

Inhoud

Inleiding	II
-----------	----

DEEL I – WE HEBBEN EEN PROBLEEM

1	Het probleem en de oorsprong	27
	Is dit normaal?	28
	Hoge verwachtingen	30
	De oorsprong van ons werk	31
	Zand scheppen	32
	De lopende band	34
	Bureaucratie	35
	De erfenis van Taylor, Ford en Weber	36
	THEORIE X en theorie Y	37
2	Nieuwe spelregels	40
	Een nieuwe context	42
	Oude wijn, nieuwe zakken	43
	Jouw rol verandert	45
	Aan jou de keus	46

DEEL II – HOE WERKEN WIJ?

3	Van emoties ontkennen naar erkennen	51
	De emotieleugen	53
	Aanwezig zijn	57
	Zachtgekookte eitjes	60

4	Psychologische basisbehoeften	61
	Zelfbeschikkingstheorie	62
	1. <i>Autonomie</i>	64
	2. <i>Competentie</i>	68
	3. <i>Verbinding</i>	69
	4. <i>Richting</i>	70
	Tot slot	72

DEEL III – HOE WERKEN WIJ SAMEN?

5	Vertrouwen	79
	Zonder wrijving geen glans	81
	Vertrouwen en veiligheid als basisvoorwaarden	82
	<i>Vertrouwen</i>	85
	<i>Psychologische veiligheid</i>	86
	Iedereen tevreden houden	89
	Openheid en vertrouwen	90
	Wie ben ik?	93
	Tot slot	96
6	Verwachten	99
	Drie niveaus	102
	Een doel	104
	Laag zitten	105
	Stinkvis	108
	Conscious contracting	109
	Efficiënt vergaderen	112
7	Verbeteren	119
	Het Johari-venster	121
	Reflecteren	122
	Feedback	126
	<i>Geven en nemen</i>	127

8	De essentie van samenwerken	132
	Goed luisteren	133
	Betere vragen stellen	134
	1. <i>Weet wat je wilt weten</i>	135
	2. <i>Wees je ervan bewust hoeveel je stuurt</i>	135
	3. <i>Heb een dieper gesprek – of niet</i>	136
	4. <i>Stel open vragen, maar niet altijd</i>	137
	5. <i>Stel de naïeve vraag</i>	137
	6. <i>Stel een verhoudingsvraag</i>	138
	7. <i>Stop niet bij ‘ja, ik weet niet’</i>	139
	8. <i>Stel één vraag tegelijk</i>	140

DEEL IV – DE MENSELIJKE ORGANISATIE

9	Organisatiecultuur	147
	De ijsberg	148
	Hoe ontstaat cultuur?	150
	Wat levert een menselijke cultuur op?	152
10	Weerstand	158
	Diepere weerstand	160
	Omgaan met weerstand	163
11	Zes principes voor mensgerichte verandering	166
	1. <i>Stel een duidelijk doel</i>	168
	2. <i>Maak het beter, makkelijker of minder</i>	170
	3. <i>Betrek medewerkers en benut hun ervaring</i>	171
	4. <i>Focus op de juiste mensen</i>	173
	5. <i>Nail & scale</i>	174
	6. <i>Heb geduld</i>	176
	Nawoord	177
	Dankwoord	179
	Noten	183

Inleiding

Personeel haast zich langs me met dienbladen vol koffie in de handen, de lounge is ingericht met de allernieuwste meubels, planten en waarschijnlijk ongelezen koffietafelboeken, en om mij heen zitten goedgeklede freelancers op loungestoelen druk te bellen met hun laptop op schoot. Vandaag geen vergaderkamer met systeemplafond en een massieve directietafel die zo zwaar is dat hij wel van beton lijkt, maar het hipste hotel van Amsterdam.

Ik merk dat ik gespannen ben. Vandaag is een belangrijke dag: ik ben hier om een nieuw managementteam van een internationale corporate te helpen bij de integratie van twee recent samengevoegde afdelingen. Vandaag staat er veel op het programma.

Zoals altijd heb ik een aantal deelnemers van tevoren gesproken. Misschien ben ik daarom meer gespannen dan normaal. Want eigenlijk had het werk dat we zo meteen gaan doen een jaar eerder moeten gebeuren. Nu lopen de emoties hoog op en zit de groep in een conflict, wat doorsijpelt naar de rest van de organisatie. Een van de deelnemers schetst de situatie: 'Hier gaat je kop eraf als het misgaat. Ik voel me er verantwoordelijk voor dat de integratie goed gebeurt, maar dat lukt niet.' In dit team waren heel ervaren en capabele medewerkers verdeeld in twee kampen en het gekke is dat iedereen doorhad dat de samenwerking tussen de twee groepen niet goed ging en dat relaties op scherp stonden, maar ze accepteerden het alsof het heel normaal was. 'We hebben allemaal door wat het probleem is, maar

schuilen achter onze eigen verantwoordelijkheden.’ Onderling maakten collega’s grappen met een serieuze ondertoon. Dan nieste iemand en grapte diegene: ‘ik ben allergisch voor mailtjes van hem.’

Samen tot oplossingen komen lukte ook niet: ‘Vergaderingen werken niet. Als die worden ingepland, dan moeten er twintig punten besproken worden. Als we na dertig minuten bij het derde onderwerp zijn, weet iedereen dat we het niet gaan redden, maar grijpt niemand in. Vervolgens loopt iedereen na de vergadering weg met andere conclusies en taken. Dan worden er zes mails heen en weer gestuurd over kleine dingen, leest iemand die thuis werkt en met het kind in de speeltuin staat de mail half, om vervolgens iemand geïrriteerd op te bellen, en ben je uiteindelijk de hele dag brandjes aan het blussen.’

En zo groeven de twee kampen zich steeds verder in. ‘We varen richting ijsberg, maar zijn de stoelen op het dek van de Titanic aan het rechtzetten.’ ‘Waarschijnlijk denkt de andere helft precies zo over ons. Probeer je de situatie te verbeteren, dan ben je die persoon die kritiek heeft, dwarsligt of veel klaagt.’ Door de situatie verloor dit team het gezamenlijke doel en het belang van de organisatie uit het oog. ‘Omdat we niet verder komen, gaat de integratie waarschijnlijk mislukken, met als bijkomstigheid dat mensen het voor gezien houden of in een burn-out terechtkomen.’

Naast deze lastige situatie moest deze groep trouwens ook nog ‘de hele toko draaiende houden’. ‘Hoe zorgen we voor genoeg omzet, nu en in de toekomst?’ ‘Hoe zorgen we ervoor dat iedereen betrokken en gemotiveerd is bij het werk?’ ‘Hoe krijgen we iedereen op de juiste plek zodat ze hun beste werk kunnen doen en daar beter in worden?’ ‘Hoe zorgen we ervoor dat de ervaren mensen blijven en dat we talent aantrekken?’ ‘Hoe kunnen we stimuleren dat medewerkers in teams zo veel mogelijk zelf de juiste keuzes

kunnen maken en niet continu ons vragen? Wij weten de antwoorden vaak ook niet.’

Hier sta ik dan in dit hippe hotel. Ik kijk nog één keer naar de deelnemers, die zichtbaar gespannen zijn maar proberen losjes over te komen, haal diep adem en vraag me oprecht af: gaat het wel goed komen?

Van samen werken naar samenwerken

Een paar dagen later heb ik een sessie met een managementteam van een scale-up in het zuiden van het land. Dit zijn mensen die impact willen maken met een tof product. Hier heb ik zin in. Het gaat namelijk al goed, maar het kan altijd beter. Ik ben daar om de neuzen dezelfde kant op te krijgen en ze gedurende een dag nog beter te helpen samenwerken.

Aan de oppervlakte ziet alles er goed uit. Er is geen conflict, targets worden gehaald, teamleden zijn in elkaar geïnteresseerd. Maar nu we wat tijd nemen om dieper in te gaan op de samenwerking en nu ik vraag hoe het de afgelopen tijd is gegaan, komen er toch wat zaken naar boven die het team kunnen helpen om nóg beter samen te werken. Een paar voorbeelden.

De organisatie bleek de afgelopen jaren een moeilijke tijd te zijn doorgegaan met reorganisaties en als gevolg daarvan collega's die weggingen. Dat had stiekem z'n tol geëist waar het ging om de veiligheid van teamleden en hun collega's. Afgelopen maanden begon dit team steeds individualistischer te werken. Teamleden waren minder geïnteresseerd in elkaar en elkaars werk en de communicatie ging stroever, met mailtjes en berichtjes die minder beantwoord werden.

Daarnaast was de rol van dit team veranderd door de veranderingen in de organisatie. Wat was op dit moment

eigenlijk de toegevoegde waarde voor de organisatie, de verantwoordelijkheden en de daarbij komende doelen? En wat waren de individuele rollen en verantwoordelijkheden van de teamleden? Ten slotte zaten twee van de tien medewerkers uit dit team thuis met een burn-out en kwam de toch al hoge last terecht op de schouders van steeds minder mensen. Wat waren de onderliggende oorzaken daarvoor?

Werk werkt niet

Misschien herken je een van voorgaande situaties, of onderdelen ervan. Ze illustreren goed wat er vandaag de dag gebeurt. De meeste organisaties strijden niet alleen tegen de concurrentie, maar ook – of zelfs vooral – tegen zichzelf. Miscommunicatie, inefficiënte vergaderingen, lage productiviteit en betrokkenheid, burn-outs, talent aantrekken en behouden, gebrek aan veiligheid, angst en stress, politiek, geroddel... Ik ga er geen doekjes om winden: onze huidige manier van werken en organiseren werkt niet. Zelfs niet als het op het eerste oog in kannen en kruiken lijkt.

Dat het ergens wringt, laten de cijfers zien. Het merendeel van de werkenden is niet betrokken bij hun werk,¹ een groot deel van hen kampt met burn-outklachten² en velen zien het nut van hun eigen werk niet in.³ In het volgende hoofdstuk ga ik in op de ernst van het probleem.

Dit allemaal hebben we door, maar helaas kunnen we de vinger niet op de zere plek leggen of er iets aan veranderen. Ons is geleerd dat het normaal is en erbij hoort. En dus blijven we met z'n allen kantoortje spelen. We doen allemaal alsof we heel efficiënt en effectief werken en samenwerken, maar stiekem weten we wel beter. Meeting in, meeting uit, op kantoor of thuis. Maar is dit wel zo normaal? Volgens mij niet!

Waar gaat het mis?

Als je 's avonds thuiskomt uit je werk en je dag bespreekt met je partner, of als je in de kroeg staat met vrienden en vriendinnen en vertelt hoe het op werk gaat – wat vertel je dan precies? Zeg je dat de strategie voor dat nieuwe product net anders moet? Gaat het over de prijs van je product of dienst die moet zakken? Nee toch?

Volgens mij gaat het eerder over die ene collega van de marketingafdeling die het een zegt maar het ander doet, over waarom verschillende teams in hun eigen silo zitten en niet met elkaar communiceren, over dat ene team dat je leidt waar niemand zich *commit*, over de fusie die één grote chaos is omdat er niets wordt gecommuniceerd en iedereen verschillende belangen heeft, of over het feit dat je door recente ontslagen onzeker bent over je baan zekerheid en er slecht door kunt slapen.

Je hebt het dus vooral over de samenwerking. Dat is niet vreemd. Dag in, dag uit werken we namelijk samen. We werken vandaag 50 procent meer samen met anderen dan twintig jaar geleden en bij veel bedrijven besteden medewerkers ongeveer 80 procent van hun tijd aan vergaderingen of het beantwoorden van vragen van collega's.⁴

Door de jaren heen heb ik gezien dat de meeste spanning die mensen ervaren op hun werk niet met de inhoud te maken heeft – zoals we vaak denken – maar met de manier waarop we werken met anderen. En laat dat laatste nou enorm onderbelicht zijn, waardoor we niet doorhebben dat het de oorzaak is van veel problemen. Daardoor komen we vaak met de verkeerde oplossingen. Een *burn-out-awareness*-week met gratis yogalessen, presentaties van ervaringsdeskundigen en gezond eten in de kantine zijn niet de oplossing voor een beter welzijn als medewerkers nog steeds te maken

hebben met moordende deadlines, een onveilige werksfeer en miscommunicatie. De nieuwe organisatiestructuur gaat teams niet beter laten samenwerken zolang er geen onderling vertrouwen is en verwachtingen onduidelijk blijven. *Happy people officers* zijn geen oplossing als de aard van het beestje niet verandert.

We hebben een manier van werken en organiseren nodig die wél werkt. Afgelopen jaren ben ik me gaan afvragen, hoe ziet die er dan uit?

De mens terug in werk

Vaak denken we dat de menselijke kant van werk ons afleidt van het échte werk. Onzin. Dat komt alleen maar omdat we die interpersoonlijke kant geen aandacht geven en er niet constructief mee omgaan. Ik heb gezien dat onze huidige manier van samenwerken niet werkt, omdat we geen oog hebben voor het menselijke. Dit leidt juist tot conflicten, inefficiënte vergaderingen en onveilige werkomgevingen die ons van ons werk afleiden.

Stop met het plakken van pleisters op een open wond en pak het probleem aan bij de oorzaak. Erken de menselijke kant van werk in plaats van deze te ontkennen. Onze manier van werken en organiseren moet voortkomen uit de manier waarop we functioneren als mens.

Je werkt namelijk niet efficiënter en effectiever als je je behoeften negeert, meer uren maakt of ‘harder’ werkt. Je werkt beter door te bouwen aan het onderlinge vertrouwen en de veiligheid in het team zodat je kunt zeggen waar het op staat zonder eromheen te draaien. Je werkt beter door verwachtingen te bespreken, zodat duidelijk is wat iedereen moet doen en dingen niet dubbel gedaan worden, in plaats van je te verstoppen achter een wolk van ambigue afspraken.

Je werkt beter door verantwoordelijkheid te nemen om te leren van je fouten en elkaar feedback te geven zodat jij en je collega's beter worden in jullie werk. Zo werkt de mens.

Van angst naar psychologische veiligheid, van controle naar vertrouwen, van bevelen naar luisteren, en van wegkijken naar verantwoordelijkheid nemen: zo ziet mensgericht werken eruit.

En het leuke is, wat goed is voor de mens, is ook goed voor de resultaten. Organisaties waar op een menselijke manier gewerkt wordt, hebben werknemers die meer betrokken zijn bij hun werk, meer plezier en autonomie ervaren, meer autonomie hebben én meer verantwoordelijkheid nemen. Daarnaast worden beslissingen sneller genomen, hebben individuen meer zelfvertrouwen en vertrouwen in elkaar en is er meer creativiteit. Ten slotte creëren werknemers in menselijke organisaties een beter eindresultaat, is er een hogere productiviteit, minder verzuim, minder verloop, hogere klantloyaliteit – en niet onbelangrijk: ze zorgen voor meer winst.⁵ Kwalitatief hoogwaardig werk, efficiëntie, effectiviteit en winst zijn dus niet het tegenovergestelde van een fijne werksfeer. Sterker nog, ze complementeren elkaar. Een lekker gerecht kook je ook met peper én zout, niet met een van de twee.

En dat allemaal terwijl jij als eindverantwoordelijke of leidinggevende minder beslissingen hoeft te nemen over kwesties waarover je eigenlijk ook geen mening hebt (waarom kunnen ze dat niet zelf?). Dat is best lekker. Je bent een dief van je eigen portemonnee als jij en je collega's niet mensgericht werken.