

A nighttime photograph of a cityscape across a body of water. In the foreground, there are several multi-story residential buildings with dark roofs and some lit windows. The middle ground shows a calm body of water reflecting the city lights. In the background, a city skyline is visible with numerous lights, and a large firework is exploding in the sky above the city.

*Maak van jouw  
Organisatie een  
Winnaar van de  
Toekomst*

## **INLEIDING**

### **PRINCIPE 1**

**‘Waarom werk je hier nog?’ Het belang van betekenisvol werk 4**

### **PRINCIPE 2**

**Autonoom kunnen werken is pure noodzaak 8**

### **PRINCIPE 3**

**Zonder transparante communicatie geen succesvolle organisatie 12**

### **PRINCIPE 4**

**Goed leiderschap leidt mensen in vrijheid 16**

### **PRINCIPE 5**

**Wil je een hechte organisatie? Zorg voor rituelen 21**

### **PRINCIPE 6**

**Alleen in een veilige omgeving kunnen medewerkers presteren 25**

**Tot slot 29**

# Inleiding

*‘Als je doet wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg.’  
- Albert Einstein*

Ben jij het hiermee eens? Vind jij ook dat als je doet wat je altijd deed, je krijgt wat je altijd kreeg? Wanneer ik deze vraag stel tijdens lezingen gaan nagenoeg alle handen omhoog. Als je een bepaalde actie onderneemt en je krijgt een bepaalde uitkomst dan zal deze uitkomst niet of nauwelijks veranderen als de actie hetzelfde blijft. Kortom: actie – reactie.

In mijn werkzaamheden zie ik twee belangrijke ontwikkelingen waar je als organisatie aandacht voor *moet* hebben om toekomstgericht te zijn, om een bepalende rol te kunnen spelen in de wereld van morgen. Ze hebben beide met energie te maken.

## **Noodzaak tot menselijk organiseren**

In een aantrekkelijke economie is de vraag naar talent enorm. Niet geheel verrassend woedt er een ware ‘war on talent’. Medewerkers hebben de organisaties voor het uitkiezen.

En, ondanks de technologische revolutie, is het succes van een organisatie nog steeds het resultaat van menselijk handelen. Het blijkt echter dat de instituties die we met elkaar hebben gebouwd de afgelopen decennia maar moeilijk in staat zijn om te zorgen voor energieke mensen. Hier ligt een grote uitdaging voor organisaties, het bouwen van een cultuur waar mensen willen zijn in plaats van waar ze moeten zijn.

## **Noodzaak tot innovatie**

We leven in een snel veranderende wereld. Volgens professor Rita McGrath is stabiliteit in organisaties niet meer van deze tijd. Langetermijnstrategieën zijn achterhaald. Vroeger waren bepaalde organisaties uniek; ze konden iets wat andere niet konden. Tegenwoordig zie je zelden nog monopolie-posities. Alles is tijdelijk, er moet voortdurend veranderd worden. Elk voordeel of onderscheidend vermogen is beperkt houdbaar.

Vernieuwing is cruciaal om een bepalende rol te blijven spelen. Toch worstelen bijna alle organisaties met vernieuwing. Of de absolute wil is er niet, want onbekend maakt onbemind of de innovatie komt maar niet van de grond.

## **(Niet meer) Krijgen wat je kreeg**

Eerder vroeg ik of je het eens bent met de uitspraak ‘Als je doet wat je altijd deed, dan krijg je wat je altijd kreeg’. Stel dat een organisatie een product verkoopt of een dienst levert, en dit altijd - in een snel veranderende wereld - op dezelfde manier blijft doen. Krijgen ze dan nog steeds wat ze kregen? Was het maar zo’n feest! In werkelijkheid krijgt een organisatie die blijft doen wat-ie deed, steeds minder. Behoeften van klanten veranderen namelijk en daar moet je op inspelen. Doe jij het niet dan doet de concurrent het maar nog aannemelijker is het dat de concurrent nog wordt opgericht.



## *Wat is nu gevraagd?*

Het middelpunt van de twee uitdagingen hiervoor is 'energie'. Als jij een omgeving kan realiseren in je organisatie waarin medewerkers centraal staan en zij iedere dag met plezier naar het werk gaan dan krijgen zij energie van datgene wat ze dagelijks doen.

Het mooie is dat als je energie letterlijk vertaalt 'energie het vermogen is om verandering te kunnen bewerkstelligen'. Als medewerkers vol energie zitten kunnen ze die energie gebruiken om te vernieuwen.

In de komende zes principes vertel ik je alles over de manier waarop je meer energie kunt krijgen in de organisatie. Energie is zoveel meer dan een loze kreet. Het is dé strategie om te innoveren, vanuit een cultuur waarin mensen graag willen werken.



# Principe 1

## *‘Waarom werk je hier nog?’ Het belang van betekenisvol werk*

**Het besef dat organisaties niet louter bestaan om zoveel mogelijk winst te maken maar vooral ook om ergens waarde toe te voegen, is in de meeste organisaties wel neergedaald. Gelukkig profileren steeds meer organisaties zich met de impact die ze maken. En juist dat is ook wat medewerkers motiveert.**

Hoogleraar Theresa Amabile van de Stanford Universiteit doet al jaren onderzoek naar de innerlijke werkbeleving van

mensen. Dit doet zij via de ‘dagboekmethode’, met de vraag: wat is je van de afgelopen werkdag het meeste bijgebleven? Een grote groep professionals nam deel aan het onderzoek van Amabile en wat bleek, het waren niet de momenten van plezier maar momenten van zingeving die de grootste impact hadden en professionals de meeste energie bezorgden gedurende een werkdag. Het gaat volgens Amabile om: ‘making progress in meaningful work’. Maar hoe faciliteert een organisatie betekenisvol werk, zodat medewerkers het ook echt als zodanig gaan ervaren?

### **Impact maken**

Grote kans dat jouw organisatie met KPI's werkt. Hoe vertaal je deze KPI's naar iets dat mensen elke dag inspireert? Hoe omschrijf je organisatiedoelstellingen zo, zodat ze medewerkers het gevoel geven bij te mogen dragen aan iets dat groter is dan zichzelf? Alledaagse werkzaamheden zorgen ervoor dat mensen met plezier over het werk praten. Bij mogen dragen aan iets dat groter is dan zichzelf, maakt medewerkers trots. De noodzaak hiertoe wordt ook steeds groter. De reden dat we werken

verandert namelijk. Een aantal decennia geleden ging werk om status, aanzien en geld. Nu ontdekken we dat we voornamelijk zingeving en voldoening kunnen ervaren als we ons inzetten voor zaken die ons eigenbelang overstijgen. Organisaties worden hier – gelukkig – ook meer en meer op afgerekend.

***Bij mogen dragen aan iets dat groter is dan jezelf, maakt medewerkers trots.***

### **Een missie, purpose of why is niet voldoende**

Ik wil het even met je hebben over voetbal. Wellicht ben je een liefhebber, wellicht niet. Hoe dan ook, het spelletje is alleen interessant omdat er een scorebord aanwezig is. Zou de score niet worden bijgehouden, dan is de spanning ver te zoeken. Nagenoeg elke organisatie heeft anno nu wel een inspirerende missie. Maar dit formuleren en uitdragen is niet voldoende. De missie bij een voetbalwedstrijd is als winnaar van het veld te stappen, alleen de wil hiertoe uitspreken is ook niet

voldoende. Er moet gespeeld worden en we willen – publiek én spelers – weten wat de uitslag is. Dit geldt ook voor organisaties. Het verschil wordt pas gemaakt als een organisatie niet alleen voor de buitenwereld een inspirerende missie formuleert, maar dit ook doet voor haar eigen medewerkers.

### **Het scorebord is onmisbaar**

Hier zit de crux, medewerkers moeten worden meegenomen in de voortgang van het realiseren van dit hogere doel en kunnen inzien op welke manier hier aan wordt bijgedragen. Dat betekent concreet dat ze hier frequent over worden ingelicht. Dit kan een collega of leidinggevende zijn die met enige regelmaat terugkoppelt op welke manier deze medewerker heeft bijgedragen aan het realiseren voor een missie. En, is dat bij jou organisatie al het geval?

Net als bij het voetbal het scorebord in organisaties onmisbaar. Toch is het ‘scorebord’ bij zeer weinig organisaties prominent aanwezig. Medewerkers moeten weten hoe het staat met de voortgang, zodat ze kunnen zien waar ze aan bijdragen. Het is dus meer dan ooit van belang dat

organisaties medewerkers inzicht geven in de impact die ze maken. Wat is daadwerkelijk het verschil dat ontstaat doordat zij zich dag in, dag uit inzetten voor een bepaald doel? Communiceer dit veel, vaak en creatief.

***Het is meer dan ooit van belang dat organisaties medewerkers inzicht geven in de impact die ze maken.***

### **Talent-gedreven werken**

Werk als betekenisvol ervaren heeft dus enerzijds te maken met het leveren van een bijdrage aan iets dat jezelf overstijgt. Aan de andere kant moet het wel iets zijn dat bij je past als persoon. Ik durf de uitspraak aan dat er nog nooit in de geschiedenis van werk er een baan is geweest die voor de volle 100% aansloot bij de passies én talenten van een medewerker. Dit is altijd het uitgangspunt, maar dat het ook daadwerkelijk lukt is een utopie. Ondanks het nobele streven werken nog veel te veel organisaties vanuit functies/functiehuis. Een functie omvat werkzaamheden om bij te dragen aan het verwezenlijken



van de missie van een organisatie. Daar is niets mis mee zou je zeggen, maar dit is vanuit het oogpunt van de organisatie opgetuigd en er niet zozeer op berust om het beste uit mensen te halen.

Er zijn ook organisaties die laten zien dat het anders kan. Hier wordt niet vanuit een functie gewerkt, maar vanuit talent. Als onderdeel van de organisatie gaan medewerkers samen kijken hoe talenten het beste kunnen worden ingezet. En zo ontstaan geen vaste functies maar losse rollen die ook van tijd tot tijd kunnen wijzigen, om maar te zorgen dat iedereen iets doet wat daadwerkelijk bij hem of haar

past. Op deze manier draagt een professional niet alleen bij aan het verwezenlijken van een missie, maar doet hij of zij dat ook nog vanuit intrinsiek talent.

### **Wat levert het op?**

We blijven even in de hoek van het voetbal. Wat is het doel van een potje voetbal? Dat is winnen. Wat is het doel van de aanvaller? Scoren! Het doel van de keeper? Ballen tegenhouden! Toch klopt dit niet. Ik leg je zo uit waarom, maar in veel organisaties wordt wel zo gewerkt. Er is een organisatiedoel (missie, purpose, why), maar individueel zijn medewerkers – vanwege

werkdruk, verandering – voornamelijk met eigen doelen bezig. Zingeving ontstaat juist als wordt bijdragen aan een hoger doel. Bij voetbal is dat net zo. Het doel van de aanvaller is niet om te scoren en dat van de keeper niet om de ballen tegen te houden. Hun doel is om het team te helpen winnen, daar gaat het uiteindelijk om. Als aanvaller verdedig je daarom mee als je in de blessuretijd nog voor staat. Je gaat niet doodleuk wachten op een kans voor nog een doelpunt. En dat is ook de reden dat de keeper mee naar voren gaat bij een corner in de dinging seconds. Een voetbalelftal is echt succesvol als iedereen bijdraagt aan het hogere doel in plaats van zich puur te focussen op hun eigen doel.

### **Iedereen draagt bij aan het hogere doel**

Dit geldt voor organisaties net zo. Worden medewerkers gegrepen door de waan van de dag of overzien ze het geheel en werken ze vanuit overzicht aan het realiseren van een missie? Je moet ze wel de kans geven om echt vanuit missiebesef te werken. Medewerkers willen niets liever, maar als ze niet werken vanuit hun eigen talent en niet regelmatig

terugkoppeling krijgen over hun zinvolle bijdrage, zal het betekenisvolle aspect niet als zodanig ervaren worden.

Het mooiste voorbeeld van iemand die duidelijk wist aan welk hoger doel hij bijdroeg, was de schoonmaker van het NASA Space Center in 1962. President John F. Kennedy sprak tijdens zijn bezoek aan het NASA Space Center aan de schoonmaker wat hij aan het doen was. De man antwoordde met: "I'm helping to put a man on the moon, Mr. President". Hoe klein zijn bijdrage ook, hij draagt bij en ervaart dat ook zo en is daardoor bijzonder gemotiveerd.

### De check...

Toekomstgerichte organisaties ontstaan doordat ze betekenisvol werk faciliteren. Ze creëren waarde door wat ze doen en ze motiveren hun medewerkers. Maar betekenisvol werk is nooit een constante. Hoe groot de



impact van een organisatie ook is, er is nooit een garantie dat medewerkers ook daadwerkelijk het betekenisvolle aspect ervaren. Het is daarom cruciaal om regelmatig met elkaar in gesprek te gaan of men nog het gevoel heeft ergens aan bij te mogen dragen. Voelt een medewerker zich echt een teamspeler of is het langzamerhand toch een

individueel geworden die voornamelijk bezig is met het schoonvegen van zijn of haar eigen straatje? De vraag die je gaat helpen om hierachter te komen is de volgende eenvoudige vraag (en stel deze minimaal 1 keer per jaar aan alle medewerkers): waarom werk je hier eigenlijk nog?



# Principe 2

## *Autonoom kunnen werken is pure noodzaak*

Het aanpassingsvermogen van organisaties is cruciaal in deze snel veranderende wereld. Veranderingen in organisaties slagen pas als gedrag van medewerkers mee verandert. Maar de grootste kans van slagen ontstaat als verandering worden geïnitieerd door medewerkers zelf. De vraag is: in hoeverre hebben medewerkers momenteel de ruimte om te vernieuwen, om werk naar eigen inzicht uit te voeren en daarbij na te gaan hoe dit beter kan? Die ruimte

is, zo blijkt veelal, erg beperkt. Zonde. Het beperkt niet alleen de vernieuwing van een organisatie, autonomie is ook een enorme motor voor de energie in medewerkers.

### **Geschiedenis van werk**

Ik neem je even mee in een kleine geschiedenisles. We zijn altijd geneigd vooruit te kijken, maar juist door terug te kijken weten hoe we gekomen zijn waar we nu zijn. Daarnaast kun je zo leren van de eerdere transformaties die we hebben doorgemaakt ten aanzien van

werk. Een paar eeuwen terug werd er ook gewerkt, echt waar. Maar, het zag er toen heel anders uit. In die tijd waren de controllers, accountmanagers van deze tijd simpele hoefsmeden, timmermannen en agrariërs. Deze vaklieden hadden een hoge mate van autonomie in werkzaamheden. Zij mochten nadenken over hoe het werk het beste uit te voeren, en ze voerden het zelf ook uit. Denken en doen kwamen samen in hun dagelijkse bezigheden.

Toen ontstond de industriële revolutie. Fabrieken schoten als paddenstoelen uit de grond en de lopende band deed – door



toedoen van Henry Ford – zijn intreden. Gevolg? Werk kwam er ineens heel anders uit te zien. Vandaar de titel van de kenmerkende zwart-witfilm van die tijd van Charlie Chaplin, *Modern Times*. In deze moderne tijden werd productie draaien een belangrijk gegeven. Hoe meer, hoe beter. De managementdenkers van die tijd (waaronder Frederick Winslow Taylor) bogen zich over de vraag hoe je de productie in fabrieken kunt optimaliseren. Waar kwamen Taylor en consorten mee? Om meer productie te draaien, moeten we managers laten bepalen hoe het werk wordt uitgevoerd. Zij weten wat de beste manier is. De Charlie Chaplins, de eenvoudige arbeiders, moeten gewoon

werken, niet nadenken en goed luisteren naar de manager.

### Doen en denken

Ik daag je uit om deze manier van werken bij de volgende kwartaalmeeting eens te opperen, kijken wat de reacties zijn. Medewerkers willen niet alleen ‘doen’, maar ook kunnen meedenken over de manier waarop. Toch is dit voor veel organisaties nog een grote uitdaging om goed te faciliteren. Het ‘denken’ is veelal nog toebedeeld aan het hogere management en het ‘doen’ voor de medewerkers, net als in de industriële revolutie. En in de industriële revolutie is op deze manier de hiërarchie in organisaties ontstaan die we nu

veelal nog kennen. Deze hiërarchie is eigenlijk een systeem dat is geboren door gebrek aan vertrouwen.

“*Medewerkers willen niet alleen ‘doen’, maar ook kunnen meedenken over de manier waarop.*”

### In ons allemaal schuilt een creatieve geest

Misschien kun je je nog voor de geest halen hoe het Charlie Chaplin afgang achter de lopende band. Dat was niet best. Toen ik het voor het eerst zag, dacht ik: die gaat een lastige 360-gradenfeedbacksessie tegemoet. Maar het interessante is, in ons allemaal schuilt een Charlie Chaplin. Een creatieve geest, die mooie dingen wil creëren, naar eigen inzicht, en die niet in een keurslijf past. De vraag is: krijgt deze creatieve geest de ruimte?

We maken een sprong naar werk anno nu. Werk, hoe ziet het er nu uit? We streven allemaal naar een omgeving waarin denken en doen samen komen. Maar lukt het? Dat is een ander verhaal. In veel organisaties waar ik mag komen om te spreken, hoor ik wat anders dat wat ik zie. We

willen allemaal meer autonomie. Maar door de hoge frequentie van complexe vraagstukken, veranderingen en bijkomende werkdruk werken we in teveel gevallen nog in een Charlie Chaplin-omgeving. Een omgeving waar we als wens hebben om denken en doen samen te brengen, om autonoom te werken, om ruimte te geven en krijgen en om te experimenteren. Maar we komen er door gebrek aan tijd, geld en ruimte gewoonweg niet aan toe. Herkenbaar?

### Dynamisch werk

Ik hoor in mijn omgeving nog veel mensen praten over werk-privébalans. Wat mij betreft verliest dit begrip aan waarde, omdat het meer en meer aan het vertroebelen is. De beroepen waar medewerkers om vijf uur de deur achter zich dichttrekken, de volgende ochtend om half negen het werk weer oppakken en er in de tussentijd totaal niet mee bezig zijn geweest, worden steeds schaarser. Privé en werk versmelten door de dynamische wereld. We identificeren onszelf ook meer met wat we doen. Daarnaast is nog de ontwikkeling gaande dat steeds meer professionals als zzp'er aan de slag gaan. Waarom? Onder

andere omdat ze werk meer waarderen vanuit vrijheid. En juist die vrijheid gaat over autonomie. Zelf aan het roer staan en mogen bepalen hoe werk uit te voeren, op welke manier.

Dit is een ontzettend grote uitdaging voor organisaties. Ontzettend veel regels, procedures en structuren die nu bestaan, zijn ooit bedacht omdat ze toen werkten. Veelal vanuit een gebrek aan vertrouwen. Maar worden die regels weleens kritisch tegen het licht gehouden? Wellicht ben je bekend met het wachtkamer-experiment. In een wachtkamer zit een acteur die elke keer opstaat als er een bel klinkt. Na verloop van tijd doet een wachtende mee. Er komt een wachtende bij en die doet ook mee. Steeds meer mensen volgen en als de acteur de ruimte heeft verlaten, staan nog steeds alle wachtenden op bij het horen van de bel. Maar waarvoor?

### Autonoom werken

Autonoom werken blijkt een enorme bron van energie te zijn voor professionals vandaag de dag. Ze willen – in een druk leven vol met stress – meer eigen regie op werkzaamheden. Durf

als organisaties meer af te rekenen op resultaat. Laat het hoe, waar en wanneer van werk stukje bij beetje meer en meer over aan de medewerkers. Zij weten tenslotte als geen ander hoe het beste waarde kan worden gecreëerd voor de klant.

*Durf als organisaties meer af te rekenen op resultaat.*

### Vernieuwen en experimenteren

Autonoom kunnen werken is niet langer een nice-to-have, een onderscheidend vermogen van een organisatie, het is pure noodzaak. De veranderingen waar organisaties mee te maken krijgen, zijn zo complex en frequent, we kunnen niet van een aantal bestuurders vragen om met passende antwoorden te komen op deze veranderingen. Medewerkers moeten meedoen. Moeten meedenken. Sterker nog, in heel veel gevallen weten medewerkers veel beter voor welke uitdagingen een organisatie staat. Ga maar na, medewerkers die dagelijks in contact zijn met de klant weten

veel beter met welke problemen een organisatie kampt, zij krijgen dagelijks feedback. Door de hiërarchie, meerdere lagen van leidinggevenden en managers, sijpelt maar een heel klein gedeelte van deze problemen door naar de top van een organisatie. Terwijl juist daar de beslissingen worden genomen. Bestuur en hoger management hebben in veel gevallen een niet compleet, of soms zelfs een verkeerd, beeld van wat er echt nodig is om waarde te blijven creëren in een snel veranderende wereld.

***In heel veel gevallen weten medewerkers veel beter voor welke uitdagingen een organisatie staat.***

Denken moet vanuit de top van een organisatie worden teruggelegd bij alle medewerkers. De ruimte die ze krijgen, kunnen ze benutten om zelf te vernieuwen, om na te gaan hoe het in tijden van verandering beter kan. Geef iedereen ruimte om te experimenteren en om fouten te maken en daarvan te leren. Een leus waar ik enorm in de geloof is de volgende:

*People who don't take risks generally make about two big mistakes a year. People who do take risks generally make about two big mistakes a year.*  
– Peter Drucker

### **Wat nu?**

Allereerst is het besef essentieel dat professionals pas kunnen excelleren in werkzaamheden als ze de ruimte krijgen om te

groeien. Begrijp je dat niet, ben je het daar niet mee eens, doe het dan vooral niet. Maar weet dat medewerkers je dan ook nooit zullen verbazen door hun creativiteit en inventiviteit. Als je hier wel in gelooft, dan is de volgende stap een heldere. Vraag wat mensen tegenhoudt – zoals regelgeving, procedures, structuren – in het benutten van ruimte om met iets nieuws te komen. Stel de vraag: wat kunnen wij als organisatie doen om jou meer de ruimte te geven? En durf er vervolgens naar te handelen. Het zou heel goed kunnen dat ooit ingestelde regels medewerkers belemmeren om echt waarde te leveren, om te innoveren. Dit is niet alleen slecht voor de vernieuwing van de organisatie, maar ook slecht voor de moraal. Waarvoor kies je: regels en zekerheid of vrijheid en vernieuwing?



# Principe 3

## *Zonder transparante communicatie geen succesvolle organisatie*

**Vraag. Wat is de meeste gehoorde klacht van medewerkers in een organisatie? Dat zij niet weten wat er speelt, waarom er bepaalde keuzes worden gemaakt en dat ze zich niet kunnen identificeren met de koers die wordt gevaren. Zeker bij organisaties die minstens een paar honderd medewerkers in dienst hebben, is deze klacht niet eens zo heel verrassend. Maar er schuilt wel een groot gevaar in. In tijden**

**van verandering is een eenduidige visie die door iedereen wordt uitgedragen van groot belang om van waarde te kunnen zijn als organisatie. Daarnaast zorgt dit er ook voor dat medewerkers zich echt onderdeel gaan voelen van een bedrijf.**

### **Vershil in focus**

Dat medewerkers niet precies weten wat er speelt is niet verwonderlijk. De instituties die we hebben gebouwd ten tijde van de industriële revolutie (lees

mijn vorige artikel over autonomie) vragen een hele diverse focus van verschillende rollen. Veel organisaties zijn in de kern nog hiërarchisch georganiseerd. Hier hoeft niets mis mee te zijn (ik ben zelfs groot voorstander van hiërarchie maar hierover meer in het volgende artikel over leiderschap), maar het gevaar van hiërarchisch organiseren is wel dat elke laag voornamelijk vanuit haar eigen oogpunt werkt en ontwikkelingen bekijkt. De Raad van Bestuur kijkt ruim over de jaren heen, zijn continu bezig met meerjarenvisies en beleidsstukken.

Management/directie zijn veelal bezig met één- of tweejaarsbeleid. Directe leidinggevers kijken naar het kwartaal en een medewerker kijkt niet verder dan een dag of een week. Uiteraard is dit enigszins gechargeerd. Heel basaal is dit wel het geval in organisaties, logischerwijs omdat functies dit vragen. Een bestuurder wordt gevraagd om een langetermijnvisie uit te stippelen en de organisatie voor te bereiden op de toekomst en een uitvoerende medewerkers moeten elke dag opnieuw goed werk leveren, zodat waarde wordt gecreëerd voor klanten.

### Waar het mis gaat

Je kent vast het spelletje wel waarbij een groep mensen een rij vormt en de eerste persoon een zin krijgt ingefluisterd. Deze persoon fluistert de zin door aan de buurman en dat gaat door totdat de laatste persoon in de rij is bereikt. Deze persoon mag vervolgens hardop delen welke zin hij of zij denkt dat het is (dit spelletje is onder andere ook uitgevoerd in tv-programma's Wie is de Mol en Ik Hou van Holland). Het zal je niet verbazen dat het voor de laatste persoon ontzettend lastig is om de hele zin te reproduceren.

Waarom? Omdat onderweg stukjes informatie verloren zijn gegaan. Hoe vaker een boodschap – wat dit ook mag zijn – wordt doorgegeven, hoe meer het zijn originele waarde verliest. Zo ook in organisaties.

Als we een organisatie hebben waarin drie of meer hiërarchische lagen bestaan (medewerkers, leidinggevers en management of meer) dan passeren boodschappen van boven in de organisatie meerdere stations voordat ze bij de medewerkers belanden, die uiteindelijk in hun dagelijks werk iets moeten met deze boodschappen. Maar ook vice versa. Problemen waar medewerkers dagelijks tegenaan lopen, moeten ook weer meerdere stations passeren voordat de top van de organisatie weet waar ze dagelijks mee kampen. Het zal je niet verbazen dat het tweede de grootste uitdaging vormt. Een probleem bottom-up onder de aandacht brengen bij de top van een organisatie is lastiger dan top-down een ontwikkeling mededelen. Het probleem met communicatie is dat als iedereen te veel in zijn rol zit en daar vanuit communiceert, er een grote kans is dat men elkaar in mindere mate begrijpt. Juist eenduidigheid en het begrijpen

van elkaar vergroot de slagvaardigheid van organisaties.

***Het probleem met communicatie is dat als iedereen te veel in zijn rol zit en daar vanuit communiceert, er een grote kans is dat men elkaar in mindere mate begrijpt.***

### Maak alles inzichtelijk

Organisaties moeten naast het uitwerken van strategieën ook vooral nagaan hoe ze met informatie om willen gaan. De eerste simpele stap die organisaties zouden moeten zetten om slagvaardiger te zijn en om meer begrip te kweken bij alle medewerkers, is het openbaar maken van informatie. Welke informatie dan? Het simpele credo luidt hier: hoe meer, hoe beter. Wordt iedereen dan niet gek? Nee, want uiteraard structureer je deze informatie. En heel belangrijk, je biedt het aan. Je maakt het openbaar en toegankelijk voor alle medewerkers die daar behoefte aan hebben. Het is

natuurlijk niet de bedoeling dat een uitvoerend medewerker wekelijks wordt lastig gevallen met de notulen van de meetings in de boardroom op de mail. Maar als deze medewerkers hier om welke reden dan ook behoefte aan heeft, moet hij of zij hier wel inzicht in kunnen krijgen. Daarnaast moet deze uitvoerend medewerker wel frequent en actief geïnformeerd worden over de voortgang van zaken waaraan deze professional mag bijdragen. Ook hier, hoe meer, hoe beter. Het geeft vakmensen het gevoel dat ze ergens aan bijdragen (betekenisvol werk) en geeft ze mogelijkheid om regie te nemen op hun eigen werk (autonomie).

### Openlijk bediscussiëren

Openheid van zaken geeft uiteindelijk ook de mogelijkheid om zaken openlijk te bediscussiëren en daardoor te verbeteren. Heel veel regels en procedures die we ooit hebben opgetuigd, waren destijds uiterst relevant. De vraag is of dat nog steeds het geval is. Als je medewerkers goed informeert, kunnen zij ook kritisch kijken naar de waardecreatie van de organisatie.

*Heel veel regels en procedures die we ooit hebben opgetuigd, waren destijds uiterst relevant. De vraag is of dat nog steeds het geval is.*

### Voorbeeld: NRC

Laat ik je een prachtig voorbeeld delen van een organisatie die openlijk haar eigen ingestelde regels ter discussie stelde. Het gaat om het NRC, de krant. Een van de managers van het klantcontactcentrum had een vakantietientje ingesteld. Het vakantietientje staat voor de 10 euro die jij als abonnee moet betalen als je op vakantie gaat om de krant gedurende die tijd stop te zetten. Je zou het kunnen zien als administratieve kosten. Ik weet niet of er nu alarmbellen gaan rinkelen, maar dit is een niveau van niet-klantgerichtheid van heb ik jou daar. Gelukkig komen steeds minder organisaties weg met dit soort rare regels.

Wat gebeurde er? Voordat de abonnees in opstand kwamen tegen het zogeheten vakantietientje, waren het de medewerkers zelf. Het team van

het klantcontactcentrum was samen met de manager aan het brainstormen over hoe ze de klantgerichtheid konden vergroten. Alle informatie was hierbij openbaar en werd openlijk bediscussieerd. En wat bleek. Het vakantietientje was voor verreweg de meeste medewerkers het grootste pijnpunt. Zij werden namelijk keer op keer geconfronteerd met verontwaardigde abonnees die net als jij en ik totaal niet begrepen waarom er nog eens 10 euro gedokt moest worden voor het tijdelijk stopzetten van de krant. De manager die zelf het vakantietientje in het leven had geroepen, zag in dat het inderdaad meer kwaad dan goed deed – zowel bij de klant als bij de medewerker – en besloot om deze regel af te schaffen.

### Waardecreatie

De wijze les die hierin schuilt is dat we ons goed moeten beseffen waar de waarde wordt gecreëerd. Dit gebeurt bij de medewerkers die dagelijks in contact staat met de klant. Zij weten wat er speelt en zij weten ook hoe nog beter ingespeeld kan worden op de wensen van deze klant. Enige vereiste: ze hebben wel de juiste informatie nodig. Er is niets vervelender dan dat je als klant geholpen

wordt door een medewerkers die niet over de juiste kennis beschikt om je verder te helpen. Daar vindt de waardecreatie plaats. Geef medewerkers de kans – door ze te voorzien van zoveel mogelijk informatie – om de klant echt verder te helpen.

“  
*Geef medewerkers de kans  
– door ze te voorzien van  
zoveel mogelijk informatie  
– om de klant echt verder te  
helpen.*  
”

### **Kennis delen is macht**

Het is opmerkelijk, maar op de een of andere manier heerst nog altijd de overtuiging dat sommige informatie niet voor iedereen bestemd is. En dat is



raar. Meer dan ooit moeten alle professionals in een organisatie meedoen met innovatie, en zelf initiatief nemen. Maar hoe kan dat als niet alles inzichtelijk is? We leven in een nieuwe tijd als het gaat om het organiseren van werk. Hier hoort een nieuw geloof bij. ‘Kennis is macht’ is passé, wat er nu toe doet is: ‘kennis delen is macht’. Het is even eenvoudig als moeilijk voor elkaar te krijgen. Hoe meer

informatie iedere medewerker in een organisatie heeft, hoe meer ze weten, hoe beter, accurater, sneller de keuzes die gemaakt worden en niet onbelangrijk, het geeft vakmensen gelijk inzicht in waar hun werkzaamheden aan bijdragen.



# Principe 4

## *Goed leiderschap leidt mensen in vrijheid*

**Als ik iets heb gemerkt in de jaren dat ik onderzoek doe naar vooruitstrevende organisaties en welke trends hierbij essentieel zijn, dan is het wel hoe belangrijk goed leiderschap is. Alle organisaties die opvallen en die positief verrassen, beschikken over uitmuntende leiders. Tegelijkertijd werd er ik keer op keer mee geconfronteerd dat goed leiderschap het moeilijkste is dat er is. Wat dat betreft niet geheel verrassend dat het percentage echt vooruitstrevende organisaties in Nederland nog veel te beperkt is.**

Op dit moment zit 17% van de professionals in Nederland tegen een burn-out aan. Maar liefst 3 miljoen mensen ervaren een hele hoge werklast en hebben constant stress. Hoe kan dit? Voor het grote gedeelte is dit het gevolg van slecht leiderschap.

### **Metafoor over waar het mis gaat**

Ik neem je even mee terug naar een moment een paar weken vlak voor kerst. Het was een dag waarop ik geen lezing hoefde te geven, dus ik was thuis om te schrijven. Tijdens een dag thuiswerken drink ik thee en dan het liefste verse gemberthee. Maar, het ergste dat je als verse-gember-theedrinker kan

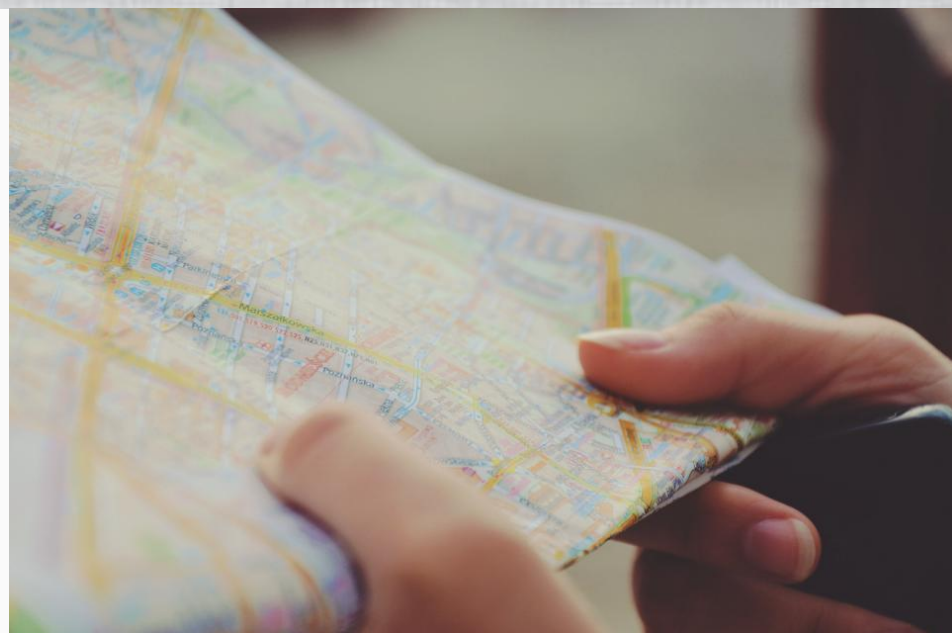
overkomen gebeurde, de gember was op. Ik ging naar de supermarkt om een stuk gember te halen, kwam aan bij de kassa en degene voor mij was het beurtbalkje vergeten. Ik kwam daar te laat achter en het onvermijdelijke gebeurde, mijn gember komt op de bon bij de klant voor me. Deze persoon was duidelijk geen gember-thee-liefhebber, dus de gember moest van de bon af maar... de kassière was zelf niet bevoegd om dit te corrigeren.

Misschien weet je wat moest gebeuren om een einde te maken aan deze benarde situatie? Jawel, de correctiesleutel. Er moest een manager opgetrommeld worden die zich op da moment niet in de winkel bevond. Die kwam

uiteindelijk met een magische sleutel die lijkt alsof deze net uit een kindersurprise-ei komt. Nadat de sleutel in kassa was gegaan, kon mijn stuk gember van de rekening af.

***Oud, directief leiderschap is gestoeld op wantrouwen.***

Wat gaat hier mis? Om te beginnen natuurlijk het beurtbalkje, vergeet die nooit meer. Maar belangrijker is het signaal dat deze supermarkt afgeeft richting hun medewerkers. Als er iets fout gaat, mag jij het niet zelf corrigeren, dat moet een manager doen. Ondernijning van talent en nog belangrijker, het heeft ook zijn weerslag op de klantgerichtheid. De waarde die je realiseert voor de mensen die je zou moeten helpen. En daarin schuilt een wijze les. Oud, directief leiderschap is gestoeld op wantrouwen, het gevoel dat medewerkers zelf niet in staat zijn goed werk te leveren en dat ze hierop moeten worden gecontroleerd. Uit bovenstaande



voorbeeld blijkt echter dat het voor zowel medewerkers als klanten niet werkt. Het allerergste moest overigens nog gebeuren. Bij de 'correctie' bood de manager zijn verontschuldigen aan. Niet voor dit doldwaze systeem maar voor de medewerker. Ik liep verbaasd de supermarkt uit.

### **Consistentie is key**

Als leider moet je te allen tijde een pasklaar antwoord hebben op de vraag: waarom ben jij eigenlijk een leider? Wat is de reden dat je leiding wil geven, welke doel dien je en hoe ga je dat waarmaken? Als een leider leid je, maar wat leid je? In heel veel gevallen opereren leidinggevend en managers

alsof zij de organisatie leiden, maar wat mij betreft is dat niet waar leiderschap om draait. Als leider leid je mensen, professionals. Samen met hen – met iedereen in het bedrijf – ben je verantwoordelijk voor de organisatie. Als je goed leiderschap wil uitoefenen dan weet je, dan voel je, dat je dienend bent en dat je anderen leidt. En in een wereld van veranderingen waarin vernieuwing cruciaal is, leid je ze in vrijheid. Dan ben je als goed leider maar met één ding bezig: hoe kan je er voor zorgen dat de ander zo goed mogelijk zijn werk kan doen? Dit betekent dat je oprecht geïnteresseerd bent en vraagt hoe iemand z'n dag gaat. Waarbij je ook echt geeft om het antwoord. En dit doe je

persoonlijk. Niet zoals de meeste organisaties dat doen met een jaarlijks survey die anoniem is, waardoor je alsnog geen beeld krijgt van individuele medewerkers.

Dit is hetzelfde als je als ouder een brief schrijft naar je kinderen om te vragen hoe het met ze gaat met de tekst: “Kun je de volgende vragen voor ons beantwoorden?” En dat je vervolgens, als je kinderen hebben gereageerd, alles netjes gaat uitwerken in grafieken om tot slot met een algemene reactie te komen. Als leidinggevende heb je echt contact met de mensen om je heen en dat doe je door persoonlijk aandacht te geven. Met oprechte interesse en zonder vooroordeel.

### **Omgeving van vertrouwen**

Maar, hoe kan ik aan iedereen die aandacht geven? Dat lukt niet! Onmogelijk. En juist daarom is het zo belangrijk dat je een cultuur schept waarin die persoonlijke aandacht normaal is. Want doe jij het als leider, dan nemen ze het goede voorbeeld over. Creëer die omgeving van vertrouwen zodat die

persoonlijkheid vanzelf ontstaat, ook als je niet aanwezig bent.

***Directief leiderschap, met meer focus op de organisatie in plaats van de mensen, heeft een prijs.***

Directief leiderschap, met meer focus op de organisatie in plaats van de mensen, heeft een prijs. Als je dit niet doet, dan zijn de consequenties veel groter dan dat je je voor kan stellen.

Directief leiderschap, met meer focus op de organisatie in plaats van de mensen, heeft een prijs. Wat denk je, dat de mensen met wie je werkt, die – in dit geval letterlijk – onder je staan, gek zijn. Nee. Als jij voor eigen gewin gaan, dan gaan je mensen dat ook.

Tip: Stel je eigen ideale marcom-opleiding samen: 5, 6 of 7 dagen leren bij Frankwatching.

### **Leven lang leren**

Hoe kunnen mensen ooit groeien in hun werk als ze nooit de ruimte krijgen om nieuwe dingen te proberen? Interessant is dat de meeste organisaties

aangeven dat die ruimte er is, maar daar gaat het niet om. Het gaat er om of mensen die ruimte ook daadwerkelijk ervaren. Ga maar eens na of dat bij jouw organisatie zo is...

Ik ben groot fan van een leven lang leren. Je bent nooit klaar. Een organisatie moet je hiervoor de ruimte bieden maar dit vooral ook stimuleren. En hier is wat mij betreft een cruciale rol weggelegd voor leiderschap. Ik hoor veel om me heen dat professionals zelf het initiatief moeten nemen. Ook waar, maar wat ik vaak tegenkom is dat medewerkers door hoge werkdruk worden opgeslokt, worden geconfronteerd met veel veranderingen die hun dagelijkse werkzaamheden beïnvloeden. Dan is het roepen dat medewerkers hun eigen ruimte moeten pakken om te leren te makkelijk. Leiders zijn ervoor om te zorgen dat medewerkers überhaupt de mogelijkheid krijgen om te leren, doordat ze hiervoor ruimte te krijgen. Simpel gezegd, in veel organisaties is het gangbaar dat het leren van medewerkers komt op moment dat er ruimte voor is. In vooruitstrevende organisaties leren medewerkers vóórdat er ruimte voor is, omdat die ruimte wordt gecreëerd.

**Mee in veranderende wereld**

Dan kunnen we wijzen naar medewerkers en aangeven dat zij hun ruimte moeten pakken. Als er iemand is aangesteld die het beste uit jou moet halen, dan is deze persoon er ook voor om dat te monitoren. En dat verder leren van professionals essentieel is om mee te kunnen in een veranderende wereld hoeft ik je niet uit te leggen.

***“Leiderschap is het cement tussen een visie en de dagelijkse praktijk en houdt overzicht in turbulente tijden.”***

### **Cement tussen visie en dagelijkse praktijk**

Ik geloof dat leiderschap, als goed uitgevoerd, in nagenoeg alle gevallen een organisatie verrijkt. Leiderschap is het cement tussen een visie en de dagelijkse praktijk en houdt overzicht in turbulente tijden. En heel belangrijk, een leider is de coach van medewerkers. Om ervoor te zorgen dat zij hun beste werk kunnen laten zien. Het gaat echter vaak niet op deze manier. Mocht je dit lezen en je geeft leiding, dan zou ik je willen uitdagen de volgende oefening te doen: maak een tekening van wat je doet. Ik geloof dat leiders in een ouderwetse organisatie die nog hoog in de boom zitten, niet veel verder komen dan het tekenen van een vergadertafel. Maar stel je dan zelf kritisch de vraag of dit is waar anno nu de waarde

wordt gecreëerd. Een leidinggevende van een toekomstgerichte organisatie zal meteen mensen tekenen. Vakmensen die niets liever willen dan hun talent benutten en daarin worden bijgestaan door een leidinggevende.

### **Contact tussen medewerker en leidinggevende**

Net zoals echte waarde ontstaat in het contact tussen klant en medewerkers, gaat echt leiderschap over echt contact tussen medewerker en leidinggevende. Het belangrijkste besef is wat mij betreft wel; iedereen kan een leider zijn. Management moet je krijgen, maar leiderschap kun je pakken. Iedere dag opnieuw.



# Principe 5

## *Wil je een hechte organisatie? Zorg voor rituelen*

**Een organisatie is eigenlijk gewoon een groep individuen. Die individuen hebben iets nodig wat bindt. Waar je hiervoor in het eten de maïzena roert, gebruik je in een organisatie rituelen. Want rituelen leiden tot het boeien en binden van medewerkers.**

Wat is een organisatie? Een van de definities die ik graag gebruik: een verzameling individuen die samenkomt om iets gedaan te

krijgen. Iedere organisatie heeft een ander doel, streeft iets anders na, heeft een andere reden van bestaan. Om dit doel te realiseren komen mensen, vaak vijf dagen in de week, samen om te werken.

Ik gebruik hier bewust een 'groep individuen' omdat het in beginsel ook niets meer is dan een groep verschillende mensen die samenkomt. Een groep individuen kan iets gedaan krijgen, maar je bent het ongetwijfeld met mij eens dat een hecht collectief slagvaardiger is. Een collectief communiceert

meer en effectiever, werkt beter samen en komt ook tot betere perspectieven. En met rituelen zorg je ervoor dat een organisatie niet alleen uit een groep mensen bestaat, maar een hecht collectief is.

### **Waar draait het om?**

Regelmatig heb ik discussies met andere sprekers, met leiders van organisaties en met medewerkers over wie centraal hoort te staan? De klant of de medewerker? Ik neem je even mee terug naar een discussie die ik vorig jaar had met Jos Burgers, de bekendste

spreker op het gebied van klantgerichtheid in Nederland. Het zal je niet verbazen dat hij predikte voor de klant op één, terwijl ik meer geneigd ben de medewerker centraal te zetten. We waren argumenten op elkaar af aan het vuren toen Jos zei: “Arjen, luister. Als je een beslissing moet nemen die voor klant én medewerker nadelig is, voor wie kies je dan?” Uiteraard, dan kies je voor de klant. Die willen we tevreden houden en dan vragen we medewerkers in te schikken. Dit is een no-brainer als het incidenteel gebeurt. Maar wat doe je als dit de regel wordt in plaats van uitzondering?

### Veranderingen bepalen ons werk

Probleem is dat we de laatste decennia met elkaar heel goed in staat zijn gebleken om instituties

te bouwen die maar moeilijk kunnen veranderen, terwijl juist veranderingen ons werk bepalen. Als we geforceerd blijven vasthouden aan ons oude businessmodel, moeten we constant vragen aan medewerkers om in te schikken, zodat we de manier waarop waarde wordt gecreëerd voor klanten in stand kunnen houden.

***Het wordt voor medewerkers steeds lastiger om zelf input te leveren aan het proces van waardecreatie.***

Door al dat ‘inschikken’ van medewerkers zijn we nu op een punt gekomen dat de werkdruk als historisch hoog wordt ervaren. Maar kun je dan je werk

nog wel goed doen? Ik hoor vaak medewerkers roepen: “Ik heb geen tijd om mijn werk goed te doen!” Waar haal je dan nog de tijd vandaan om het opnieuw en wél goed te doen? Het wordt voor medewerkers steeds lastiger om zelf input te kunnen leveren aan het proces van waardecreatie. Hier gaat het wat mij betreft mis. Als je mensen geen grip en tijd meer hebben om niet alleen het werk uit te voeren maar ook er over na te kunnen denken hoe dit zo goed mogelijk te doen (in een veranderende wereld), dan is dit geen duurzame formule voor succes.

***Als we te veel vanuit klantgerichtheid gaan denken is het gevaar dat we medewerkers gaan zien als werkpaarden.***

### Het gaat om de Bedoeling

Als we te veel vanuit klantgerichtheid gaan denken is het gevaar dat we medewerkers te veel gaan zien als werkpaarden. Maar het gevaar van de medewerker op één zetten is dat een organisatie



transformeert tot een dagopvang voor volwassenen. “Wij gaan zorgen voor jouw werkgeuk” – dat is ook niet de bedoeling. Juist die bedoeling, die hoort centraal te staan. Ik haalde het eerder al aan: wat is de bedoeling van een organisatie, waartoe ben je opgericht? Dit moet het vertrekpunt zijn van de bedrijfsvoering en staat dus centraal. Een gezonde organisatie zoekt mensen die geloven waar de organisatie in gelooft. Een prachtig voorbeeld van een mismatch op dit vlak (of in ieder geval waar nog een wereld te winnen is) was met een sessie die ik had met een groep zorgmanagers.

Je weet dat ik een groot voorstander ben van regelmatig aan professionals de vraag stellen waarom ze eigenlijk nog werken voor een organisatie. Zo kom je achter de motivatie. De managers kregen eerst zelf deze opdracht en liepen vervolgens een kwartier lang door het hoofdkantoor van de organisatie om met zoveel mogelijk (verschillende) medewerkers dit korte gesprek aan te gaan. De reacties bleken heel erg uitéén te lopen. Een manager was langs de ICT-afdeling gegaan en had daar een gesprek aangeknoopt met een man. Op de vraag: waarom werk je hier nog, antwoordde hij:

“Voor het geld”. “Dus als er iemand komt met meer geld ben je vertrokken”, vroeg de manager? “Nou, het is ook wel gezellig met mijn collega’s.” Hij zal hoogstwaarschijnlijk niet op je overkomen als een bijzonder bevlogen medewerker.

Wat mij betreft werken mensen hard voor geld. Maar ze werken harder voor een goede leider en het hardst voor een missie waar ze in geloven. En als mensen hard werken omdat ze erin geloven, wordt de missie van een organisatie ook veel effectiever verwezenlijkt.

### Missie – Waarden – Rituelen

De missie van een organisatie staat dus centraal. Om woorden te geven aan hoe deze missie te verwezenlijken, bepalen veel organisaties waarden. Waarden zijn: bepaalde eigenschappen die organisatie-eigen zijn, de cultuur en de sfeer in woorden gevangen.

Om mij heen hoor ik voor- en tegenstanders over kernwaarden. Laat ik eerlijk zijn, ik ben er groot fan van mits ze voor het juiste doel worden gebruikt en dan ook ‘tot leven’ komen. Overigens komen waarden pas tot leven als medewerkers zelf

mee hebben mogen denken en doen in het proces van totstandkoming.

Op het moment dat je als organisatie wilt dat iets breedgedragen wordt, moet het ook aangedragen zijn. Zeker als het gaat om iets abstracts als waarden. Niets is makkelijker om die op te stellen en er vervolgens geen aandacht meer aan te geven. Juist als het gaat leven, heeft een organisatie er profijt van. Als we teruggaan naar de groep individuen die een organisatie in beginsel is, dan heeft die groep iets nodig wat bindt. Waar je in het eten de maïzena hiervoor gebruikt, gebruik je in een organisatie rituelen. Gebruiken die passen bij het karakter van de organisatie en waarmee medewerkers zich ook kunnen identificeren.

***Hoe kom je tot rituelen?  
Simpel: door je te laten  
leiden door het kompas van  
de waarden.***

Hoe kom je tot deze rituelen? Eigenlijk is dat simpel: door je te laten leiden door het kompas van de waarden. Als je een

waarde als 'samen' hebt gedefinieerd of 'plezier', dan stelt dit in essentie nog niets voor. Het komt pas tot leven als hier actie op wordt ondernemen. En dat zijn de rituelen. Gebruiken die van de groep individuen en collectief maken, geïnspireerd door de waarden van een organisatie om de missie te verwezenlijken.

### **Positieve, productieve onvrede**

Hoe komen rituelen dan tot stand? Wat mij betreft door een positieve sfeer te creëren van productieve onvrede. Stel mensen de vraag: hoe kunnen wij hier met elkaar het werk beter of leuker organiseren? Laat mensen de waarden zien van de organisatie en wakker de creativiteit aan. Een cultuur is namelijk overal aanwezig, ook bij een groep individuen. Maar grote kans dat deze cultuur niet de meest inspirerende en productieve cultuur is. Cultuur

kan in mijn beleving gemaakt worden. Op moment dat medewerkers de ruimte krijgen om gebruiken te ontwikkelen en deze ook uit te voeren.

Als ik na mijn keynotes nog een workshop geef, gaat het bijna altijd over experimenteren. Er is namelijk geen gouden formule over hoe werk beter of leuker te organiseren. Iedere organisatie is anders, kent andere uitdagingen en daar passen andere oplossingen bij. Daar kom je pas achter door te doen en te ontdekken. De positieve, productieve onvrede daagt medewerkers uit om aan de hand van de waarden zelf met initiatieven te komen om een cultuur te realiseren die groep individuen omtovert tot een hecht collectief.

### **De beste recruiters**

Succes is het resultaat van menselijk handelen en hiermee zijn je medewerkers, ondanks dat ze niet op de balans staan, het

allerbelangrijkste bezit van een organisatie.

Zorg ervoor dat ze trots worden op hun werkgever. Trots leidt er namelijk toe dat medewerkers nog een extra rol op zich gaan nemen, namelijk die van recruiter. De beste recruiters zijn trotse medewerkers die positieve verhalen delen op feestjes, borrels, aan vrienden en familie. De verhalen die hier gedeeld worden zijn nagenoeg altijd rituelen. De gebruiken van een organisatie waar de medewerker trots op is, waar hij of zij zich mee identificeert. Het mooie is: het inspireert niet alleen buitenstaanders. Elke keer als een medewerker zich positief uitlaat over zijn werkgever legt hij zichzelf weer een beetje meer vast bij de organisatie. Dat is hoe rituelen in letterlijke zin leidt tot het boeien en binden van medewerkers.



# Principe 6

*Alleen in een veilige omgeving kunnen medewerkers presteren*

In een turbulente wereld zijn organisaties naast het dagelijks uitvoeren van de core business ook verwickeld in een overlevingsstrijd. Gevolg is een constante veranderdrift die zorgt dat de prestatie voor medewerkers steeds hoger komt te liggen. Maar de absolute basis, het fundament om te kunnen presteren wordt in veel organisaties onderbelicht: psychologische veiligheid.

Organisaties hebben een cultuur nodig waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn. Cultuur komt van het Latijnse 'cultus' wat verzorgen betekent. En deze verzorgde omgeving staat bij veel organisaties zwaar onder druk.

Ik was een aantal jaar terug bij een presentatie van het Wildlands Adventure Park, de nieuwe dierenpark in Emmen. Wildlands profileerde zich als een uniek park met een

dierenpark én een pretpark. Dit alles om nog meer in te spelen op de veranderende behoefte van de dierenparkgast die schijnbaar meer spanning en vermaak nodig had tijdens zijn bezoek aan de dieren. Achteraf valt te betwijfelen of deze analyse de juiste is, want de bezoekersaantallen vallen erg tegen en ook de reacties zijn niet bijzonder positief. Maar er is nog iets waarmee Wildlands zich onderscheidt. In het nieuwe park hebben ze getracht zoveel mogelijk met natuurlijke afscheidingen en

barrières te werken, om zo de natuurlijke leefomgeving van de dieren na te bootsen. Want dieren gedijen beter in hun natuurlijke habitat. Toen ik dat hoorde dacht ik: wat gaaf dat ze in dierentuinen al zover zijn en wat vreemd dat we in organisaties niet de vraag stellen: is dit een omgeving waarin onze mensen hun beste prestaties kunnen leveren?

### Veiligheid als fundament

Ik heb goed nieuws en slecht nieuws voor je. Uiteraard beginnen we met het slechte nieuws. Aankomende nacht brandt jouw werkplek, het gebouw van jouw organisatie, helemaal af. Het goede nieuws: er zijn geen gewonden en de verzekering vergoedt alles. De vraag aan jou: zou je de werkplek, het gebouw precies zo herbouwen als het nu is? Grote kans dat dit niet het geval is. De meeste kantoren waar ik binnenkom, zijn meer gebouwd om het hiërarchische controlesysteem te stimuleren dan om mensen zich thuis te laten voelen. Je thuis voelen op het werk klinkt misschien zweverig en niet relevant maar

juist in een omgeving waarin de prestatie laag ligt vanwege complexiteit historisch hoog ligt, is het van groot belang dat medewerkers zichzelf kunnen zijn op het werk.

*Veel mensen gaan met een masker op aan het werk.*

### Met een masker op aan het werk gaan

Ik ga ervan uit dat mensen een unieke set aan talenten en kwaliteiten bezitten en dat ze daarmee organisaties ook uniek maken. Deze set kan pas ten volle worden aangesproken op het moment dat deze medewerker zich senang voelt in de werkomgeving. ‘Kan en mag ik zijn wie ik ben’ is daarmee een absoluut fundament voor organisaties om medewerkers de mogelijkheid te geven om te excelleren in werk. Toch zien we dat juist vanwege de hoge druk veel mensen hun persoonlijkheid ’s ochtends achterlaten op de parkeerplaats en met een masker op aan het werk gaan.

### Begin bij je brein

Maar waarom is die psychologische veiligheid zo essentieel? Dat heeft alles te maken met ons brein. Ons oudste brein, het reptielenbrein is 3 miljoen jaar oud, en niet ontworpen om ons gelukkig te maken. De primaire functie van ons reptielenbrein is overleven.

Als je dit zou willen checken, probeer dan eens zelfmoord te plegen door 3 minuten je adem in te houden. Dat gaat je nooit lukken, je wint het namelijk niet van je reptielenbrein. Die neemt het op gegeven moment over en zegt, hup: doorleven. Het reptielenbrein was in de oudheid een handige hulp, het gaf razendsnel antwoord op de vraag: kan ik het eten of eet het mij op? Zo ontstond het fight, flight or freeze-principe.

### Constant signalen

Gelukkig hoeven we ons vandaag de dag op de werkvloer niet bezig te houden met deze beangstigende vragen (tenminste, ik ken je organisatie niet maar daar ga ik gemakshalve even vanuit). Toch is ons reptielenbrein nog actief, de hele dag door. En nog steeds heeft het constant signalen nodig dat het veilig is. Niet één signaal,

maar het zoekt bevestiging de hele dag door.

Ik mag op veel congressen spreken en regelmatig zijn er congresgangers die alleen komen. In beginsel zijn er dan twee typen bezoekers. De netwerker, die het gesprek aanknoopt met onbekenden en connecties probeert te maken. En we hebben de einzelgänger, die komt alleen en blijft de hele dag ook alleen. Wat redding biedt, is de mobiele telefoon. Over het telefoongebruik wordt veel gezegd en geschreven en het wordt terecht ter discussie gesteld maar hier geldt: het meest veilige is om in een hoekje te staan met je enige vriend die je op dat moment hebt, je smartphone. Dat voelt veel veiliger en vertrouwd dan gesprekken aanknopen met onbekenden.

Een belangrijke vraag die logischerwijs speelt bij veel organisaties is: hoe verhoog je dan de psychologische veiligheid? Daarvoor deel ik graag een onderzoek met je van Google People Analytics. Dit onderzoeksteam van Google doet onderzoek naar hoe werk te organiseren en in dit specifieke onderzoek probeerde dit team de code te kraken van een winnend team.



Over welke karakters aanwezig moeten zijn in een winnend team, zijn natuurlijk duizenden wetenschappelijke studies verschenen. Maar interessant was dat het team van Google geen eenduidige lijn in die onderzoeken kon ontdekken. Wel ontdekte ze iets anders en dat heeft alles te maken met psychologische veiligheid.

Namelijk, wil je een winnend team dan moet de psychologische veiligheid geborgd zijn en dat creëer je door twee eenvoudige zaken.

- Zorg dat iedereen evenveel spreektijd krijgt. Iedereen krijgt evenveel ruimte om zijn of haar mening te ventileren.
- Elke mening wordt gewogen.

Logischerwijs hoef je niet alles tot uitvoering te brengen maar elke inbreng moet wel worden gewogen. Het gevolg is dat iedereen in een team of organisatie zich gehoord voelt en het idee heeft input te mogen geven en bij te mogen dragen aan de organisatie.

### Waardering

Naast de spreektijd is er nog een snelweg richting het creëren van veiligheid bij collega's. Dat is het geven van erkenning en waardering. Erkenning dat mensen er zijn en waardering voor wat er wordt bijgedragen. We ervaren het vaak als een vanzelfsprekendheid dat mensen dagelijks op komen dagen op hun werk maar in beginsel is het dat natuurlijk niet. Iedereen

heeft namelijk elke dag de keuze om niet te komen. Maar toch komen ze...

***Vrijwilligers geef je waardering voor hun inzet, doe dat ook bij medewerkers.***

Ik wil je uitnodigen om medewerkers eens te gaan zien als vrijwilligers, die elke dag opnieuw de keuze hebben om te komen. Vrijwilligers geef je waardering voor hun inzet, doe dat ook bij medewerkers. Het mooie is, het geven van waardering en erkenning is ook

een handeling die niet alleen een positief effect heeft bij degene die de waardering krijgt maar ook bij jou, als gever, mits oprecht natuurlijk (ga niet een collega die je niet mag complimenteren met zijn of haar nieuwe blouse die bij jou alleen in de verkleedkist je huis in was gekomen).

Tot slot, weet dat het geven van erkenning en waardering niet alleen een uitwerking heeft in het creëren van een positief gevoel, het is dé manier om het reptielenbrein gerust te stellen in dat het een veilige omgeving is.

### **Wie is verantwoordelijk?**

Wie zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor

psychologische veiligheid, wie moeten ervoor zorgen dat dit geborgd wordt? Het antwoord is simpel: leiders hebben de taak om te zorgen dat iedereen zich veilig voelt want dat is nu eenmaal een essentiële voorwaarde om te kunnen presteren. Interessant is dat er in een organisatie een aantal mensen zijn die zich over het algemeen erg veilig voelen. Wie zijn dat? Exact, die leiders, het hogere management. Die zitten in een cirkel waarin ze zich in mindere mate druk hoeven te maken over financiën, hun baan, feedback... De vraag is: zijn zij in staat om ook alle medewerkers tot die cirkel toe te laten dringen?





De 3  
trends  
van  
Toekomstgerichte  
Organisaties

## Tot slot

Tot slot heb ik nog twee zaken die ik graag bij je onder de aandacht breng. Allereerst het boek 'Organisatie Vibe'. Dit zal eind 2019 verschijnen en omdat je interesse hebt getoond in deze Whitepaper zal ik je uiteraard een seintje geven als het beschikbaar is én je mag met korting naar de boekpresentatie.

Het andere wat ik graag met je deel is het Cultuur Canvas. Hierop staan de zes principes waarvan je nu hebt geleerd dat ze belangrijk zijn voor een energiegevende-cultuur. Je kan dit Canvas gebruiken om in je team bespreekbaar te maken waar de grootste uitdagingen liggen en wellicht lukt het zelfs om tot een experiment te komen hoe dit te verbeteren.

Uiteraard sta ik er voor open om je daarbij te helpen, gelukkig mag ik bij veel organisaties langskomen om zowel te inspireren – rondom verandering, innovatie of werkgeluk – als activeren, door samen met teams te gaan experimenteren. Benieuwd wat ik voor jou organisatie of congres kan betekenen?

**Kijk op [www.arjenbanach.nl](http://www.arjenbanach.nl) of stuur een mail naar [arjen@arjenbanach.nl](mailto:arjen@arjenbanach.nl)**

# CULTUUR CANVAS



BOVENSTROOM

**BETEKENISVOL WERK**  
Impact maken vanuit talent met frequente terugkoppeling en ruimte om te groeien

**TRANSPARANTIE & OPENHEID**  
Alle informatie is toegankelijk en er wordt effectief gecommuniceerd

**RITUELEN**  
Gebruiken van groep individuen die zorgen voor een hecht collectief

INDIVIDUEEL ↑

ORGANISATIE ↑

COLLECTIEF ↑

ONDERSTROOM

**AUTONOMIE**  
Ruimte voor initiatieven en werk naar eigen inzicht kunnen uitvoeren

**DIENEND LEIDERSCHAP**  
Leiders zetten zich in ten behoeve van medewerkers en iedereen beslist mee

**PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID**  
Omgeving waarin iedereen zichzelf kan zijn en wordt gehoord