Meer dan geld alleen

In hun zoektocht naar werkgeluk komen de zelfbenoemde ‘corporate rebels’ Joost Minnaar en Pim de Morree steeds meer bedrijven tegen die het najagen van een hoger doel centraal stellen. Het creëren van werk met betekenis trekt millennials aan en betaalt zich uit in goede bedrijfsresultaten.

Joost Minnaar
en Pim de Morree

Pim de Morree

Joost Minnaar

Onze wereldwijde zoektocht brengt ons op bijzondere plekken. Zo zaten we onlangs in New York aan tafel met managementgoeroe Simon Sinek, auteur van de bestseller *Start with Why*. Zijn eenvoudige, maar krachtige boodschap — focus niet op wat je doet maar op waarom je iets doet — heeft de afgelopen jaren ongekend veel aandacht gekregen. De TED-talk waarin hij zijn gedachtegoed uitlegt is een van de meest bekeken TED-video’s ooit. De ideeën van Sinek zijn snel gemeengoed aan het worden. Zo constateert hij dat organisaties steeds meer aandacht hebben voor het najagen van een hoger doel naast alleen financieel gewin.

Want om als organisatie blijvend succesvol te zijn, moet volgens de nieuwe generatie managementgoeroes iedereen weten waarom het te verrichten werk nuttig is. Als collectief moeten medewerkers een hoger doel nastreven. Voormalig McKinsey-consultant Frederic Laloux sprak eerder dit jaar aan zijn keukentafel tegen ons over de kracht van een ‘evolutionary purpose’. Futurist Aaron Hurst heeft het vol passie over de ‘purpose economy’ en auteur Daniel Pink noemt het simpelweg ‘purpose’. Pink beschouwt het bereiken van een hoger doel zelfs als een van de drie belangrijkste elementen

> *Voor blijvend succes moet iedereen weten waarom het te verrichten werk nuttig is*

ILLUSTRATIE: ARNOLD WEEL VOOR HET FD

van onze intrinsieke motivatie. En inderdaad, het idee van een hoger doel nastreven is wat wij zelf misten in ons vorige werk. Ook horen we dat regelmatig van de mensen om ons heen.

Na ons bezoek aan New York vertrokken we naar Canada voor het geven van een workshop over onze bevindingen. Hier lieten we de aanwezigen brainstormen over hun eigen ideale werkplek. Zoals we al eerder op andere plekken zagen, benadrukten de aanwezigen unaniem het belang van het najagen van een betekenisvol doel. Onze ervaring is dat iedereen wil werken aan iets wat groter is dan henzelf.

Gelukkig blijft het niet altijd bij de wens van de medewerkers of de mening van theoretici. We komen regelmatig inspirerende voorbeelden tegen in de praktijk. In een recente uitzending van VPRO Tegenlicht kwamen de New Yorkse browniebakkers van Greyston Bakery aan het woord. De Amerikaanse bakkers schenken voormalige gangsters, daklozen en prostituees een kans om een nieuw leven op te bouwen onder het motto ‘we don’t hire people to bake brownies, we bake brownies to hire people’.

Ober

Na de workshop in Canada gingen wij zelf op bezoek bij Zingermans in Ann Arbor, een stad in de buurt van Detroit. Zingermans bestaat uit een groep van negen lokale gastronomische bedrijven met een totaal van meer dan zevenhonderd werknemers. Zingermans heeft een duidelijke missie. Ze verkopen producten die je gelukkig maken, bieden een service die een glimlach op het gezicht tovert en handelen met liefde en zorg. Dit alles om het leven van zo veel mogelijk mensen te kunnen verrijken. Bij Zingermans wordt van elke medewerker verwacht dat doel voorop te stellen bij het nemen van beslissingen en tijdens de interacties met elkaar, de gasten, de leveranciers en de gemeenschap.

Illustratief is het feit dat wij oprichter en eigenaar Ari Weinzweig de avond

Lees verder op pagina 14

> *Bij bakkerij Veldt bakken ze koekjes waar de wereld gelukkiger van moet worden*

Vervolg van pagina 13

vóór onze meeting tegen het lijf lopen in een van zijn eigen restaurants. Niet in de rol van allesoverziende baas maar als de ober die het water schenkt en de feedback van de klanten ontvangt. Deze aanpak is veelzeggend en heeft hem zeker geen windeieren gelegd; Zingermans is momenteel goed voor meer dan € 60 mln aan jaarlijkse inkomsten en levert daarnaast een belangrijke bijdrage aan de gemeenschap.

Burn-out

Eerder dit jaar bezochten wij ook in Nederland vooruitstrevende organisaties. Zo bakken de bakkers van Veldt in Veenendaal niet zomaar ambachtelijke koekjes, maar koekjes waar de wereld een stukje gelukkiger van moet worden. Hier zagen wij dat na een burn-out van de directeur de medewerkers de regie van de bakkerij in eigen handen namen. In gezamenlijk overleg draaiden zij allereerst de organisatorische piramide om. Daarna besloten zij het hogere doel van de bakkerij te verschuiven van primair financieel gewin naar het najagen van het hogere doel. Sindsdien gaat iedereen er bijna elke dag met plezier naar het werk.

Zo blijkt het nastreven van een hoger doel zeker geen naïeve keuze. De voordelen zijn divers.

Ten eerste is het een krachtig middel om jong talent aan te trekken. Volgens het recente Gallup-rapport 'How millennials want to live and work' willen millennials — grofweg de generatie die rond de eeuwwisseling volwassen is geworden — vooral een 'purpose'. Millennials zijn op zoek naar werk met een duidelijke betekenis, iets wat wij onderstrepen uit eigen ervaring. We werden niet gemotiveerd door het verhogen van de aandeelhouderswaarde, of door de nietszeggende 'mission statement' die we niet konden onthouden.

De organisaties die we nu bezoeken, daarentegen, hebben bijna zonder uitzondering een duidelijke missie. Het resultaat? Dagelijks stromen talloze cv's binnen van sollicitanten die maar al te graag een bijdrage leveren aan het bereiken van het hogere doel.

Het najagen van een hoger doel is een krachtig middel om jong talent aan te trekken. Millennials zijn op zoek naar werk met een duidelijke betekenis.

> *Het was wel even wennen, ik moet nu een veel groter deel van mijn hersenen gebruiken*

Excelleren

Bij de organisaties waar we over de vloer komen, stimuleert het najagen van het hogere doel de werknemers om te excelleren. Wij zagen het bij Zingermans, waar actief gestimuleerd wordt om alle beslissingen aan het doel te toetsen. Wij zien dan ook zelden tot nooit organisaties met uitvoerige regels en procedures. Mensen krijgen het vertrouwen om naar eigen inzicht te handelen, maar wel altijd in overeenkomst met het gemeenschappelijke doel. We zien wekelijks de voordelen in de praktijk: werknemers worden inventiever, verantwoordelijker en creatiever. Of zoals een van Zingermans nieuwste medewerkers het zegt: 'Ik moest er wel even aan wennen, ik moet nu een veel groter deel van mijn hersenen gebruiken. Ik had nooit verwacht dat ik op zo veel manieren een bijdrage aan de organisatie zou kunnen leveren.'

De organisaties die met beide benen in de purpose economy staan, behalen geweldige bedrijfsresultaten en genieten van een positieve bedrijfsidentiteit. En dat is niet vreemd. Een recent rapport, 'Doing well by doing good', van onderzoeksbureau Nielsen laat zien dat mensen bereid zijn meer te betalen voor producten of diensten van bedrijven die actief een positieve sociale impact najagen. Misschien niet zo verrassend, maar volgens het rapport zijn juist wij, millennials, hier het gevoeligst voor.

Auteurs **Pim de Morree** en **Joost Minnaar** zijn organisatiepioniers.