De vraag is alleen wat we concreet kunnen doen.’

‘Die man in het vliegtuig raadde me aan mijn gevoel dat ik iets moest doen warm te houden. Ik wil me daarom de komende tijd verdiepen in de aidsproblematiek in Afrika. Ik hoop dat dat wat duidelijkheid geeft. Want eigenlijk heb ik het nu ook niet helder. Ik voel dat we iets moeten doen, maar wat?’

Ivo stortte zich de volgende weken op het internet voor research. Elke keer wanneer hij naar de onvoorstelbare cijfers keek van het aantal aidspatienten in de wereld, de relatief goedkope en werkende medicijnen en het feit dat er toch zoveel mensen aan het virus stierven, raakte hij ontzet. Hij moest hier iets mee. Het mocht niet langer een ver-van-mijn-bedshow zijn.

De vraag of hij überhaupt wel verschil kon maken, begon aan hem te knagen. Wie was hij nu helemaal? Een manager bij een groot transportbedrijf. Wat kon hij

in hemelsnaam doen? Het probleem was gewoon te groot. Hier konden Marriët en hij toch nooit iets tegen beginnen? Het probleem was te veelomvattend en hun middelen waren te beperkt. Het was om wanhopig van te worden.

Ivo deelde dit wanhopige gevoel met zijn goede vriend Johan tijdens een avondje bijkletsen in een ouderwets bruin café bij hem om de hoek. Johan hoorde zijn maat aan en leek zijn probleem te begrijpen.

‘Het klinkt misschien raar, maar jouw gevoel doet me denken aan wat ik samen met veel collega’s heb gevoeld. We stonden vorig jaar voor een drastische reorganisatie waarbij direct bekend was dat honderden mensen hun baan zouden verliezen. De wanhoop sloeg toe binnen het bedrijf. Niemand wist waar hij aan toe was.’

Ivo zei dat hij zich nog kon herinneren dat ze in ditzelfde café uren over Johans situatie hadden zitten praten. Johan was behoorlijk radeloos geweest. Wat als hij zijn baan zou verliezen? Waar kon hij zo snel een nieuwe baan vinden? Hij moest toch zijn gezin zien te onderhouden. De biertjes hadden die avond rijkelijk gevloeid.

‘We werden in deze reorganisatie begeleid door een coach. Ik kan me herinneren dat we tijdens een van de sessies uitgebreid stilstonden bij wat hij de Stockdale-paradox noemde. Na afloop van de training ben ik me daar verder in gaan verdiepen door het boek *Good to Great* van Jim Collins te lezen. Echt een topper op het gebied van leiderschap.’

‘Wat houdt die paradox in dan?’ vroeg Ivo nieuwsgierig.

‘James Stockdale was een Amerikaanse admiraal die tijdens de Vietnamoorlog krijgsgevangen werd genomen. Samen met zijn mannen zat hij in het krijgsgevangenkamp Hanoi Hilton. In de acht jaar dat hij gevangenzat, werd hij tientallen keren gemarteld.’

‘Over een wanhopige situatie gesproken.’

‘Inderdaad. En omdat hij de hoogste militair in het kamp was, keken al zijn mannen naar hem op. Hoe ging hij om met de ellendige situatie waarin ze zich bevonden?’

‘En?’

‘Stockdale nam zich voor zijn best te doen het moreel onder de gevangenen hoog te houden. Ze moesten voorkomen dat ze mentaal zouden breken.’

‘Maar hoe kun je dat in vredesnaam doen? Ze werden zelfs gemarteld, zei je. Die Stockdale moet wel een enorme optimist zijn geweest.’

Terwijl Johan de barman seinde dat hij graag nog iets wilde bestellen, vervolgde hij zijn verhaal. ‘Dat was hij juist niet. Optimisme was dodelijk.’

Ivo keek zijn vriend vragend aan.

‘Degenen die het niet overleefden, waren namelijk degenen die hadden geroepen dat ze met kerst vrij zouden zijn. Ze hadden hun hoop gesteld op een heerlijk familiediner thuis. Maar toen de Kerstdagen voorbij waren en ze nog niet bevrijd waren, liepen ze een mentale dreun op. Toen riepen ze dat ze met Pasen vrij zouden zijn. Maar ook toen was er nog geen enkel teken van hun landgenoten te bekennen. De martelingen gingen door. De optimisten gingen eraan kapot. Hun onrealistische hoop had hen gebroken.’

‘En die Stockdale dan? Ik kan me toch niet voorstellen dat hij het moreel hoog hield door de pessimist te zijn.’

‘Nee, met een negatieve grondhouding heeft volgens mij nog nooit iemand iets bereikt. Stockdale onderscheidde zich door het geloof in een uiteindelijke overwinning niet te verwarren met de discipline om de harde realiteit van dat moment onder ogen te zien. Zonder in zak en as te zitten.’

‘Ik geloof niet dat ik je helemaal begrijp, Johan.’

‘Wat mensen van elkaar onderscheidt, is niet de aan- of afwezigheid van problemen, maar hoe ze omgaan met de onvermijdelijke moeilijkheden in hun leven. Wat Stockdale zo bijzonder maakte, was dat hij én bleef geloven in een overwinning én de harde realiteit onder ogen bleef zien.’

Johan pakte een bierviltje en vroeg een pen aan de barman. Op de achterkant van het viltje krabbelde hij de volgende tabel:

De Stockdale-paradox

Blijf geloven in een uiteindelijke overwinning, ongeacht de moeilijkheden	EN	Zie tegelijkertijd de harde realiteit van dat moment onder ogen, in welke vorm die zich ook presenteert
---	----	---

Dit schema heeft Collins in zijn boek opgenomen. Hij stelt dat iedere geweldige leider dit principe hanteert en het aan zijn mensen weet over te brengen. Net als admiraal Stockdale.’

‘Om je verhaal samen te vatten: we moeten dus niet optimistisch geloven in een onrealistische situatie én niet pessimistisch instorten bij moeilijkheden.’

‘Dat is het helemaal. Het gaat erom én realistische hoop te hebben én een realistische kijk op de situatie.’

De mannen starden naar de woorden op het viltje. ‘Oké, en nu?’ nam Ivo het woord. ‘Wat kan ik met dit verhaal in mijn zoektocht naar wat Marriët en ik kunnen betekenen voor het drama dat zich momenteel in Afrika afspeelt? Het ene moment heb ik het idee dat wij met z’n tweeën de wereld kunnen veranderen...’

‘Optimistisch geloof in een onrealistische situatie,’ onderbrak Johan hem.’

‘Klopt. Maar op andere momenten wil ik het bijltje erbij neergooien en wat ik heb gezien maar zo snel mogelijk vergeten. Ik kan er toch geen moer aan veranderen.’

‘En ziedaar het dodelijke pessimisme.’

‘Inderdaad. Oftewel, wat moet ik?’

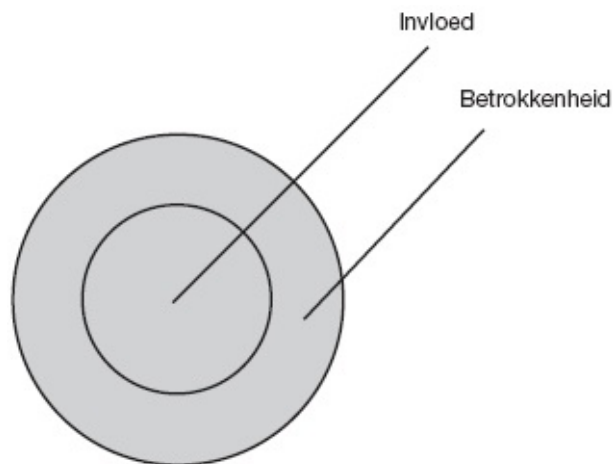
‘Misschien helpt het je als ik je vertel hoe ik ben omgegaan met de reorganisatie bij ons bedrijf. Want ik kan je zeggen dat het verhaal van Stockdale mij echt heeft geholpen.’

‘Vertel.’

‘Om te beginnen realiseerde ik me dat mijn situatie minder ernstig was dan die van admiraal Stockdale. Ja, ik dreigde ontslagen te worden. Maar gelukkig werd ik nog niet gemarteld. Als Stockdale dus met zijn situatie kon omgaan, waarom zou ik dat dan niet kunnen met mijn situatie? Ik leerde dat het geen enkele zin had om bij de pakken te gaan neerzitten. Ja, de reorganisatie hing als een zwaard van Damocles boven mijn hoofd, maar de situatie was niet uitzichtloos. Aan de andere kant stak ik mijn hoofd ook niet in het zand door te doen alsof er niets aan de hand was. De realiteit was nu eenmaal dat ik mijn baan zou kunnen verliezen, dus moest ik proactief zijn. Ik deed dit door me te oriënteren op de mogelijkheden die ik buiten ons bedrijf had. Ik durf te stellen dat ik dus een realistische kijk op de situatie had en realistische hoop op een oplossing.’

‘Dit doet me ook denken aan de cirkel van invloed en de cirkel van betrokkenheid.’

‘De bekende cirkels van managementgoeroe Stephen Covey,’ reageerde Johan. Ivo pakte een ander bierviltje en tekende de cirkels.



‘In de cirkel van betrokkenheid hoort alles waarbij ik wel betrokken ben, maar waar ik geen invloed op kan hebben. In de cirkel van invloed horen de dingen

waar ik wel degelijk invloed op kan hebben. Vaak besteden we al onze aandacht en energie aan dingen waar we geen klap aan kunnen veranderen, terwijl wij veel effectiever zijn wanneer we ons focussen op de dingen waarin we wel verschil kunnen maken.'

'En nu is het dus zaak voor jou om uit te zoeken wat er binnen jouw cirkel van invloed ligt,' vulde Johan zijn vriend aan. 'Het feit dat je je realiseert dat je verschil kunt maken, voorkomt dat je verzandt in pessimisme. En het besef dat er ook dingen zijn die in de cirkel van betrokkenheid horen, helpt je om niet onrealistisch positief te zijn.'

'Prachtig toch, hoe die modellen zo in elkaar te schuiven zijn! Aan mij nu de uitdaging verder op onderzoek uit te gaan. Nee, Marriët en ik kunnen met z'n tweetjes de wereld niet van het aidsprobleem afhelfen. Wel geloof ik dat we binnen onze mogelijkheden verschil kunnen maken. Nu nog uitzoeken hoe.'

Johan hief zijn glas om een toast uit te brengen. 'Op een vruchtbare zoektocht, Ivo. En wanneer je iemand nodig hebt om mee te sparren, weet je me te vinden. Maar nu moet ik toch echt naar huis. Morgen weer vroeg op mijn werk zijn. Heb de reorganisatie immers overleefd, zoals je weet.'

Lachend namen de vrienden afscheid.

Thuis kroop Ivo nog snel achter zijn laptop om een nieuw blog te schrijven.

Olifant

Soms voel ik me net die circusolifant die denkt dat hij geen kant op kan omdat hij als klein olifantje heeft ervaren dat het touw om zijn poot betekent dat hij muurvast staat. Dat hij zich nu – als volwassen olifant – gemakkelijk kan losrukken, realiseert hij zich niet, omdat hij het niet eens meer probeert. De situatie lijkt uitzichtloos. Geen beginnen aan.

Inmiddels weet ik beter. Nee, niet alles valt te veranderen. Soms sta ik inderdaad hartstikke vast. Bevind ik me in de cirkel van betrokkenheid. Maar soms ook niet! Dan kan ik wel degelijk in beweging komen. Sta ik in de cirkel van invloed. Ik kan verschil maken.

Admiraal Stockdale gaf me het goede voorbeeld. Hij bleef in zijn tijd als krijgsgevangene in Vietnam realistisch. Over de verschrikkelijke situatie, maar ook over de mogelijkheden om vrij te komen. Hij was niet onrealistisch optimistisch, maar ook niet desastreus pessimistisch.

Nu ben ik zelf aan zet. De zoektocht naar mogelijkheden om verschil te maken, kan beginnen. Nee, de wereld kan ik niet veranderen. Maar machteloos ben ik ook niet.

Wees niet onrealistisch en niet desastreus pessimistisch.

3

Ben je effectief?

De avond met Johan had Ivo goed gedaan. Hij beseftte nu dat hij én niet bij de pakken neer hoefde te zitten én dat hij niet in zijn eentje, of samen met Marriët, de ellende in Afrika kon oplossen.

Avond aan avond dachten Ivo en Marriët na over de vraag wat ze zouden kunnen doen om verschil te maken. Via een buurman wisten ze dat er organisaties waren die tijdens zomervakanties reizen naar ontwikkelingslanden organiseerden om daar met een groep vrijwilligers ziekenhuizen te bouwen. Handen uit de mouwen dus. Zou dit iets voor hen zijn? Terwijl ze de website van een van deze organisaties bekeken, begon Ivo zich steeds ongemakkelijker te voelen. Thuis was Marriët altijd degene die de klusjes deed. Ivo was iemand met twee linkerhanden. Was hij echt de aangewezen persoon om deel te nemen aan een bouwproject in Afrika? Grote kans dat het ziekenhuis zou instorten op het moment dat hij weer op het vliegtuig naar huis zou stappen.

Ivo en Marriët besloten contact op te nemen met een kennis die hun misschien advies kon geven in hun zoektocht naar de vraag wat wijsheid was. Karel leek de aangewezen persoon. Hij had enkele jaren daarvoor een opvallende carrièreswitch gemaakt: hij had zijn baan als marketingdeskundige bij een grote bank opgezegd om aan de slag te gaan als hoofd fondsenwerving bij een non-profitorganisatie. Ze waren benieuwd naar zijn beweegredenen. Ook kon hij hun vast nuttige tips geven.

Karel was van harte bereid om een avond met Ivo en Marriët af te spreken. Het echtpaar regelde een oppas en ging bij Karel en zijn vrouw Elsbeth langs.

Na de gebruikelijke social talk vertelde Ivo over de documentaire, zijn gesprek in het vliegtuig en de lessen die hij had geleerd van Johan tijdens het avondje borrelen in het café.

‘En nu wil je dus weten wat jullie kunnen betekenen?’ stelde Karel vast. ‘Ik denk dat jullie op het juiste adres zijn, want ik heb mezelf ooit precies dezelfde

vraag gesteld. Een worsteling die jaren heeft geduurd, toch, Elsbeth?’ Ze keken elkaar veelbetekenend aan. ‘Totdat ik tijdens een leiderschapsconferentie een lezing hoorde van Michael Porter. Deze professor aan de Harvard Business School en expert op het gebied van concurrentiestrategieën heeft ons leven veranderd. Zijn toespraak sloeg bij mij namelijk in als een bom. Hij veranderde mijn kijk op ontwikkelingswerk en de rol die wij hierin zouden kunnen spelen.’

Ivo en Marriët keken Karel nieuwsgierig aan. ‘Je maakt me nu wel erg benieuwd,’ reageerde Marriët. ‘Wat was het in Porters speech dat je zo raakte?’

‘Tot hoe laat hebben jullie een oppas?’ vroeg Karel lachend. ‘Dit kan namelijk even duren.’

‘Neem je tijd,’ zei Ivo. We hebben tot één uur.’

Karel nam een slok van zijn koffie en ging er goed voor zitten. Dit was een vrijbrief voor een vlammend betoog en hij was van plan hier goed gebruik van maken.

‘Elsbeth en ik hebben eigenlijk altijd al het gevoel gehad dat we verschil wilden maken in het leven van anderen. Dit deden we door gul te zijn met onze giften. Ook dachten we er serieus aan om onze banen op te zeggen, te emigreren naar een ontwikkelingsland en daar de handen uit de mouwen te steken. Het was in die tijd dat ik de toespraak van Porter hoorde. Zijn verhaal overtuigde ons ervan dat we wel gek zouden zijn op het vliegtuig naar bijvoorbeeld Afrika te stappen.’

‘Gek?’ vroegen Ivo en Marriët nu in koor.

‘Ja, want Porter leerde me dat we op een andere manier veel effectiever konden zijn. Ik zal jullie vertellen hoe.’

Ivo en Marriët waren een en al oor.

‘Porter begon met te stellen dat het doen van vrijwilligerswerk gemakkelijk is. Maar, zo zei hij ook direct, het is maar de vraag of het ook effectief is. Medelijden is niet goed genoeg. De kernvraag bij alles wat we doen om verschil te maken is of we het ook echt goed doen. En om die vraag te beantwoorden moeten we leren strategisch te denken.’

‘Een professor aan het woord, ik hoor het al,’ zei Ivo.

‘Inderdaad. En een met een verrekt goed verhaal. Weet je, in het bedrijfsleven is het heel normaal dat bedrijven zich afvragen wat ze uniek maakt, waarin ze echt verschil kunnen maken. Wanneer ze geen antwoord op deze vraag hebben, zullen ze zich ook niet kunnen onderscheiden van hun concurrenten. Ze zullen op hun best meedraaien in de middenmoot. En in de slechtste situatie gaan ze failliet. Gek genoeg draaien wij wanneer het gaat om ontwikkelingswerk de strategieknoop om. Strategie? Het gaat toch om liefdadigheid? Emotie krijgt de overhand en ons verstand zetten we uit.’

‘Dat is een nogal boutse uitspraak,’ zei Ivo.

‘Dat is het zeker. En ik kan je verzekeren, er zullen er meer volgen.’

‘Zet je schrap, lieverd,’ lachte Marriët terwijl ze haar man een duwtje gaf.

‘Wat belangrijk is, is dat we moeten stoppen met praten in termen van filantropie of liefdadigheid,’ ging Karel verder. ‘Ook non-profitorganisaties leveren hun klanten een dienst. Zie de mensen die je wilt helpen als klant en stel jezelf de vraag hoe jij deze klant iets waardevols kunt bieden. Het is niet genoeg om je goed te voelen over wat je doet. Natuurlijk, het is mooi meegenomen, maar het draait niet om ons. We moeten vanuit de ontvanger leren denken.’

‘Ik geloof dat ik begrijp waar je heen wilt,’ zei Ivo. ‘Ik vraag me oprecht af of ik anderen wel een dienst verleen als ik tijdens mijn zomervakantie in een ontwikkelingsland ziekenhuizen help bouwen. Ik kan nog net een hamer van een spijker onderscheiden, maar daar is alles wel mee gezegd...’

‘Het is dus maar de vraag of het, los van je eigen goede gevoel dan, zinnig is om hier aan te beginnen. Ik ben er namelijk steeds meer van overtuigd geraakt dat je iets moet zoeken waarin je werkelijk meerwaarde biedt.’

Karel stond op en liep naar de deur, waarop een schoolbord hing. ‘Let op, want wat ik nu met jullie wil delen is van essentieel belang.’ Karel pakte een krijtje en begon te schrijven:

Kwaliteit kun je definiëren als maatschappelijke resultaten per uitgegeven euro.

Ivo en Marriët keken elkaar even aan.

‘Ik zie de verwarring op jullie gezichten,’ lachte Karel. ‘Ik zal het uitleggen.’ Karel ging zitten en nam de laatste slok van zijn koffie. ‘Wat heeft het voor zin een stichting of organisatie te beginnen ten behoeve van het goede doel als je hiermee iets biedt wat anderen al bieden? In het welzijnswerk moeten we leren naar de kosten te kijken. Neem bijvoorbeeld de kosten van een voedselbank. Wat kost de hele operatie omgerekend per uitgereikt voedselpakket? Stel dat de huur van het gebouw, de aankoop van levensmiddelen en de administratieve kosten bij elkaar zoveel zijn dat een gemiddelde maaltijd honderd euro kost – dan kun je de mensen die nu gebruikmaken van de voedselbank beter naar een restaurant sturen, want dan ben je goedkoper uit.’

Ivo en Marriët moesten lachen om het idee.

‘Natuurlijk zou dat bespottelijk zijn,’ reageerde Karel. ‘Toch zijn er genoeg organisaties en individuen die veel effectiever zouden zijn in het bereiken van hun nobele doelen wanneer ze het geld dat ze nu uitgeven zouden schenken aan een andere organisatie. Dit is ook precies wat de Amerikaanse zakenman Warren Buffett deed. Deze miljardair begon niet net als vele andere grootheden een eigen stichting, maar besloot een aanzienlijk deel van zijn vermogen te schenken aan de Bill Gates Foundation. Waarom immers het wiel opnieuw uitvinden en hoge kosten maken voor het oprichten en organiseren van een nieuwe stichting als er al een club is die doet wat jij zou willen doen? Een eigen stichting zou misschien goed voelen, maar wat schieten de mensen die je wilt helpen, je klanten, ermee op?’

Karel stond weer op en liep naar het schoolbord. ‘We zouden ons de volgende vragen moeten stellen.’

Hoe kunnen we de meeste toegevoegde waarde hebben per uitgegeven euro?

Waar kunnen we het best verschil maken met de middelen die we hebben?

Welke andere organisaties zijn er al die dit probleem aanpakken?

Hoe kunnen we meer bieden dan geld geven en ongeschoolde arbeid leveren?

‘Toen ik deze vragen voor mijzelf zo eerlijk mogelijk probeerde te beantwoorden, kwam ik tot de conclusie dat ik én niet meer thuishoorde bij de bank waar ik werkte én het uit mijn hoofd moest laten met het hele gezin naar een ontwikkelingsland te verkassen om daar aan de slag te gaan. Ook was voor mij direct duidelijk dat ik geen nieuwe stichting moest opzetten. Daarom ben ik op zoek gegaan naar een bestaande organisatie waar mijn gaven en talenten het best tot hun recht konden komen. Een plek dus waar ik echt verschil kon maken. Of, om

het anders te zeggen, waar ik letterlijk van waarde kon zijn.’

Elsbeth schonk iedereen nog wat te drinken in, terwijl Ivo en Marriët het verhaal van Karel op zich lieten inwerken. Marriët nam als eerste het woord. ‘Karel, je betoog doet me denken aan een interview dat ik eens las. Het was met een jongen die was opgegroeid in een sloppenwijk en dankzij een sponsorprogramma naar school kon en later zelfs kon studeren. Op de vraag wat wij westerlingen nu kunnen doen voor de arme bevolking in Afrika, zei hij dat we in de leer moesten bij Mozes.’

‘Mozes?’ vroeg Karel nu verbaasd. ‘Sorry, maar ik ben niet zo thuis in die Bijbelse figuren. Wat deed hij dan voor bijzonders?’

‘Wanneer God aan Mozes vraagt om het volk Israël te bevrijden uit de slavernij in Egypte, begint Mozes tegen te sputteren. Wat kon hij nu betekenen? God vraagt Mozes vervolgens zijn staf op de grond te gooien. Ter plekke verandert de staf in een slang.’

‘Bijzonder verhaal,’ zei Karel nu, met een licht ironisch toontje in zijn stem.

‘Maar dat is nog niet alles,’ ging Marriët verder. ‘Mozes pakte de slang namelijk op en de slang veranderde weer terug in de staf. Met deze staf doet Mozes vervolgens allerlei wonderen. Je kunt je misschien de tien plagen wel herinneren die het Egyptische volk troffen?’

Karel knikte. ‘Zondagsschool hè...’

‘Wat de geïnterviewde jongen zei, is dat we moeten kijken naar wat onze staf is. Ga niet in het wilde weg maar wat dingen doen omdat het goed voelt, maar ga op zoek naar hoe je, met jouw unieke gaven en talenten, verschil kunt maken. Zoek uit wat jouw staf is. En voor jou, Ivo, is dat zeker niet dat je hutjes moet gaan bouwen of in een hospice moet gaan werken. Je hebt twee linkerhanden én je valt al flauw als je een prik krijgt voor een inenting.’

‘Jammer dat je ons aan die pijnlijke situatie moet herinneren,’ lachte Ivo, die maar niet verder inging op het feit dat hij onderuitging toen hij een keer een paar prikken moest halen bij de huisarts. ‘Maar ik begrijp de boodschap. We zullen moeten uitzoeken waar we goed in zijn en of het aanbod dat we hebben tegemoetkomt aan de vraag van de mensen die we willen helpen. Oftewel: we moeten echt van meerwaarde zijn. Anders zijn we alleen maar bezig met ons eigen goede gevoel.’

‘Dat klopt helemaal,’ zei Karel. ‘Ik heb zo het vermoeden dat jullie heel wat hebben om over na te denken.’

‘Dat hebben we zeker. Enorm bedankt dat jullie de tijd wilden nemen om jullie zoektocht met ons te delen.’

‘Graag gedaan. Ik geloof dat we hiermee meer van waarde zijn geweest dan

wanneer we wat geld op jullie rekening zouden hebben gestort. Toch?’

‘Zeker. Ja, je boodschap is duidelijk.’

De stellen namen afscheid van elkaar en Ivo en Marriët reden naar huis. Terwijl Marriët onder de douche sprong, opende Ivo nog snel zijn laptop. Tijd voor een nieuw weblog.

Marktwaaarde

Marriët en ik willen van betekenis zijn. Of anders gezegd: we willen er werkelijk toe doen. Niet alleen voor onze drie lieve kinderen, maar ook voor mensen die het minder goed hebben dan wij. Ja, de documentaire over Zuid-Afrika achtervolgt me nog steeds. Sterker nog: door me te blijven verdiepen in het drama dat zich afspeelt, houd ik het heilige vuur brandend. Nu ik ook beseft dat wij niet de wereld kunnen veranderen, maar wel degelijk verschil kunnen maken, zijn we in de zoektocht beland naar de vraag van onze marktwaaarde.

Vandaag kregen we de bevestiging dat we moeten stoppen met denken in termen van liefdadigheidswerk. Het gaat er niet in eerste instantie om dat we ons lekker voelen, maar dat we echt verschil maken. Hoe? Hier komen we pas achter door onze marktwaaarde te ontdekken. Heel simpel betekent dit dat we een paar dingen moeten uitzoeken.

- Wat is de behoefte van de klant?
- Wat is ons aanbod?
- Sluiten beide op elkaar aan?
- Is er niet al iemand anders die dit nu biedt?

Zoek uit of jouw aanbod overeenkomt met de behoefte van de klant en check of niet iemand anders hier al efficiënter op inspeelt.

Waar kom je 's morgens voor uit bed?

Wat moest hij toch met die zeikerds? Ivo vond zijn baan als manager bij een transportbedrijf erg leuk, maar die medewerkers van hem... het leek wel alsof ze alleen maar konden klagen, zich nooit eens proactief in konden zetten en zich liever nog eens in hun bed omdraaiden dan naar hun werk te komen. Zij zouden de reden zijn om zijn baan op te zeggen.

Gefrustreerd zat Ivo achter zijn bureau. De vergadering met zijn team was uitgelopen op een fiasco. Welk voorstel hij ook deed, de reacties van zijn teamleden waren in het beste geval lauw geweest. De eerste tien minuten zag hij ze al op de klok kijken om te zien of het al tijd was om weer 'echt' aan het werk te gaan. Omdat hij er na een halfuur zelf ook geen heil meer in zag, had hij de laatste agendapunten afgeraffeld en de vergadering afgesloten. Vanuit zijn kamer kon hij zijn teamleden nu nog gezellig horen kletsen bij het koffiezetapparaat. Nu hadden ze ineens wel van alles te melden.

Ivo keek op zijn *to do*-lijst en zag dat hij een drukke agenda had voor de middag. Maar met het akelige gevoel dat hij nu had, kon hij geen werk verzetten. Hij moest er een uurtje tussenuit. Even praten met iemand die nog wel enig leven in zich had. Misschien dat zijn altijd enthousiaste vriend Leo tijd en zin had om met hem te lunchen. Ivo pakte direct zijn telefoon en belde zijn oud-studiegenoot, die op hetzelfde bedrijventerrein werkte.

Met zijn handen diep in zijn zakken, liep Ivo naast de enthousiast met zijn handen zwaaiende Leo.

'Ik herken je frustratie, Ivo,' zei Leo nadat Ivo had verteld wat hem dwarszat. 'Niets zo frustrerend en energieslurpend als die bloedzuigende medewerkers. Liefst zou je ze direct op straat zetten. Toch?'

Ivo knikte en vroeg zich af waarom hij ooit de baan als productexpert had ingewisseld voor de rol van manager.

'Binnen ons bedrijf zijn we erachter gekomen hoe we mensen weer kunnen

motiveren. Dat leerden we van een dure consultant die we hadden ingeschakeld. En ik kan je nu zeggen: de beste man was zijn vergoeding dubbel en dwars waard. Niet alleen is de werktevredenheid van de gemiddelde medewerker verhoogd, ook hebben we het ziekteverzuim drastisch zien dalen.'

'Je maakt me nieuwsgierig,' zei Ivo.

'We kwamen erachter dat we een totaal achterhaald beeld hadden van wat onze medewerkers motiveerde. Net zoals veel andere bedrijven dachten we dat we onze mensen extra stappen konden laten zetten door hen met bonussen te paaien. We hielden hun grote, dikke worsten voor, maar tot onze verbazing bereikten we hier maar bar weinig mee. Zo stelden we eens een prijs in het vooruitzicht voor degene die met het creatiefste idee kwam om onze producten te vernieuwen. Nooit eerder waren de brainstormsessies zulke creatieve mislukkingen. Het ging echt nergens over.'

'Men deed dus niet extra zijn best voor wat extra centen?'

'Het leek wel alsof alle creativiteit was lamgeslagen door de gedachte aan een zak met geld. Pas toen onze consultant ons liet kennismaken met het boek *Drive* van Daniel Pink, begrepen we hoe dit kwam. Hij stelt in dit boek namelijk dat de eeuwenoude methode van belonen en straffen alleen effectief is bij routinematig werk.'

Ivo keek Leo vragend aan.

'Daarmee doelt hij op bijvoorbeeld lopendebandwerk. Voor een paar tientjes meer is iemand wel bereid meer schroefjes in moertjes te draaien. Maar wanneer het gaat om creatief werk, gaat dit kunstje niet op. Sterker nog: uit onderzoek blijkt zelfs dat zwaaien met een zak geld contraproductief kan werken. Om onze mensen in beweging te krijgen zullen we dus op een andere manier moeten leren denken.'

'Maak me gek,' lachte Ivo, die maar moeilijk kon geloven dat dé motiverende factor van zijn medewerkers niet extra geld was.

'Weet je wat het toverwoord is?' vroeg Leo zonder op antwoord te wachten. 'Intrinsieke motivatie.'

Leo liet een stilte vallen en keek naar het verbaasde gezicht van Ivo.

'Ja, je hoort het goed: intrinsieke motivatie. Ik wil je er graag van alles over vertellen, maar dan wel onder het genot van een kop koffie en een broodje. Zullen we daar even gaan zitten?' Leo wees naar een lunchzaak aan de overkant van de weg.

'Strak plan. Heb trek én ben erg benieuwd naar je verhaal. Want één ding is zeker: er moet op mijn afdeling rap iets gebeuren.'

De mannen bestelden hun lunch en hervatten hun gesprek. 'Pink stelt dat de intrinsieke motivatie van medewerkers bij de meeste bedrijven in de

eenentwintigste eeuw bestaat uit autonomie, meesterschap en zingeving.’

Ivo pakte een servet en begon aantekeningen te maken:

Autonomie Meesterschap Zingeving

‘Laat me met de eerste beginnen: autonomie. Medewerkers willen steeds minder gezien worden als *human resources*. Geloof me: deze kreet is echt volledig uit de tijd. Medewerkers willen partners zijn van de organisatie waarvoor ze werken. Dit heeft gevolgen voor de manier waarop ze geleid willen worden. Ze raken gedemotiveerd van een manager die elke scheet die ze laten bijhoudt. Wat ze nodig hebben, is de ruimte om hun ding te doen, autonomie dus.’

‘Maar dan gaan ze toch helemaal los?’ vroeg Ivo. ‘Het lijkt me sterk dat die vrijheid de productiviteit verhoogt. Ik verwacht eerder dat ze zich er met een jantje-van-leiden van af zullen maken.’

‘Ja, die denkfout maken veel managers. Maar genoeg onderzoeken bewijzen het tegendeel.’

‘Vertel.’

‘Onderzoekers van de Cornell University hielden meer dan tweehonderd bedrijven onder de loep. In de ene helft van de bedrijven werden medewerkers strak aangestuurd, terwijl in de andere helft van de bedrijven de medewerkers veel autonomie kregen. Je raadt nooit wat het verschil in productiviteit bij deze twee soorten bedrijven was.’

‘Bedrijven waar ze de mensen loslieten, zullen wel beter hebben gepresteerd. Anders zou je niet met dit verhaal op de proppen komen.’

‘Natuurlijk scoorden zij beter. En niet zo’n klein beetje ook. De bedrijven waar autonomie hoog in het vaandel stond, groeiden maar liefst vier keer zo hard als de bedrijven waar medewerkers strak werden gehouden. Ook was het verloop twee derde minder.’

Ivo krabbelde de cijfers op. ‘Indrukwekkend hoor!’

Hij keek op van zijn aantekenservet. ‘En hoe zit het met dat meesterschap, wat bedoel je daarmee?’

‘Kort gezegd komt meesterschap neer op het verlangen van mensen om beter te

worden in de dingen die ze doen.’

‘Ja, ja... Nou, als de mensen in mijn team iets niet hebben, is het wel dit verlangen,’ zei Ivo cynisch. ‘Die gasten willen helemaal niets meer.’

‘En ze zijn niet de enigen. Uit onderzoek blijkt dat meer dan de helft van alle medewerkers in Amerika niet betrokken is bij het werk dat ze doen. En bijna een op de vijf medewerkers heeft zich zelfs actief terugtrokken.’

‘Ik heb dat eens gehoord, ja.’

‘En natuurlijk mogen we dat de medewerkers kwalijk nemen, maar de reden van hun afhaken ligt vaak in de manier waarop leiding wordt gegeven. Doordat medewerkers kort worden gehouden, verliezen ze betrokkenheid. Het verlangen te groeien wordt langzaam maar zeker uitgedoofd.’

‘En hoe krijg je dit weer terug?’

‘Door een bepaalde flow te creëren.’

‘Wat was dat ook alweer precies?’ Ivo keek zijn vriend Leo aan terwijl de serveerster hun lunch op tafel zette.

‘Een flow is volgens Pink de optimale ervaring die je hebt wanneer de uitdaging waarvoor je staat precies aansluit op je capaciteiten.’

‘Ja, dat ken ik!’

De mannen keken op naar de serveerster die zich plotseling in hun gesprek had gemengd. ‘O, sorry,’ zei ze, geschrokken van zichzelf. ‘Ik hoorde toevallig wat u zei en herkende direct iets bij mezelf.’

‘Vertel!’ zeiden de mannen.

Aangemoedigd stak de jonge vrouw van wal. ‘Wanneer ik pianospeel, kan ik soms zo in een flow zitten dat ik achteraf niet eens in de gaten heb dat ik uren achtereen heb gespeeld. Ik ben dan zo in het spel opgegaan.’

‘Dat is het precies,’ zei Leo. ‘En ik durf te wedden dat je je spel elke keer wilt verbeteren.’

‘En of! Dat is ook de reden dat ik hier werk.’

Ivo en Leo keken haar vragen aan. ‘Hoe bedoel je?’

‘Ik werk hier om volgend jaar mijn studie aan het conservatorium te kunnen betalen. Er lijkt me niets mooier dan van mijn hobby mijn werk maken. En als u me nu wilt excuseren... Anders verlies ik straks mijn baan nog.’ De serveerster liep snel terug naar de keuken.

‘Mooi toch om te zien hoe ze helemaal begon te stralen toen ze over haar pianospel begon. Ik kan me niet herinneren dat ze ook zo lachte toen ze onze bestelling opnam. Kun je je voorstellen dat je mensen net zo enthousiast over hun werk zijn als deze meid over pianospelen?’

‘Eerlijk gezegd niet...’

‘Misschien dat het derde element hierbij kan helpen.’

Ivo keek weer op zijn servet: ‘Zingeving.’

‘Precies. Misschien wel de boeiendste van de drie.’

‘O ja?’

‘Voor jou zeker.’

Ivo begreep niet waar Leo op doelde.

‘Ik heb je blogs de afgelopen weken gelezen, Ivo. Mooi om te zien hoe die documentaire over Zuid-Afrika je heeft geraakt en hoe je op zoek bent naar een manier om hier iets mee te doen.’

Door het gezeur op zijn werk was Ivo zijn zoektocht eigenlijk even vergeten.

‘Ik denk dat je twee vliegen in één klap kunt slaan. Ten eerste kun je op je eigen werkplek iets betekenen voor de mensen in Zuid-Afrika en ten tweede kun je de mensen van je organisatie iets bieden waarmee je hun werk interessanter maakt en je dus hun betrokkenheid verhoogt.’

‘Dat zul je echt moeten uitleggen, Leo. Ik vrees dat je me nu kwijt bent.’

‘Ik zal je eerst uitleggen wat Pink met zingeving bedoelt. Hij stelt dat autonome mensen die streven naar meesterschap op een hoog niveau presteren. Maar degenen die dit doen in dienst van een hoger doel, kunnen nog meer bereiken. Steeds meer medewerkers willen weten waarom ze iets doen. We lopen niet meer hard om het onze directeur mogelijk te maken in een duurdere auto te rijden. Waar we wel een extra stap voor willen zetten, is als we door ons werk echt iets voor anderen kunnen betekenen. Zo hoorde ik eens iemand zeggen dat hij voor een bepaald bouwbedrijf werkte omdat dit bedrijf jaarlijks tien procent van de winst aan een goed doel doneert. Dat feit gaf het werk van diegene zin. Dat was waarom hij bij dit bouwbedrijf aan de slag wilde en niet bij een concurrent. Begrijp je wat ik bedoel? We willen ertoe doen. Verschil maken. En wat is er nu mooier dan dit kunnen doen op de plek waar we elke week zoveel uren doorbrengen.’

‘Maar wat heeft dit te maken met Zuid-Afrika?’

‘Zullen we daar binnenkort over doorpraten? Ik kan je ter inspiratie namelijk wel vertellen wat ons bedrijf heeft gedaan aan die zingeving, maar dat kost nu te veel tijd. Ik weet niet hoe het met jou zit, maar ik moet zo weer aan de slag.’

Ivo keek op zijn horloge. ‘Verrek, je hebt gelijk. Moet nog erg veel doen vanmiddag. Broodje op de weg terug maar eten dan?’

De mannen wikkelden hun broodje in een servet, rekenden af en liepen terug naar hun kantoor. Voordat ze afscheid namen, spraken ze af twee dagen later weer samen te gaan lunchen en daar iets langer de tijd voor te nemen.

Die avond dook Ivo nog even achter zijn computer. Tijd voor een nieuw blog.

Purpose

Waarom komen we 's ochtends uit ons bed om naar ons werk te gaan? Lange tijd dacht ik dat het verdienen van geld de belangrijkste reden was. Natuurlijk, er moet brood op de plank komen, maar vandaag heb ik geleerd dat zodra ze verzekerd zijn van een bepaald basisinkomen, veel mensen behoefte hebben aan iets totaal anders dan een geldelijke bonus. Waar we dan wel behoefte aan hebben? We willen ertoe doen! Niet voor spek en bonen bezig zijn. We hebben een doel nodig, een *Purpose* (ja, met een hoofdletter!). Iets waar we echt voor willen gaan.

Een goede vriend vertelde me vandaag dat mijn persoonlijke zoektocht om van meer betekenis te zijn in mijn leven wel eens een relatie kan hebben met mijn dagelijkse werkzaamheden bij het transportbedrijf waar ik werk. Zou er werkelijk een link zijn tussen de doelen van de organisatie en mijn persoonlijke doelen? Of is het misschien mogelijk deze doelen zo vorm te geven dat die link er vanzelf komt? Ik vind het eerlijk gezegd spannende vragen. Vragen waar ik de komende tijd antwoord op hoop te krijgen.

Weet jij waar je 's ochtends je bed voor uit komt?

Het hoe, het wat – en het waarom!

Het korte gesprek met Leo had Ivo niet losgelaten. Vooral het laatste punt over zingeving had hem getriggerd, en dan met name de opmerking van Leo dat juist dit punt interessant voor hem was gezien het feit dat hij zo geraakt was door de documentaire over Zuid-Afrika. Maar hoe zijn vriend dit bedoelde, was Ivo nog niet duidelijk. Hoe kon hij in vredesnaam wat hij gezien had, gebruiken om de medewerkers van zijn team meer betrokken te krijgen bij het werk? En wat hadden die zeikerds op zijn werk in vredesnaam te maken met het heilige vuur dat hij volgens de man in het vliegtuig brandend moest zien te houden?

Tien minuten voor het afgesproken tijdstip liep Ivo de lunchroom binnen. Hij keek vluchtig om zich heen en zag dat Leo er nog niet was. Wel was de serveerster er weer. Ivo liep naar een leeg tafeltje, ging zitten en greep direct naar de menukaart, die in een houdertje stond. Toen hij de kaart opensloeg, viel zijn oog op een klein foldertje dat in dezelfde houder zat. Nieuwsgierig pakte hij het eruit. Hij werd direct gegrepen door wat hij las.

Wij hopen dat u geniet van een heerlijke maaltijd. Het is ons een voorrecht u te mogen bedienen. Weinig pleziert ons meer dan u te zien genieten.

Weinig... Want er is wel iets... Wij geloven namelijk dat iedereen recht heeft om van een maaltijd te smullen. Ook zij die niet de middelen hebben hier geregeld aan te schuiven. En daarom zoeken wij hen op. Dit doen wij door regelmatig een kookworkshop te verzorgen voor bezoekers van de voedselbank. Gewoon omdat lekker eten een recht is.

Ivo keek op van het foldertje en zag dat de serveerster bij hem stond. ‘Goedemiddag, daar bent u weer. Alleen deze keer?’

Ivo zei dat zijn vriend elk moment kon binnenlopen. ‘Interessant foldertje heb je hier liggen. Ben jij ook bij dit initiatief betrokken?’

‘Zeker!’ zei ze direct enthousiast. ‘Toen ik hier werd aangenomen, vertelde de eigenaar dat veel medewerkers van deze toko regelmatig bij de voedselbank te vinden waren. Hij vertelde dat hij uit een arm gezin kwam, waar niet veel meer geserveerd werd dan spaghetti met een goedkoop sausje. Nu hij zelf een lunchroom had, wilde hij daarom graag iets betekenen voor plaatsgenoten die voor hun eten afhankelijk waren van de voedselbank.’

‘En dat doen jullie door kookworkshops te geven?’

‘Onder andere, ja. Verder gooien we hier nooit iets van eten weg, maar we brengen alles wat in de keuken over is rechtstreeks naar de voedselbank.’

‘Bijzonder. Dat doet mij denken aan een opmerking van een leraar op de middelbare school waar ik ooit zat. Toen hij een van mijn klasgenoten een boterham uit het raam zag gooien, werd hij boos en kwam vervolgens met een vurig betoog dat kinderen in Ethiopië niets te eten hadden. Mijn klasgenoot bleek niet onder de indruk, want hij antwoordde doodleuk dat hij niet zo ver kon gooien... Dan is een voedselbank inderdaad een stuk dichterbij huis.’

De serveerster moest lachen. ‘Ja, dat kun je wel zeggen. De bedrijfsleider nodigde mij direct uit ook iets voor de voedselbank te betekenen.’

‘In je vrije tijd zeker?’ vroeg Ivo direct.

‘Ja, dat was ook het eerste wat ik dacht. Maar het leuke is dat hij me voorstelde om me voor de uren dat ik voor de voedselbank werk tegemoet te komen door me de helft van mijn normale uurloon uit te betalen. De reden hiervan was dat hij mijn collega’s en mij wilde stimuleren iets voor anderen te betekenen. Door hiervoor iets te betalen hoopte hij het idee aantrekkelijker te maken. Maar door niet een volledige vergoeding te betalen daagde hij ons ook uit. Het moest, zo zei hij, namelijk ook iets van onszelf zijn. En, zo stelde hij duidelijk, het was niet verplicht.’

‘En wat deed je?’

‘Ik was natuurlijk wel nieuwsgierig. Maar na de eerste avond bij de voedselbank was ik direct verkocht. *No offense*, maar eerlijk gezegd vind ik het werk daar leuker dan hier...’

Ivo moest lachen. ‘Je wordt bedankt.’

De serveerster liep weer rood aan.

‘Ik denk dat ik wel begrijp wat je bedoelt, hoor,’ stelde Ivo haar direct gerust.

‘Weet u wat het is? Vaak word ik hier als een stuk vuil behandeld. Mensen bestellen iets te eten en nemen het aan zonder de moeite te nemen me aan te kijken. Wanneer ik actief ben bij de voedselbank, ben ik echt bezig met dankbaar werk. Klanten kunnen me daar soms letterlijk in de armen vliegen. Daar werk ik niet zozeer voor het geld, maar voor de mensen.’

‘Ik hoor dat jullie alvast zijn begonnen!’ Leo stond ineens bij hen aan tafel en had de laatste zin van de serveerster nog net gehoord. ‘Goed als ik erbij kom zitten?’ lachte hij.

‘Dan mag u het direct zeggen,’ antwoordde de serveerster.

Toen Ivo en Leo hun lunch hadden besteld, liet Ivo de folder van de lunchroom zien en vertelde zijn vriend van zijn gesprek met de serveerster. Leo luisterde aandachtig naar de enthousiast vertellende Ivo. ‘Alsof de goden ermee spelen,’ lachte hij. ‘Dit is namelijk precies waar ik het met je over wil hebben vandaag.’

‘Brand los.’

‘Ik vertelde je al hoe belangrijk zingeving in hun dagelijkse werk door veel mensen wordt gevonden. Daniel Pink stelt in zijn boek *Drive* dat wanneer werknemers met een creatieve baan verzekerd zijn van een salaris dat zorgt voor voldoende brood op de plank, hun motivatie om hun werk te doen niet meer bepaald wordt door extra geld, maar mede door de zingeving die zij in hun werk zien. Met andere woorden: ze willen ertoe doen, van betekenis zijn.’

‘Ik kan me dat bij de meesten van mijn mensen nauwelijks voorstellen, moet ik je eerlijk zeggen, maar goed, vertel.’

‘Nadat ons bedrijf door onze consultant aan het denken was gezet, zijn we verder gaan onderzoeken hoe we nu echt verschil kunnen maken. In onze zoektocht stuitte we op het boek *Begin met het waarom* van Simon Sinek. Wat hij in zijn boek schrijft, is ronduit geniaal. Weet je, Ivo, wij, en met ons veel andere bedrijven, hadden er echt geen moer van begrepen!’

‘Van wat?’ vroeg Ivo nu, die totaal werd meegenomen in het enthousiasme van Leo.

‘Leg me eens uit waarom de organisatie waar jij voor werkt, bestaat.’

Ivo keek Leo vragend aan. Waarom het transportbedrijf bestond? Eerlijk gezegd had hij geen flauw benul. Of... ‘Het klinkt misschien wat lullig, maar ik denk dat het hoogste doel van de grote baas toch gewoon is om winst te maken. Niets meer en niets minder.’

‘Kijk, dat is precies wat ik bedoel. Het ergste is dat je waarschijnlijk nog gelijk hebt ook. Veel bedrijven vinden hun bestaansrecht alleen uit het behalen van winst. Hoe triest is dat!’

Ivo zag hoe Leo’s fanatisme begon te groeien. Een antwoord op zijn vraag had hij niet. Maar gelukkig, hun vriendelijke serveerster redde hem.

‘Dat is heel triest! Als ik mij tenminste in jullie gesprek mag mengen.’

De mannen keken op en zeiden dat ze vooral door moest praten.

‘Door ons werk voor de voedselbank ben ik gaan inzien dat er meer is dan geld

verdienen. Ik vertelde jullie al dat ik hier werk om mijn studie aan het conservatorium te kunnen betalen. Mijn passie ligt namelijk bij het maken van muziek. Maar juist doordat wij met deze lunchroom meer doen dan alleen maar centjes verdienen, en ook iets willen betekenen voor mensen die het niet kunnen betalen om hier te komen eten, vind ik het leuk om hier te werken. Ja, mijn salaris was en is de hoofdreden dat ik hier werk, maar dat het behalen van winst niet de belangrijkste drijfveer is van mijn werkgever, maakt dat ik hier met plezier werk.'

De mannen keken vol bewondering naar hun serveerster. 'Je slaat de spijker op z'n kop, Anouk,' zei Leo, die snel op het naamkaartje op haar bedrijfskleding had gekeken. 'Wil je er niet bij komen zitten?'

Anouk glimlachte. 'Ik zou graag willen, maar er zit meer volk, zoals u ziet.' En weg was ze.

Ivo en Leo begonnen aan hun lunch, maar proefden door de inhoud van hun gesprek nauwelijks wat ze aten.

Leo: 'Bedrijven die winst als hoogste doel hebben, slaan volgens mij de plank finaal mis. Wat gelukkig steeds meer bedrijven inzien, is dat zij verschil kunnen maken in de samenleving. Het gaat niet om winst alleen. Ook gaat het niet om wat ze allemaal doen.'

'Hoe bedoel je dat?' vroeg Ivo. 'Volgens mij begrijp ik je niet meer. Eerst zeg je dat het niet draait om winst en nu zeg je ook nog eens dat het niet gaat om wat we doen... Ik denk dat ik straks mijn ontslag maar indien, want waarom kom ik dan in vredesnaam naar mijn werk?'

'Natuurlijk moeten bedrijven winst maken. Doen ze dat niet, dan kunnen ze de tent sluiten. Maar is het niet triest wanneer we winst als hoogste doel zien? Winst is slechts een middel om te kunnen blijven doen wat we diep vanbinnen willen doen. Of, om het anders te zeggen: winst maakt het mogelijk de reden van ons bestaan mogelijk te maken.'

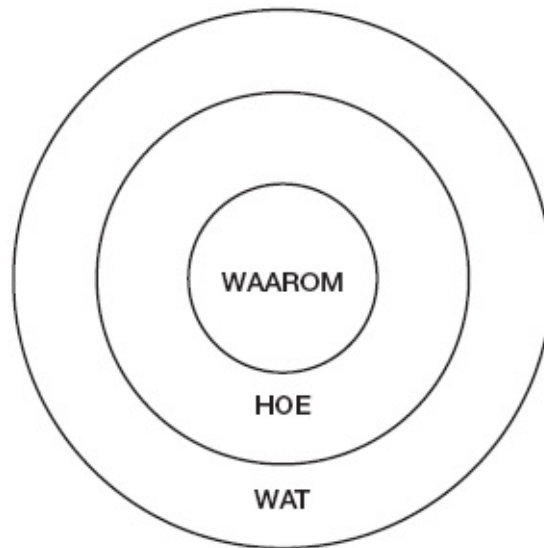
'Je klinkt nu wel heel erg vaag, Leo.'

'Misschien begrijp je me beter als ik je vertel hoe wij ons bedrijf hebben veranderd en hoe we nu echt meerwaarde bieden voor de samenleving én voor de medewerkers van ons bedrijf.' Leo nam een slok van zijn jus d'orange en begon te vertellen.

'Het begon zoals gezegd bij de bewustwording dat medewerkers met een gezond salaris gemotiveerd worden door autonomie, meesterschap en zingeving. Wij zijn met deze punten aan de slag gegaan. Ik noemde je het boek van Sinek al. Hij laat zien dat we ons niet meer moeten focussen op wat we doen en hoe we dit doen, maar op de vraag waarom we iets doen. Daarom stelde ik je ook net de vraag of jij kunt vertellen waarom het bedrijf waarvoor je werkt bestaat. Jij wilt

je mensen toch inspireren? Ze weer betrokken maken? Dat lukt je alleen als je ze het gevoel kunt geven dat ze ertoe doen.'

Leo pakte een servetje en tekende er drie cirkels op:



'Sinek noemt dit het concept van de gouden cirkels. Het *wat* slaat op het product dat je als bedrijf levert. Het *hoe* legt uit waarom dit anders is. En het *waarom* vertelt iets over je doel, je geloof.'

'Je geloof?' Ivo keek op van de cirkels die Leo had getekend en keek zijn vriend nu niet-begrijpend aan. 'Wat bedoel je met geloof?'

'Veel bedrijven communiceren met hun medewerkers en met potentiële klanten alleen maar wat ze doen en wat ze leveren. Punt is dat dit hen nauwelijks onderscheidt van anderen en dat dit over het algemeen ook niet echt inspirerend werkt. Wat wel inspirerend is, is het waarom van dit alles. Waarom doen we wat we doen? Waar geloven we diep vanbinnen in? Laat me je een voorbeeld geven. Steve Jobs van Apple had het heilige geloof de wereld te willen veranderen. Apple maakt niet gewoon leuke gadgets, ze maken producten die staan voor een dieper geloof. Natuurlijk moeten de producten die ze maken goed werken, maar er zijn talloze mensen die per se bijvoorbeeld een iPad willen in plaats van de veel goedkopere variant van Samsung. Niet omdat ze weten dat de iPad beter werkt, maar wel omdat ze met de iPad – bewust of onbewust – een statement maken. Ze horen daarmee bij de beweging die Apple heeft gecreëerd. Ze delen een geloof. Mensen hebben behoefte ergens bij te horen. Door duidelijk te hebben waarom je doet wat je doet en dit waarom te communiceren met anderen, bied je ze die kans. Je trekt mensen aan die hetzelfde geloof hebben.'

'Dit klinkt interessant, Leo. Maar kun je het iets concreter maken? Hoe hebben

jullie dit op jouw werk opgepakt? Wat is het geloof van het makelaarsbedrijf waar jij werkt?’

‘Lange tijd deden we niet veel meer dan ons stinkende best zo veel mogelijk huizen te verkopen.’

‘Ja, daar ben je nu eenmaal makelaar voor, toch?’ lachte Ivo.

‘Ja, dat dachten wij ook. Totdat we erachter kwamen dat er meer was. Natuurlijk proberen we nog steeds zo veel mogelijk huizen te verkopen. Maar dit is slechts het wat. We onderscheidden ons totaal niet van onze concurrenten. Ik had dus net zo goed bij een andere makelaar aan de slag gekund. Want wat maakte het uit? Pas toen we met ons waarom aan de slag gingen, beseften we dat we anders waren. Want waarom wilden we huizen verkopen? Was het echt om zo veel mogelijk geld te verdienen? Was er niet iets waar we echt in geloofden? Iets waarmee we een positief verschil maakten in de samenleving? Als bedrijf zijn we serieus met deze vragen aan de slag gegaan. En ik kan je zeggen, het antwoord kregen we niet van de ene op de andere dag. Iedereen in het bedrijf werd bij deze vragen betrokken. Uiteindelijk kwamen we erachter dat ons bestaansrecht hem niet zat in het verdienen van zo veel mogelijk geld door zo veel mogelijk huizen te verkopen, maar in het feit dat we de overtuiging deelden dat ieder mens recht heeft op woongenot. Geloof het of niet, maar door de nadruk te leggen op ons waarom in plaats van op ons wat, veranderde onze manier van werken. Natuurlijk willen we nog steeds zo veel mogelijk huizen verkopen, maar niet langer met als ultieme doel geld in het laatje te brengen. Ons doel werd om mensen aan hun droomhuis te helpen.’

‘Ja, dat klinkt inderdaad een stuk inspirerender.’

‘En we gingen verder. Want we realiseerden ons dat we het in het Westen erg goed hebben, terwijl mensen elders in de wereld proberen te overleven in hun krotjes. In samenwerking met een makelaar in India hebben we een project opgezet waarbij we voor elk huis dat we in Nederland verkopen een huis financieren in een buitenwijk van Mumbai. Zo bieden we mensen die nu in een sloppenwijk wonen ook de kans op hun droomhuis. Een aantal van mijn collega’s is al in India wezen kijken. Onze directie heeft als doel iedere medewerker een keer de kans te bieden het project met eigen ogen te gaan zien. En ik kan je vertellen dat het een wereld van verschil maakt. En om het verhaal nog mooier te maken: sinds we werken vanuit een ander geloof, verkopen we meer huizen dan onze vaste concurrenten. Ons geloof helpt ons letterlijk de crisis op de huizenmarkt door. Echt Ivo, als jij een rol wilt spelen in de verandering van het transportbedrijf waar je werkt, moet je beginnen met het waarom. En als je wilt, kan ik je wel in contact brengen met iemand die je in dit proces kan helpen. Want

wanneer je het waarom duidelijk hebt, is de volgende stap ervoor te zorgen dat het door anderen gedragen wordt.'

'Je hebt een overtuigend verhaal, Leo. Zou ik hier dan echt de sleutel hebben tot twee van de vragen waar ik momenteel mee worstel? Hoe kan ik meer betekenis geven aan mijn eigen leven en hoe krijg ik mijn medewerkers gemotiveerder? Dit zet me echt aan het denken. Enorm bedankt, Leo. En ja, geef het nummer van die mysterieuze persoon maar door. Ik wil nu wel met iedereen praten die me verder kan helpen.'

'Ik stuur je de contactgegevens wel door als ik weer op kantoor ben. Mooi om te zien dat je zo enthousiast bent. En ja, ik geloof inderdaad dat dit wel eens het begin kan zijn van een mooi iets...'

Verzonken in hun eigen gedachten aten de mannen hun lunch verder op. Ivo voelde de energie door zijn lichaam gieren. Hij kon niet wachten met het schrijven van een blog – zijn uitlaatklep.

Aangekomen op zijn werk sloot Ivo de deur van zijn kantoor en kroop achter zijn laptop.

Waarom?

Vorige keer schreef ik al over het verlangen naar een hoger doel: een reden om 's ochtends je bed uit te komen. Vandaag heb ik nog beter in beeld gekregen wat dit betekent. Waar het in zowel ons persoonlijke leven als het bedrijfsleven om draait, is dat we antwoord kunnen geven op de waaromvraag. Niet wat we doen is zo bijster interessant, maar waarom we het doen.

De komende tijd wil ik op zoek gaan naar dit waarom. Waarom bestaat het bedrijf waar ik voor werk? Wat is onze meerwaarde? Wat doen we op deze aardkloot?

Wat zou het mooi zijn wanneer we één team zouden vormen dat als één man voor een gezamenlijke droom gaat: ons waarom!

Het waarom van ons bestaan bepaalt of we ergens voor willen gaan of niet.

6

De driedubbele win

Die dagen dacht Ivo regelmatig na over de vraag wat nu het waarom was van het transportbedrijf waar hij voor werkte. In feite kwam het werk dat ze deden erop neer dat ze goederen in grote vrachtwagens van a naar b brachten. En, zo realiseerde hij zich, gezien de targets die hij en zijn team hadden gekregen leek het hoogste doel van de directie simpelweg het verdienen van zo veel mogelijk geld. Niet echt verheffend, bedacht hij. Kom ik daar elke werkdag mijn bed voor uit? Er moet toch meer zijn? Een hoger doel dan alleen maar geld verdienen? Een doel waarmee ze én iets konden betekenen voor de samenleving én de medewerkers extra gemotiveerd of zelfs trots konden maken dat ze voor dit bedrijf werken.

Ivo pakte het geeltje waarop hij het telefoonnummer had genoteerd van de *mystery man* waarover Leo hem direct na hun vorige ontmoeting had gemaïld. Hij was toch wel benieuwd wat hij hem te vertellen had. Hoe kon hij hem helpen het waarom te vinden van het bedrijf waar Ivo nu al een paar jaar manager was? Ivo drukte de tien cijfers van het papiertje in op zijn mobieltje...

‘Met Dorien.’

Ivo schrok van de stem die hij hoorde. Dit was een vrouw... Niets op tegen natuurlijk, maar om de een of andere reden had Ivo verwacht een man aan de lijn te krijgen.

Wat stamelend stelde Ivo zich voor en vertelde hij wat de reden was dat hij Dorien belde. Met een zacht gehum liet zij hem blijken te begrijpen wat hij vertelde. Toen hij na een kleine vijf minuten zijn verhaal had verteld, leek Dorien even diep adem te halen.

‘Er zit maar één ding op, Ivo. Wat jij nodig hebt is een tour langs enkele bedrijven die je kunnen inspireren. Je bent namelijk de eerste niet die rondloopt met de vraag hoe je van een doodgewoon bedrijf een aantrekkelijke werkgever kunt maken door verschil te maken in de levens van anderen. Ik weet niet of Leo je iets over mij verteld heeft, maar ik ben journalist van een managementblad en heb heel wat leidinggevendenden mogen interviewen. Mij schieten direct al enkele

bedrijven te binnen waar jij gewoon een kijkje móét nemen. En ik ga graag met je mee. Op welke dagen komt het jou het best uit om een middagje de hort op te gaan?’

Ivo mompelde dat het hem niet zo gek veel uitmaakte.

‘Prima. Dan pleeg ik een paar telefoontjes en bel ik je later terug.’ En Dorien hing op.

Een dag later ontving Ivo een sms’je van Dorien:

Volgende week donderdag. Kan ik je om 13.00 uur oppikken?

Een date, dacht Ivo. Niet met een *mystery man*, maar zeker wel met een *mystery woman*.

Die week verliep zoals vele andere weken. Ivo probeerde zo goed en zo kwaad als het ging leiding te geven aan zijn team. Van vuur waar hij zo naar verlangde, zag hij nog steeds niets bij zijn teamleden terug. Die tour met de *mystery woman* moest wel heel bijzonder zijn, wilde hij daar iets van kunnen gebruiken binnen zijn eigen organisatie, dacht Ivo wat ongelovig.

Op exact de afgesproken tijd reed een Volkswagen Polo voor bij de hoofdingang van het transportbedrijf waar Ivo dagelijks te vinden was. Achter het stuur zag Ivo een vlotte dame zitten. Dit moest Dorien zijn. Ivo had nauwelijks tijd om zijn gordel vast te maken of Dorien gaf al gas en reed van het bedrijfsterrein af. ‘We hebben een paar uur om enkele bezoeken af te leggen,’ verontschuldigde ze zich voor haar rijstijl. Onze eerste afspraak is bij een advocatenkantoor. Ik wil je voorstellen aan iemand die je vast en zeker kan inspireren.’

Ivo en Dorien stapten een statig kantoor binnen en meldden zich bij de receptie. Ze werden hartelijk ontvangen door een receptioniste, die hun direct een kop koffie aanbood. Nog voordat ze die hadden, kwam een keurig in pak gestoken man hen tegemoet.

‘Welkom, Dorien. Goed je weer te zien. En u moet...’

Ivo stak zijn hand uit en stelde zich voor.

‘Dag Ivo. Ik ben Martin. Komen jullie mee naar mijn kantoor? We hebben precies een halfuur. Jullie koffie komt er zo aan.’ Martin knipoogde naar de receptioniste en ging Ivo en Dorien voor naar zijn kamer.

‘Dorien heeft me verteld van je zoektocht. Zal ik direct maar van wal steken over de ontwikkelingen die dit advocatenkantoor de afgelopen jaren heeft doorgemaakt?’

Ivo knikte dat Martin het woord kon nemen.

‘We waren een advocatenkantoor zoals zo veel andere. En dat zijn we nog steeds, alleen dan anders... Vanaf onze oprichting zijn onze waarden betrokkenheid, kwaliteit en winst. Maar deze waarden hebben sinds een paar jaar een extra dimensie gekregen. Het begon met een lezing die ik hoorde van ene Gary Haugen, oprichter van de mensenrechtenorganisatie International Justice Mission. Deze organisatie verschaft recht aan slachtoffers van slavernij, seksuele uitbuiting en andere vormen van gewelddadige onderdrukking. Dit doen ze niet alleen door bijvoorbeeld minderjarige meisjes uit bordelen in landen als India en Cambodja te bevrijden, maar ook door rechtszaken te beginnen tegen de daders. De toespraak van Haugen raakte me. Ik had er geen idee van dat slavernij op zo’n grote schaal plaatsvond en dat er een organisatie bestond die dit onrecht zo effectief aanpakte. Maar ook had ik na afloop van zijn verhaal een onbehaaglijk gevoel.’

‘Uw vuurstormervaring,’ zei Ivo.

‘Noem het wat je wilt, maar ik wilde mijn steentje bijdragen. Ik wist alleen niet hoe. Natuurlijk kon ik wat geld overmaken, maar op de een of andere manier had ik het idee dat ik daarmee mijn nare gevoel afkocht. Ik wilde meer.

Daarom maakte ik een afspraak met de Nederlandse tak van ijm om te praten over wat ik kon doen. Uit dit gesprek rolden enkele interessante opties die, zoals nu blijkt, enorme impact hebben gehad op het werk van ijm, onze medewerkers en ons gehele kantoor. Echt pure winst.’

Ivo zat aandachtig naar Martin te luisteren en had zijn blocnote paraat om aantekeningen te maken.

‘Pure winst, zegt u?’

‘En of. Na een aantal gesprekken besloten we namelijk met elkaar in zee te gaan. Zo ontwikkelden we een sponsorprogramma genaamd Cliënt 40 000, waarbij die 40 000 slaat op de omtrek van onze aardkloot. Ideetje dat we hebben gejat van Richard Branson, die het heeft over Kaptalisme 24 902, de omtrek van de aarde in mijlen. Wij willen als kantoor niet alleen opkomen voor de rechten van onze cliënten hier in Nederland, maar ook voor de meest kwetsbare en arme bevolkingsgroepen elders op de wereld die zich geen juridische bijstand kunnen veroorloven. Dit programma houdt in dat we voor iedere cliënt die we aannemen een dag het salaris van een advocaat van ijm in India betalen.’

‘Dat is nogal wat...’ reageerde Ivo.

‘Dat valt reuze mee hoor. Het dagloon van onze collega’s in India is nog geen 40 euro. Dat verdienen wij toch net iets sneller... Ik merk dat onze advocaten extra gemotiveerd zijn om nieuwe cliënten te vertegenwoordigen. En ook de

cliënten weten dit te waarderen. Zo zien ze namelijk dat we oprecht in rechtvaardigheid geloven en dus met hart en ziel voor het recht zullen gaan. Het leuke is dat niet alleen ons kantoor nu bij Cliënt 40 000 betrokken is, maar een aantal andere advocatenkantoren ook. Ik denk dat we bij elkaar zo het jaarsalaris van een collega uit India bij elkaar sparen.’

‘Maar dit kost u toch vooral wat? Wat is dan de winst voor uw organisatie?’

‘Wat ik zei: onze advocaten zijn extra gemotiveerd voor hun werk. Ze weten dat ze door er voor de cliënten hier te zijn direct ook iets betekenen voor de cliënten aan de andere kant van de wereld. En wie wil het nu niet opnemen voor minderjarige meisjes die gevangen werden gehouden in een bordeel om daar dagelijks te worden verkracht! Die mensenhandelaren moeten worden aangepakt en hun verdiende straf krijgen. Goed dat er advocaten zijn die zaken tegen die daders beginnen. Anders kunnen ze ongestoord hun verschrikkelijke gang blijven gaan.

Maar er is meer. Zo bieden we onze advocaten aan dat ze zich aan kunnen melden als fellow van ijm. Dit betekent dat ze van ons de kans krijgen een halfjaar lang hun talenten in te zetten in een van de veldkantoren van ijm en dat we hen gewoon doorbetalen. Tenminste, als ze door de strenge sollicitatieprocedure van de organisatie komen. Inmiddels hebben enkelen van onze advocaten van deze gelegenheid gebruikgemaakt. Ja, natuurlijk hebben we ze een halfjaar moeten missen. Maar geloof me, de advocaten die we na die tijd terugkregen, waren het dubbele waard. De ervaring in het veld had van hen andere mensen gemaakt. Niet langer stonden de centen die we met dit vak verdienen centraal, maar meer dan ooit gingen ze voor het doen van recht. Ze hadden namelijk gezien hoe het is in landen waar recht alleen lijkt te gelden voor de rijken. Na hun werk in het buitenland wisten ze ons rechtssysteem pas echt te waarderen en wilden ze zich hier meer dan ooit voor inzetten. En ja, hiermee betalen ze hun afwezigheid van een halfjaar dubbel en dwars terug.

Dus ja, we zijn nog steeds een gewoon advocatenkantoor. Net als alle andere kantoren, maar toch een beetje anders... Een kantoor waar iedereen beseft hoe het voelt om te gaan voor pure winst.’

‘Ik zei toch dat ik je aan wat interessante mensen zou voorstellen,’ zei Dorien nu tegen Ivo. En dit is nog maar het begin. ‘Dank Martin, voor je tijd.’

‘Heel erg graag gedaan. Kun je er iets mee?’

‘Ik beseft in elk geval dat er echt winst te behalen is door je als bedrijf te verbinden aan een organisatie die iets wil betekenen voor mensen in nood. En ik vind het mooi om te horen dat jullie een link hebben weten te leggen tussen het werk dat jullie hier in Nederland doen en het werk daar.’

‘Ja, daar zit hem ook de kracht. Natuurlijk hadden we ook de bouw van een ziekenhuis in een ontwikkelingsland kunnen sponsoren, maar juist door voor een mensenrechtenorganisatie te kiezen, halen we het dichterbij huis. Het verhoogt de betrokkenheid van ons team bij de organisatie waaraan we ons verbonden hebben.’

Ivo had nog wel een tijdje met Martin willen doorpraten. Want hoe geïnspireerd hij ook was, hij had nog wel een aantal vragen. Hoe had Martin bijvoorbeeld zijn mensen in eerste instantie zover gekregen mee te doen aan Cliënt 40 000? Welke stappen waren er gezet om die betrokkenheid te krijgen?

Omdat Martin echt geen tijd meer had, besloot Ivo het in de auto maar aan Dorien te vragen.

‘Ik stel voor dat we die vragen straks aan onze volgende gastdame stellen. Ik ben ervan overtuigd dat zij ons hier alles over kan vertellen. We zijn er over een halfuurtje.’

‘Vind je het goed dat ik die tijd gebruik om even wat aantekeningen te maken op mijn iPad?’ vroeg Ivo.

‘Natuurlijk, voel je vrij. Zet ik even bnr aan.’

Ivo klapte zijn tablet open en begon aan zijn blog.

Pure winst

Zojuist geleerd dat wanneer een profitorganisatie een duurzame samenwerking aangaat met een non-profitorganisatie, er een situatie van win-win-win kan ontstaan.

Non-profitorganisaties winnen door de donaties en de knowhow die het bedrijfsleven hun kan bieden. Het kan ze helpen de organisatie te professionaliseren.

Medewerkers van profitorganisaties winnen doordat ze de kans krijgen hun talenten in te zetten voor meer dan alleen maar het verdienen van geld. Ze krijgen het gevoel werkelijk verschil te maken en ertoe te doen.

Profitorganisaties winnen omdat hun medewerkers nauwer betrokken raken bij de organisatie omdat zij het waarom van de organisatie hebben ontdekt.

Pure winst dus.

Aan de slag

Binnen een halfuur zaten Ivo en Dorien in de kamer van Margreet, manager bij een multinational in persoonlijke zorgartikelen, zoals zeep, keukenpapier en maandverband. Ook nu weer vroeg Ivo zich af wat ze hier deden.

‘Je bent bezig met een leuke speurtocht, Ivo,’ begon Margreet. ‘Toen Dorien me belde om te vragen of jullie langs konden komen, was ik direct enthousiast. Ik vertel graag over de reis die ik zelf gemaakt heb binnen dit bedrijf. Dus ga lekker zitten. We hebben de tijd.’

Margreet ging achter haar bureau zitten terwijl Ivo en Dorien plaatsnamen op de stoelen tegenover haar.

‘Ik zal me eerst voorstellen. Ik ben Margreet en werk nu zo’n elf jaar voor dit bedrijf. Ik ben begonnen als verkoper buitendienst voor de zakelijke markt. Inmiddels ben ik vijf jaar manager van het team development. Ons team houdt zich bezig met de ontwikkeling van nieuwe producten. Maar daarnaast ben ik sinds een paar jaar ook kartrekker van ons s-team. Die s staat voor *sustainability*. Kortgezegd komt het erop neer dat we met het s-team kijken wat we kunnen betekenen voor mensen in ontwikkelingslanden. Zo zijn we nog niet zo lang geleden begonnen met een project onder schoolgaande meisjes in een dorpje in Uganda. We helpen ze aan maandverband.’

‘Maandverband?’ reageerde Ivo.

‘Ja, want door het verstrekken van maandverband kunnen we ervoor zorgen dat meisjes niet afhaken op school, maar hun opleiding gewoon afmaken en daardoor meer kans hebben op een goede toekomst. We kwamen er namelijk achter dat meisjes in hun menstruatietijd niet naar school gaan omdat ze niets hebben om zich schoon te houden. En op den duur gaan ze helemaal niet meer naar school. Wij kunnen hun kans op een goede toekomst simpel vergroten door deze meisjes, die *in the middle of nowhere* wonen, van maandverband te voorzien. Zo simpel kan het zijn.’

‘Wauw,’ zei Ivo. ‘Dat is inderdaad een simpele oplossing.’

‘Ja, maar de weg ernaartoe was allesbehalve simpel. Het heeft namelijk heel wat voeten in de aarde gehad voordat we onze directie ervan hadden overtuigd in dit project te investeren.’

Ivo, die direct moest denken aan zijn eigen situatie, kon niet wachten het verhaal van Margreet te horen.

‘Het begon met een ontmoeting die ik had met een ngo die ontwikkelingswerk doet in een aantal Afrikaanse landen. Ik was voor mijn werk op een beurs, waar ik door een standhouder werd aangesproken. Het verhaal dat ik te horen kreeg, maakte diepe indruk op me. Maar tegelijkertijd bekroop me het onbehaaglijke gevoel dat ik geen idee had wat ik nu kon doen aan de armoede waarover me werd verteld. Ik besloot ter plekke donateur te worden van de organisatie en me in te schrijven voor de nieuwsbrief die ze maandelijks per e-mail verstuurden. Dit zou me wellicht op ideeën kunnen brengen en me helpen anderen te betrekken. Ik ben erachter gekomen dat je drie o’s moet doorlopen voordat je organisatie zover is een commitment aan te gaan met een ngo. De o’s waar ik het over heb, staan voor:

Ontdekken Onderzoeken Omarmen

Met Ontdekken doel ik op het feit dat mensen om je heen zich eerst bewust moeten worden van de situatie waarin jij verandering wilt brengen. In mijn geval betekende dit dat ik keer op keer met anderen moest delen bij welke organisatie ik nu betrokken was en waar deze ngo zich mee bezighield. Dit was dus gewoon bewustzijn creëren van een bepaald probleem en laten zien hoe je hier iets tegen kon doen.

Weet je, ook al kijken we allemaal naar het journaal en lezen we de krant, op de een of andere manier zijn we ons vaak niet bewust van wat er echt allemaal speelt. Met Ontdekken bedoel ik dan ook dat ik de mensen om me heen, dus ook mijn collega’s – leidinggevend en medewerkers – heb geholpen niet door te zappen, maar door in te zoomen. Of met andere woorden: ik heb voortdurend de kans gegrepen verhalen te delen die ik in de nieuwsbrieven kreeg toegestuurd. Je kon me rustig een lobbyist van de ngo noemen. Dit natuurlijk op zo’n manier dat ik anderen niet begon te vervelen of te irriteren. Maar wat ik merkte, was dat mensen

geraakt werden en naar mijn verhalen wilden luisteren.’

Ivo maakte driftig aantekeningen van wat Margreet hem vertelde.

‘Als ik je verhaal mag samenvatten, staat Ontdekken dus voor het creëren van een bewustzijn bij anderen van het probleem dat je wilt aanpakken?’

‘Ja, ik denk dat je daarmee in één zin goed beschrijft wat ik probeer te vertellen. Als je anderen wilt meekrijgen, zul je hen eerst van het probleem op de hoogte moeten brengen.’

‘Dit doet me ook denken aan Martin Luther King,’ mengde Dorien zich nu in het gesprek. ‘Iedereen kent wel zijn “I have a dream”-speech. Hierin schetst hij de droom die hij heeft. Maar voordat hij deze geniale toespraak hield, schreef hij tijdens zijn gevangenschap in Birmingham brieven waarin hij heel duidelijk de situatie schetste zoals deze op dat moment was. Oftewel: voordat je je visie op een betere wereld met anderen deelt, zul je hen eerst bewust moeten maken van het feit dat de huidige situatie niet klopt.’

‘Mooi gezegd, Dorien,’ zei Margreet. ‘Dit is inderdaad wat ik onder Ontdekken versta. Concreet betekende dit voor mij dat ik het verhaal van dit dorp in Uganda met iedereen deelde. Dus ook met mijn leidinggevenden en zelfs met enkele directieleden tijdens een borrel van het werk.’

‘En wat volgt?’ vroeg Ivo.

‘Zoals gezegd staat de volgende o voor Onderzoeken. Zodra je een groepje mensen om je heen hebt verzameld die net als jij een groeiend verlangen hebben in actie te komen, breekt de volgende fase aan. Nu is het zaak te onderzoeken wat jouw bedrijf concreet kan doen om een eind te maken aan de status-quo.’

Ivo moest direct denken aan het gesprek dat hij had gehad met Karel, die hem er fijntjes op had gewezen dat je niet lukraak maar wat moet gaan doen, maar dat je moet uitzoeken wat je marktwaarde is. Wat is de behoefte? Wat doen anderen er al aan? En wat heb jij in huis om verschil te maken?

Margreet zei: ‘Zoals gezegd werd ik geraakt door het verhaal van een ngo over de situatie in vele Afrikaanse dorpen, waar een schrijnende armoede heerst. Door me in de materie te verdiepen kwam ik er onder andere achter dat deze armoede mede ontstond door een gebrek aan onderwijs en dat met name de vrouwen in deze dorpen ongeletterd waren en eigenlijk nauwelijks tot geen toekomstperspectief hadden.

Met een groepje binnen ons bedrijf zijn we vervolgens gaan onderzoeken wat we nu aan dit probleem konden doen. Natuurlijk konden we allemaal leuke sponsoracties bedenken om geld in te zamelen om iets tegen de armoede in deze Afrikaanse dorpen te doen. Maar we beseften direct dat met de nodige centen het probleem niet zou zijn opgelost. We zijn in gesprek gegaan met de ngo met wie ik

al contact had om uit te zoeken wat we nu echt konden betekenen als bedrijf. En nee, we waren er niet na één of twee vergaderingen uit. Wat nodig was, was dat we én de kern van het probleem ontdekten én heel goed in kaart brachten wat wij als bedrijf te bieden hadden. Het heeft ons heel wat brainstormvergaderingen gekost om te ontdekken wat de link was tussen het probleem en de oplossing die we als bedrijf konden bieden.'

'Werd je hier niet moedeloos van?' vroeg Ivo. 'Ik stel die vraag omdat ik denk aan de ellende waar ik me nu druk over maak en geen flauw benul heb wat het transportbedrijf waar ik werk hiertegen zou kunnen doen.'

'Als ik het antwoord zou hebben, zou ik het je direct geven. Maar je zult inderdaad de ontdekkingsstocht moeten maken. En ja, het kan even duren voordat je met een antwoord komt op wat je organisatie concreet kan doen. Maar ik wil je vooral aanmoedigen niet op te geven.'

'Ik weet het,' zei Ivo. 'Iemand leerde me eens dat ik gedreven blijf zolang ik mijn innerlijke stem blijf voeden en het er niet bij laten zitten.'

'Helemaal waar. En juist in deze ontdekkingsfase is dit erg belangrijk. Anders is de kans te groot dat je uiteindelijk het bijltje erbij neergooit en weer overgaat tot de orde van de dag.'

'Je had het over nog een o?' vroeg Ivo nieuwsgierig aan Margreet.

'Ja, de laatste O is van Omarmen. Zodra je in je Onderzoek hebt Ontdekt hoe je als organisatie verschil kunt maken, zul je het project als organisatie moeten Omarmen.'

'Kun je uitleggen wat je hiermee bedoelt?' vroeg Ivo. 'Je hebt dit toch al lang gedaan? Anders zou je niet eens de moeite hebben genomen om een team in het leven te roepen om op onderzoek uit te gaan.'

'Wat ik hiermee bedoel, is dat het nu belangrijk is dat er niet een eenmalige actie op poten wordt gezet, maar dat de te nemen stappen echt omarmd worden. Wil het echt impact hebben op zowel het doel als de eigen organisatie, dan zal het project voor honderd procent omarmd moeten worden. Oftewel: er moet een langetermijnvisie zijn om het pad in te slaan.'

'Kun je dit verder uitwerken?' vroeg Ivo.

'Laat ik ons bedrijf als voorbeeld aanhouden,' zei Margreet. 'Toen wij de link tussen het probleem van ongeletterdheid van vrouwen in Afrikaanse dorpen en onze corebusiness hadden ontdekt, besloten we echt in zee te gaan met de ngo met wie wij contact hadden. Hiermee bedoel ik dat we een officiële samenwerking aangingen. We maakten het formeel. Hiermee zorgden we dat het niet een kortstondige actie was, maar dat we een langdurige relatie aangingen. Onze hulp aan een Afrikaans dorp werd zo niet iets wat wij er als organisatie even bij

deden, maar werd een van onze corebusinesses. Net zoals het ontwikkelen en produceren van bepaalde producten onze corebusiness is. Wat ik hiermee probeer te zeggen, is dat iedereen binnen onze organisatie nu weet dat een deel van onze targets is om honderd procent van de meisjes van een dorp waarmee wij in contact zijn van maandverband te voorzien, zodat zij net als de jongens gewoon het hele jaar door naar school kunnen en hun studie kunnen afronden. We hebben dit project dus zo omarmd dat we ons niet meer kunnen voorstellen dat we dit bedrijf zouden kunnen runnen zonder de band met Afrika.'

Ivo kon zijn oren nauwelijks geloven. Wat zou het fantastisch zijn wanneer hij dit voor elkaar zou krijgen in het bedrijf waar hij werkte. Hij moest denken aan de medewerkers in zijn team die nu soms met geen stok vooruit te branden waren. Wat voor stimulerende impact zou een duurzame betrokkenheid bij een aidsproject in Afrika op hen hebben! Ivo was overtuigd: dit zou inderdaad pure winst betekenen.

'Ik heb zo het vermoeden dat je nu wel even genoeg hebt om over na te denken,' zei Margreet. 'Of heb je nog vragen?'

Ivo dacht even na, maar kon zo snel niets bedenken. 'Ik denk dat ik maar gewoon aan de slag moet met de adviezen die ik de afgelopen tijd heb gekregen,' zei hij.

'Bel me gerust wanneer je in dit proces tegen zaken aanloopt en wilt sparren over hoe verder te gaan. Ik wil je ten slotte twee dingen verzekeren: de weg die je inslaat zal niet gemakkelijk zijn...'

'Mooi is dat...'

'Maar,' voegde Margreet direct toe, 'wanneer je als organisatie eenmaal zo verbent dat je een bepaald project heb omarmd, zul je zien dat het alle moeite meer dan waard was. Echt, die garantie durf ik je absoluut te geven.'

Die avond probeerde Ivo tot in detail aan Marriët te vertellen wat hij die dag had geleerd. Na een paar minuten de stortvloed van woorden van Ivo te hebben aangehoord, gebaarde Marriët hem zijn mond te houden.

'Lieverd, ik zie dat je ongelooflijk enthousiast bent. Maar je moest jezelf eens horen. Ik kan door je enthousiasme geen touw aan je woorden vastknopen. Pak jij maar je laptop en schrijf je blog. Dan lees ik zo wel wat je me nu probeert te vertellen. Misschien dat ik dan wel iets begrijp van wat je wilt zeggen.'

Marriët gaf Ivo een kus en zette de televisie aan. Ivo ging achter de computer zitten.

O, O, O!

Het liefst zou ik direct iedereen in het bedrijf waar ik werk willen oproepen in actie komen om iets tegen de aidsproblematiek in Afrika te doen. Ik heb echter een probleem. En niet een geheel onbelangrijk probleem... Ik heb namelijk geen benul wat we zouden kunnen doen!

Vandaag heb ik geleerd welke stappen ik samen met anderen zal moeten zetten. De stappen zijn samen te vatten met drie o's:

Ontdekken – dit betekent dat ik zo veel mogelijk met anderen binnen de organisatie moet delen wat me zo dwarszit en waar ik graag iets aan wil doen.

Onderzoeken – wanneer ik enkele anderen warm heb gekregen voor het idee, zullen we samen moeten onderzoeken wat wij concreet kunnen doen. Wat is de behoefte en wat is onze expertise? Is er een link tussen deze twee te bedenken?

Omarmen – zodra wij die link hebben gevonden en aan de slag gaan, is het zaak deze nieuwe stappen te omarmen. Wil het echt impact hebben, dan zal het duurzaam moeten zijn. Geen eenmalige actie, maar een echt commitment.

En nu wordt het spannend... De komende tijd ga ik met de theorie uit de voorgaande blogs aan de slag. Ik houd jullie op de hoogte.

8

Een plan opstellen

Geïnspireerd door alle verhalen besloot Ivo nu aan de slag te gaan bij zijn eigen bedrijf. Hij wist het nu echt zeker: door met zijn bedrijf een samenwerking aan te gaan met de organisatie in Zuid-Afrika zou iedereen erbij winnen: zijn medewerkers zouden enthousiaster worden, de organisatie zou hier wel bij varen en de mensen om wie het Ivo te doen was in Zuid-Afrika zouden worden geholpen. 'Pure winst,' zei Ivo zachtjes voor zich uit.

Ivo besloot eerst al zijn aantekeningen erbij te pakken en de geleerde lessen in korte zinnen op een rijtje te zetten:

-
- Geef gehoor aan je innerlijke stem en voed hem.
 - Wees én niet onrealistisch én niet desastreus pessimistisch over een oplossing.
 - Zoek uit of jouw aanbod overeenkomt met de behoefte van de klant en check of niet iemand anders hier al efficiënter op inspeelt.
 - We hebben allemaal een doel nodig, een reden om elke dag uit ons bed te komen.
 - Het waarom van ons bestaan bepaalt of we ergens voor willen gaan of niet.
 - Bij een duurzame samenwerking tussen bedrijven en ngo's wint iedereen: de medewerkers, het

- bedrijf en de doelgroep van de ngo.
- Commitment van een bedrijf in deze samenwerking gaat in stappen:
 - Ontdekken
 - Onderzoeken
 - Omarmen
-

‘Goed, genoeg om mee aan de slag te gaan,’ dacht Ivo terwijl hij naar zijn aantekeningen staaarde.

Door op onderzoek te gaan naar wat hij kon doen en te blijven lezen hoe de ziekte aids om zich heen sloeg in Zuid-Afrika, had Ivo de eerste stap al gezet. Zijn verlangen om iets tegen deze ellende te doen was er niet minder op geworden.

Ook realiseerde hij zich dat hij in zijn eentje of met het transportbedrijf waar hij manager was de wereld niet kon veranderen. Maar hij voelde diep vanbinnen dat hij niet apathisch in een hoekje moest gaan zitten of de ellende maar van zich af moest zetten. Ook al zou hij het aidsdrama niet kunnen oplossen, hij kon wel degelijk verschil maken.

Spannender werd het bij het volgende punt: ‘Zoek uit of jouw aanbod overeenkomt met de behoefte van de klant en check of niet iemand anders hier al efficiënter op inspeelt.’

Ivo besloot contact te zoeken met de organisatie die in de documentaire werd gevolgd. Tot zijn verbazing kwam hij vrij gemakkelijk aan de contactgegevens van de vrouw die zo’n heldenrol had vervuld. Ivo mailde haar dat de documentaire hem zo had geraakt en over de zoektocht die hij vervolgens was aangegaan. Ze spraken af elkaar te bellen. Els was blij dat Ivo contact met haar had gezocht. Toen Ivo zijn verhaal had gedaan, liet hij even een stilte vallen om vervolgens dé vraag te stellen waar het volgens hem om draaide: ‘Hoe kan ik jou, met mijn mogelijkheden, geven wat je nu nodig hebt en wat anderen je nog niet bieden?’

Els hoefde vrijwel geen seconde na te denken over deze vraag. ‘Jij zit toch in de transportwereld? Je hebt gezien onder welke armoedige omstandigheden wij Sofie, zoals de vrouw heette, naar het hospice moesten brengen. Wat wij nodig hebben en wat jij ons misschien kunt bieden, is goed vervoer en een opleiding hoe wij dit vervoer kunnen onderhouden.’

Ivo was met stomheid geslagen. Dat hij daar niet zelf aan gedacht had. Zo simpel kon het dus blijikbaar zijn. Hij moest direct denken aan de verhalen die hij

van Martin en Margreet had gehoord. Ook zij hadden het heel dicht bij huis gehouden. Advocaten die helpen bij de juridische strijd tegen misdadigers die anders aan hun straf zouden ontkomen en een bedrijf in zorgmiddelen dat voor maandverband zorgt voor meisjes in arme delen van de wereld zodat zij gewoon naar school kunnen.

Hoe logisch was het dus dat hij de bijdrage van zijn bedrijf moest zoeken in het transport! Wat Ivo nu moest doen, was de ceo van het bedrijf en alle medewerkers ervan overtuigen dat zij verschil konden maken en samen uitzoeken hoe de vraag van Els concreet vorm kon krijgen.

Ivo beloofde Els aan de slag te gaan en in een later stadium weer contact met haar op te nemen. Zodra hij had opgehangen, stuurde hij zijn directeur een mailtje:

*Beste Nico,
Graag zou ik binnenkort met je afspreken.
Wil iets met je delen en aan je vragen.
Schikt het ergens komende week?
Groet,
Ivo*

En toen gebeurde er... niets

Nico, zoon van de oprichter en huidige directeur van het transportbedrijf waar Ivo in dienst was, reageerde de volgende dag met een mailtje dat Ivo die week van harte welkom was in zijn kantoor.

Ivo was dolenthousiast en bereidde zich goed voor op het gesprek. Hij besloot zijn directeur er met een flitsende PowerPointpresentatie van te overtuigen dat het bedrijf moest gaan samenwerken met de stichting van Els. Nog een keer dook Ivo op internet om alle gegevens over de aidsepidemie in Afrika op te zoeken. Hij wilde beslagen ten ijs komen.

Op de afgesproken ochtend klopte Ivo ietwat zenuwachtig op de deur van het kantoor van Nico. Nico nodigde hem hartelijk uit binnen te komen. ‘Wat kan ik voor je betekenen, Ivo? Problemen met je team?’

Ivo besloot de laatste vraag maar even te omzeilen. De beroerde betrokkenheid van een groot deel van zijn teamleden zou namelijk vanzelf verdwijnen als hij Nico ervan kon overtuigen met de stichting van Els in zee te gaan.

‘Over mijn team komen we vast nog wel te spreken,’ zei Ivo. ‘Waar ik je nu over wil vertellen, is namelijk iets heel anders... Vind je het goed dat ik je een korte presentatie laat zien?’

Nico wees naar de apparatuur die op de vergadertafel in zijn kantoor stond en nodigde Ivo uit zijn laptop aan te sluiten. ‘Ga vooral je gang.’

Het daarop volgende halfuur gebruikte Ivo om tot in detail uit te leggen hoe groot de aidsproblematiek in Afrika was. Met de ene na de andere sheet waarop de harde cijfers van het scherm spatten, vertelde hij hoe ernstig de situatie was.

Ivo sloot zijn betoog af door de vraag van Els te herhalen. Hij voegde eraan toe dat hij ervan overtuigd was dat hun transportbedrijf verschil kon maken en dat iedereen hierbij zou winnen: de medewerkers, het bedrijf en de stichting van Els.

Bij het sluiten van zijn PowerPoint-presentatie keek Ivo wat zenuwachtig naar de reactie van Nico. Dit was het moment. Zou zijn directeur overtuigd zijn of niet?

Nico keek Ivo aan en rekte zich uit. ‘Mag ik reageren, Ivo?’

‘Zeker. Graag zelfs. Ben erg benieuwd wat jij van het idee vindt.’

‘Ik ga je wat feedback geven, Ivo. Allereerst wil ik je complimenteren met het feit dat je duidelijk betrokken bent bij de zaak. Maar ik moet je eerlijk zeggen dat je mij ondanks je enthousiasme nog niet hebt overtuigd. Die talloze cijfers die je mij hebt laten zien, zeggen me namelijk niet zo veel. Natuurlijk, verschrikkelijk allemaal. Maar je hebt me niet geraakt, Ivo.’

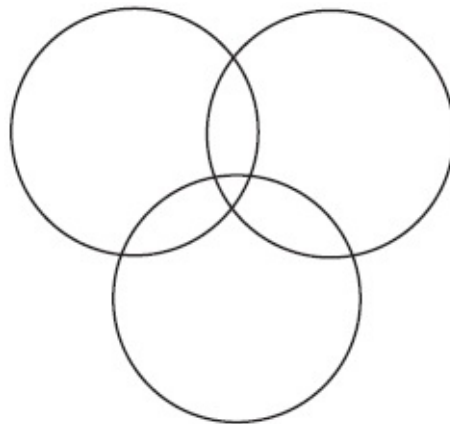
Het leek even of Ivo was gestopt met ademen. Hij voelde dat hij rood aanliep. Wat gebeurde hier in vredesnaam? Hij had echt niet geweten wat hij had moeten verwachten, maar van deze reactie schrok hij toch wel. Niet overtuigd? Hoe konden deze verschrikkelijke cijfers Nico nu niet overtuigen?

‘Ik zal je uitleggen waarom je mij niet overtuigd hebt, Ivo. Kom zitten en ik zal je wat advies geven. Let goed op, want je krijgt van mij de kans later deze week je verhaal nog een keer te doen, alleen dan voor de voltallige directie. Maar wel op één voorwaarde: dat je je presentatie drastisch herzielt en die PowerPoint-presentatie het raam uit gooit. Ik wil niet worden doodgeworpen met cijfers. Ik wil je verhaal horen.’

Nico stond op en liep naar het flipoverbord dat in de kamer stond. ‘Ik ga je huiswerk meegeven, Ivo. Om mensen te overtuigen mee te gaan in je visie, zul je een paar dingen moeten leren. Het eerste is dat je PowerPoint alleen moet gebruiken wanneer het strikt noodzakelijk is. Weg met dat verschrikkelijke programma. De dood aan de beamer!’

Ivo keek verbaasd naar zijn directeur. Wat een felle reactie. Maar inderdaad, hij kon zich niet herinneren dat Nico ooit PowerPoint had gebruikt bij het presenteren van de jaarcijfers van het bedrijf.

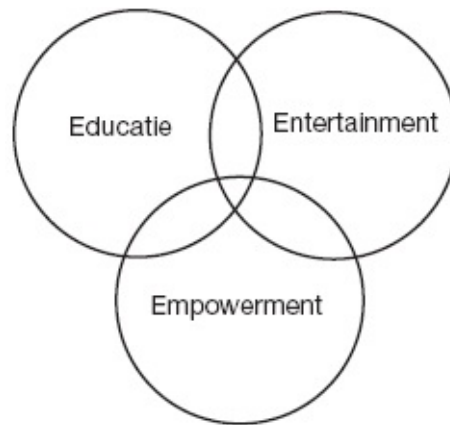
Nico pakte een zwarte stift en tekende drie grote cirkels op een leeg vel die elkaar overlapten.



‘Als je mensen wilt overtuigen mee te gaan in jouw visie, zul je in je betoog ten

minste drie dingen moeten doen. Bied hun Educatie, Entertainment en Empowerment.'

Nico schreef de woorden in de drie cirkels:



'Wat jij net hebt gedaan, Ivo, is vooral doceren. Je hebt Educatie gegeven. Je hebt mij doodgegooid met de meest verschrikkelijke cijfers. Maar hoe verschrikkelijk de cijfers ook mogen zijn, je hebt me niet geraakt.

Ook heb je een voorzichtige poging gedaan tot Empowerment door me aan te zetten iets met die cijfers te doen, maar echt veel stelde het eerlijk gezegd niet voor.'

Ivo dacht dat hij inmiddels uit elkaar knapte van zijn steeds roder wordende hoofd.

'Wat ik heb gemist, is Entertainment. Je hebt me niet vermaakt, Ivo. En daardoor ben ik niet echt geraakt en gaan Educatie en Empowerment aan me voorbij.'

'Maar...' Ivo twijfelde of hij kon reageren, maar zijn ontzetting deed hem besluiten dat wel te doen: 'Maar hoe kan ik je nu entertainen wanneer de cijfers zo verschrikkelijk zijn? Hier is toch niets leuks aan. Deze aidsepidemie is heel erg.'

'Dat is het zeker! Maar wat heeft jou nu echt geraakt, Ivo? Waren dat de cijfers over het aantal sterfgevallen of waren dat de beelden die je zag van wat zich momenteel in Zuid-Afrika afspeelt?'

'Dat laatste.'

'Nou dan. Wat denk je dan dat mij of de rest van deze organisatie zal raken en ons ertoe zal aanzetten met jouw droom mee te gaan?'

Ivo viel stil.

'Wat ik wil horen, Ivo, zijn je verhalen. Entertain mij met verhalen. Wat heeft

jou geraakt? Welke gebeurtenis heeft jou zo getroffen dat je nu in actie wilt komen en verschil wilt maken? Die cijfers, die Educatie, die komen later wel. Ik wil weten wat je diep vanbinnen heeft geraakt. Vertel mij verhalen.'

Ivo was een beetje van de schrik bekomen en dacht te begrijpen wat Nico hem wilde zeggen. 'Ik zal je vertellen wat mij heeft geraakt...' Ivo vertelde Nico over de verschrikkelijke omstandigheden waarin Els Sofie naar het hospice had gebracht.

'Weet je wat ik nu hoor en zie?' vroeg Nico zonder op antwoord te wachten. 'Ik zie de tranen in je ogen en de emotie in je stem. Je raakt mij. En het klinkt misschien gek, maar dit is wat ik versta onder Entertainment. Je hebt een levendig verhaal verteld waardoor ik veel meer geïnteresseerd ben in je droge cijfers en je oproep om in actie te komen. Of, zoals iemand me eens leerde: neem in al je presentaties Anneke D. mee.'

'Wie?' vroeg Ivo.

'Anneke D. Anekdote. Vertel verhalen, vertel anekdotes. Alleen dan worden mensen geraakt en zijn ze bereid naar de rest van je verhaal te luisteren.'

Nico ging zitten en keek naar zijn volgekladde vel papier. 'Ik wil je uitdagen om vrijdagmiddag om drie uur in mijn kamer terug te komen en je verhaal nog eens te doen. Maar neem nu Anneke D. mee. Zonder dat lekkere ding ben je niet welkom.'

Nico lachte om zijn eigen opmerking en schudde Ivo de hand. 'Ik zie je vrijdag.'

Tijdens de voorbereidingen op zijn presentatie van die vrijdag schreef Ivo het volgende korte blog.

E, E, E!

Wat is de verleiding toch groot... En wat ben ik er weer ingetrapt! De fout die menig spreker maakt, was ook de mijne. Met een tot in detail uitgewerkte PowerPointpresentatie, vol goed onderbouwde cijfers, dacht ik mijn toehoorder ervan te kunnen overtuigen in actie te komen. Maar wat ik had moeten doen, is hem gewoon vertellen wat mij diep vanbinnen echt heeft geraakt. Een presentatie zonder entertainment mag dan wel correct zijn, maar roept geen mens op tot actie omdat ze dodelijk saai is...

Ik heb mijn les geleerd. Mijn diepe verlangen om te onderwijzen (Educatie) en tot actie te komen (Empowerment) zal ik vanaf vandaag alleen nog begeleiden door het vertellen van verhalen (Entertainment). Anneke D. wordt mijn vaste metgezel... 😊

10

Zelf mensen aanspreken

Die vrijdag was Ivo er helemaal klaar voor. Hij had de tips van Nico goed in zich opgenomen en was er in zijn voorbereiding mee aan de slag gegaan: Educatie, Entertainment, Empowerment.

Het kantoor van Nico was bedompt toen Ivo iets voor drie uur binnenkwam. Het bestuur had al de hele dag in de ruimte zitten vergaderen en te merken aan de lucht die er hing, hadden ze flink doorgewerkt. Ivo keek naar de vermoeide gezichten van de bestuursleden. Niet echt het beste moment van de week om zijn presentatie te houden, realiseerde hij zich – aan het eind van de week na een lange, vermoeiende dag. Eerst maar zien zijn toehoorders wakker te houden...

Ivo zette zijn laptop aan en opende een Power-Point-presentatie. Nico keek hem wat vragend aan. ‘Maak je geen zorgen, Nico. Dit is niet wat het lijkt,’ stelde Ivo hem direct gerust. ‘Ik heb slechts enkele slides.’

Nico opende een slide met daarop een close-up-foto van Sofie. Haar bolle, donkere en lege ogen keken doods in de camera. Ivo nam het woord.

Ivo zag dat de vermoeide ogen van de bestuursleden opklaarden toen hij begon te vertellen over Sofie. Recht uit zijn hart vertelde Ivo wat hij had gezien en hoe dit hem had geraakt. Ook vertelde hij dat hij Marriët had gevraagd hoe een God, als die bestond, dit kon laten gebeuren. Hij zei dat hij die vraag direct teruggekaatst kreeg: waarom liet hij, Ivo, dit gebeuren?

Ivo speelde de vraag direct door naar het directieteam dat ademloos naar hem zat te luisteren: ‘Waarom laten wij dit gebeuren?’

Zonder op antwoord te wachten stelde Ivo dat het bedrijf verschil kon maken door in actie te komen. Onomwonden vertelde hij vervolgens van zijn persoonlijke zoektocht. Ook trok hij de stoute schoenen aan door te vertellen over de dramatische presentatie aan directeur Nico. Maar, zo voegde hij eraan toe: ‘De catastrofe waar we mee te maken hebben, is van dien aard dat ik me niet laat ontmoedigen door één beroerde presentatie. Ik geloof namelijk tot in mijn kleine teen dat we verschil kunnen maken in de levens van vrouwen als Sofie. En weet u,

ik geloof tevens dat niet alleen deze vrouwen, maar ook onze medewerkers én onze organisatie hierbij gebaat zouden zijn. Ik geloof dat onze oprechte betrokkenheid bij een project als dat van Els win-win-win zal zijn. Pure winst dus.'

Ivo zag dat de bestuursleden met aandacht – of zelfs aandachtiger – naar hem zaten te luisteren. En dus voelde hij dat het na dit stukje Entertainment – hoe vreemd dit gezien de materie ook mocht klinken – nu tijd was voor Educatie. Ivo besloot enkele gegevens uit een onderzoek te delen dat hij op internet was tegengekomen.

'Wisten jullie dat de meerderheid van de Nederlandse bevolking de voorkeur geeft aan merken die een goed doel steunen? Uit het jaarlijkse Edelman Goodpurpose[®]-onderzoek onder achtduizend consumenten uit zestien landen blijkt dat bedrijven die goede doelen steunen of zich maatschappelijk inzetten meer worden vertrouwd dan andere organisaties. Ik citeer hier dat "maatschappelijke betrokkenheid zelfs een van de belangrijkste aankoopfactoren is geworden bij producten van gelijke prijs en kwaliteit en daarmee belangrijker voor consumenten dan ontwerp of innovatie of merkloyaliteit". 62 procent van de mensen die aan dit onderzoek meededen, zou zelfs van merk veranderen als een ander gelijkwaardig product een goed doel steunt.'

Ivo keek naar zijn publiek en zag dat hij nog even kon doorgaan. 'Uit het artikel dat ik over dit onderzoek vond, blijkt dat 76 procent van de Nederlandse respondenten vindt dat de toenemende verantwoordelijkheid van bedrijven een goede ontwikkeling is. Maar...' Ivo sprak ineens een stuk zachter, 'consumenten geloven niet – vergeef me de krachtterm – in lulkoek. Wat ik wil zeggen, is dat de betrokkenheid bij een goed doel wel geloofwaardig moet zijn. Of zoals in het artikel staat – en ik citeer: "Succes hangt af van de match tussen het gekozen goede doel en het bedrijf. Alleen als het doel past bij het dna van de organisatie of het product, zal de consument hier positief op reageren." Iets voor het goede doel omdat dit nu eenmaal goed landt bij de consument, is dus kul. We moeten op zoek naar iets waarmee we aantonen dat we én echt betrokken zijn én een link hebben gevonden met onze eigen organisatie.'

Ivo vervolgde zijn betoog door Anneke D. er weer bij te halen. Hij vertelde dat hij soms gefrustreerd raakte van zijn eigen teamleden. Zonder hen bij naam te noemen, deed Ivo uit de doeken dat het zijn mensen vaak aan betrokkenheid ontbrak. Ze deden hun werk, maar ook niet meer dan dat. Om het verhaal levendig te maken vertelde hij over de troosteloze teamvergaderingen en de levendige gesprekken bij het koffiezetapparaat. Ivo zag aan de reacties van zijn toehoorders dat ze het beeld herkenden.

‘En weet u, we kunnen hier verandering in brengen. Zo zijn er tal van voordelen wanneer een organisatie zich verbindt aan een goed doel. Ik noemde u al de betere reputatie. Een ander voordeel is de grotere tevredenheid van medewerkers.’

Ik zou graag nog een keer iets citeren, nu uit het boek *Marketing tegen armoede* van de goeroe Philip Kotler. Hij stelt terecht dat wanneer medewerkers de positieve verandering zien die het bedrijf mede mogelijk heeft gemaakt door zijn inzet, het niet ongewoon is dat werknemers er langer werken en ook nog eens productiever worden. Of zoals Kotler letterlijk schrijft: “Wij kunnen ons wel voorstellen hoe trots iemand op zijn werkgever is wanneer hij zou horen dat diens inzet voor het grootschalige testen op en behandelen van tbc in Zuid-Amerika duizenden levens heeft gered.” En in onze situatie zou dit kunnen betekenen dat de medewerkers uit mijn team, die nu – zo heb ik de indruk – niet echt opscheppen over onze organisatie, vol lof over het bedrijf zouden zijn als ze zouden weten dat we ons hebben verbonden met vrouwen als Sofie.’

Ivo besloot zijn betoog af te ronden. Gezien de geïnteresseerde blikken van zijn toehoorders had hij nog steeds de aandacht. Tijd om zich na Entertainment en Educatie nu kort te richten op Empowerment. Ivo zuchtte, duidelijk geraakt door zijn eigen verhaal. ‘Het is aan ons, beste bestuursleden. Eigenlijk staan wij net als Neo uit de film *The Matrix* voor de spannende keuze: gaan we voor de blauwe pil en verandert er niets, of kiezen we voor de rode pil en storten we ons als bedrijf in een spannend avontuur waarin we kennismaken met de echte wereld en waarin we echt verschil kunnen maken en kunnen gaan voor pure winst?’

Ivo zette zijn laatste woorden extra kracht bij en hield toen zijn mond dicht. Hij had zijn best gedaan. Het was nu aan het bestuur.

Nico was de eerste die het woord nam. ‘Wauw, Ivo... Eerlijk gezegd ben ik er even stil van. Hartelijk dank voor je presentatie. Dank voor je betrokkenheid bij de organisatie en bij de stichting die je ons hebt voorgesteld. Ik denk dat ik namens de rest spreek als ik zeg dat je ons aan het denken hebt gezet. Ik zeg je hierbij toe dat je volgende week van ons hoort.’

Ivo nam de woorden van Nico dankbaar in ontvangst, pakte zijn spullen en schudde de bestuursleden de hand. Moe maar voldaan verliet hij het kantoor van Nico. Hij had zijn best gedaan. De beslissing was nu aan hen. Ivo zag ernaar uit zijn ervaringen van die middag met Marriët te delen. En wel onder het genot van een koud biertje.

Nawoord

Ivo keek tevreden naar de teamleden, die na een lange en enerverende vergadering de bedompte vergaderzaal verlieten. De discussies die zojuist waren gevoerd, waren op het scherpst van de snede, maar voelden voor Ivo toch erg goed. Er werd tenminste weer gediscussieerd. Dit betekende in elk geval dat zijn teamleden weer ergens voor stonden en voor hun ideeën wilden gaan. De passie was terug. En ja, dat brengt soms heftige discussies met zich mee. Ivo genoot ervan.

Het was inmiddels ruim een jaar nadat Ivo zijn enthousiaste betoog had gehouden voor het bestuur van het bedrijf. Als een ware Martin Luther King had hij zijn droom met de bestuursleden gedeeld. Oké, misschien was het iets minder charismatisch en wereldschokkend geweest, maar Ivo wist dat hij – op zijn eigen manier – iets van zijn droom had laten zien. En, zo was al snel gebleken, hij had in zijn vurige betoog een eerste vlammetje aangewakkerd bij zijn toehoorders. Diezelfde avond kreeg Ivo namelijk een mailtje van zijn directeur dat hij groen licht kreeg om het idee van samenwerking met de ngo in Zuid-Afrika verder uit te werken. Ivo kreeg zelfs een dagdeel in de week om zich met dit project bezig te houden. Mocht hij meer tijd nodig hebben, dan moest hij het in zijn vrije tijd doen. Ivo vond dit een prima deal en ging dus aan de slag.

Ivo begon met zijn eigen teamleden te enthousiasmeren voor het idee. Hun eerste reactie was weliswaar niet zo onverdeeld enthousiast als die van het bestuur, maar Ivo merkte tijdens zijn presentatie en de daaropvolgende vragen van zijn teamleden dat hij hun interesse had gewekt. Een van zijn teamleden was na afloop zelfs naar hem toe gekomen om te zeggen dat ze het een ‘tof plan’ vond en graag wilde meedenken.

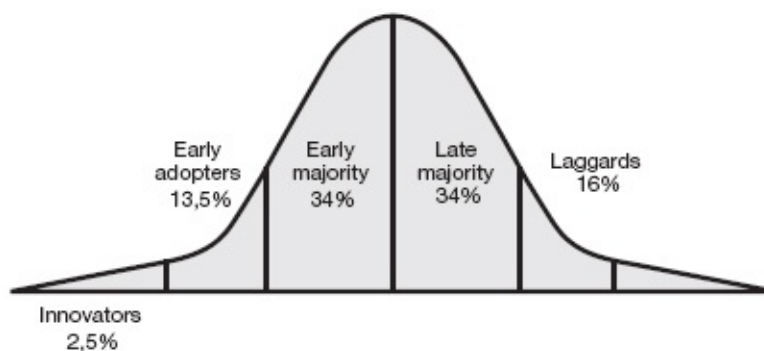
Vervolgens ging Ivo in gesprek met de managers van de andere afdelingen binnen het bedrijf. Hij besloot hen een voor een te benaderen en pas nadat hij hen allemaal had gesproken een presentatie aan iedereen tegelijk te geven. Ze waren niet allemaal even enthousiast, maar langzaam maar zeker begon zich een groepje te vormen dat aangaf actief betrokken te willen zijn bij het idee.

Ivo weerstond de drang al te voortvarend aan de slag te gaan. Het moest stapje voor stapje. Of zoals hij een ceo eens had horen zeggen: ‘Overschat niet wat je in een paar dagen kunt doen, maar onderschat ook niet wat je in een paar jaar kunt doen.’

Verder hield Ivo iedereen die hij over zijn droom had verteld op de hoogte van wat zich in Zuid-Afrika afspeelde. Hij had Els gevraagd hem geregeld updates van haar werk te mailen, zodat hij die kon gebruiken om de medewerkers in het transportbedrijf warm te houden. Want wat voor hemzelf gold, ging natuurlijk ook voor hen op: geef gehoor aan je innerlijke stem en voed hem.

Met de collega’s die hadden gezegd dat ze mee wilden denken, begon Ivo een taskforce. Dit waren zijn zogenoemde *early adopters*, zoals Ivo uit de marketingboeken had geleerd.

Categorieën van vernieuwingsgezindheid



Bij elke verandering zijn er mensen die direct mee willen doen met de nieuwe plannen (*early adopters*), mensen die even afwachten en dan snel volgen (*early majority*) en de groep die pas later volgt (*late majority*) of nooit zal meedoen (*laggards*). Zoals marketeers aanbevelen, besloot Ivo zijn tijd en energie in eerste instantie te steken in de *early adopters*. Zij wilden immers meedoen en stonden dus open voor zijn ideeën. Het had geen enkele zin in dit stadium tijd en energie te steken in de *late majority*, laat staan in de *laggards*.

Met zijn taskforce organiseerde Ivo brainstormsessies over de vraag hoe hun transportbedrijf concreet iets kon betekenen voor de organisatie van Els en hoe deze duurzame samenwerking voor alle betrokkenen pure winst zou zijn.

In hun brainstormsessies gebruikte het team uiteraard de input van Els. Haar vraag stond centraal. Want iets doen om het doen had, zo stelde Ivo duidelijk, geen enkele zin. De samenwerking moest nut hebben, daadwerkelijk van meerwaarde zijn.

En dus dacht het team na over de vraag wat de behoefte was van de organisatie van Els, wat het unieke was van hun transportbedrijf en of zij in de combinatie van de antwoorden op deze vragen echt verschil konden maken.

Ivo koppelde de vorderingen geregeld terug naar directeur Nico. Hij was immers de man die moest beslissen of ze door konden gaan met het plan.

In Nico had Ivo een goede mentor gevonden. Nico was ouder, wijzer, betrokken en kritisch – vier eigenschappen die een goede mentor echt in huis moet hebben, zo realiseerde Ivo zich. Los van het feit dat Nico zijn directeur was, besefte Ivo dat hij dit proces niet had kunnen volhouden zonder de steun van een mentor. Tenslotte heeft iedereen een verstandig iemand nodig die hem aanmoedigt, helpt reflecteren en stevige feedback durft te geven.

De een-op-eentjes, de brainstormsessies, het mentorschap van Nico en de besprekingen met de ngo waar Els voor werkte, hadden tot gevolg dat Ivo na een halfjaar een mooi plan kon presenteren. De timing van zijn presentatie was perfect: een uur voor de kerstborrel.

Met de presentatielessen van Nico in zijn achterhoofd deed Ivo in geuren en kleuren uit de doeken dat hun transportbedrijf de samenwerking zou aangaan met de ngo van Els. Deze samenwerking zou onder andere bestaan uit een sponsoractie waarbij geld zou worden ingezameld voor een goed voertuig waarin patiënten op een menswaardige manier naar het hospice konden worden gebracht. Nico had toegezegd het bedrag dat het personeel bij elkaar zou krijgen namens de directie te verdubbelen. Maar de samenwerking ging nog veel verder. Twee keer per jaar zou er een team vanuit het bedrijf de kans krijgen naar Zuid-Afrika af te reizen om daar het werk van de ngo te bekijken en trainingen te verzorgen voor een garagebedrijf waarmee Els contact had gezocht. De wagen – of de wagens! – die Ivo en zijn mensen zouden doneren, moest ter plaatse goed onderhouden kunnen worden.

Ivo gaf aan dat dit nog maar het begin was. Want, zo stelde hij vastberaden, de samenwerking die ze met deze ngo aan zouden gaan, zou van lange duur zijn en zou ongetwijfeld voortdurend nieuwe uitdagingen bieden. En, zo sloot Ivo zijn vurige betoog af: ‘De duurzame samenwerking die we vanaf vandaag aangaan, zal niet alleen in het belang zijn van Els en haar cliënten, maar ook in dat van ons bedrijf en alle medewerkers. Met zijn allen gaan we voor pure winst!’

Ivo keek bij het uitspreken van deze laatste woorden nog eens goed de zaal in. Even bleef het stil. Totdat hij rechts achterin zijn eigen teamleden een voor een zag opstaan terwijl ze enthousiast begonnen te applaudisseren. De rest van de zaal volgde al snel. Terwijl Ivo trots en dankbaar knikte, keek hij Nico aan, die vooraan zat. Nico gaf hem een knipoog en stak een duim in de lucht. Terwijl Ivo

van het podium stapte, moest hij denken aan de avond waarop hij de aangrijpende documentaire over de ellende in Zuid-Afrika had gezien. Toen had hij zich afgevraagd of hij er niet verstandig aan deed een andere baan te zoeken. Maar nu wist hij zeker: voorlopig was hij niet weg te slaan uit dit mooie bedrijf.

Bronnen

Ken Blanchard (2006). *Zelfleiderschap en de One Minute Manager*. Business Contact.

Ken Blanchard (2007). *Ken Blanchard over leiderschap*. Pearson Benelux.

Richard Branson (2012). *Zo niet, dan toch*. De Boekerij.

Remco Claassen (2011). *Verbaal meesterschap*. Spectrum.

Jim Collins (2010). *Good to Great*. Business Contact.

Stephen Covey (1989). *De 7 eigenschappen van effectief leiderschap*. Business Contact.

Stephen Covey (2005). *De 8ste eigenschap*. Business Contact.

Bill Hybels (2007). *Holy Discontent*. Zondervan.

Marleen Janssen Groesbeek (2009). *Duurzamer ondernemen*. Business Contact.

Anastasia Kellermann (2006). *The s-Factor*. Business Contact.

Philip Kotler (2010). *Marketing tegen armoede*. Pearson Benelux.

Jim Martin (2013). *Passie voor recht*. Ark Media.

Daniel Pink (2013). *Drive*. Business Contact.

Michael Porter (1995). *Concurrentievoordeel*. Business Contact.

Simon Sinek (2012). *Begin met het waarom*. Business Contact.

Van Henk Jan Kamsteeg verschenen eerder bij Business Contact

Dienend leiderschap
De kracht van het compliment