

HOE KRIJG IK ZE ZOVER?

Van Jan van Setten verscheen ook:
De klantenfluisteraar
L.I.V.E. Leven Is Verwarrend Eenvoudig
Weet Wat Je Zegt



Wil je alvast in sneltreinvaart door *Hoe Krijg Ik Ze Zover?* Meld je dan aan via deze QR code voor de gratis mini tip cursus *Hoe Krijg Ik Ze Zover*.

Je ontvangt voor een maand één keer per week een e-mail met een praktische tip uit het boek die je direct kunt toepassen in je eigen praktijk.



Wil je maandelijks ook online verwarrend eenvoudige tips van Jan ontvangen? En als eerst op de hoogte zijn van het laatste nieuws?

Meld je dan via deze QR code aan voor de maandelijkse *Inspiratieflits*.

Jan van Setten

Hoe krijg ik ze zover?

Draagvlak zonder dwang

Uitgeverij Business Innovation Group Unlimited B.V.
Amersfoort

23ste druk, april 2022

© 2010 Jan van Setten

Uitgeverij Business Innovation Group Unlimited B.V., Amersfoort

Omslagontwerp: Bij Barbara

Foto auteur: Ton van Til

Boekverzorging: LINE UP boek en media bv

ISBN 978 90 827999 5 8

Kijk voor meer informatie en inspiratie op
www.janvansetten.nl

Inhoud

	Inleiding	7
1	Waar staan we voor? Waar gaan we voor? Ons DNA! <i>De zin en onzin van gedeelde waarden en missies · Vertel een fantastisch verhaal · Mensen zijn je belangrijkste productiemiddelen! Waar of niet waar?</i>	13
2	Waarom doet (n)iemand wat ik wil? <i>Commitment: ja denken, ja voelen en ja doen · Respectvolle confrontatie · Inzicht creëren · Beweeg-redenen · En nu aan de slag!</i>	35
3	Glasheldere communicatie <i>Driedimensionaal communiceren · Communicatie is mede-delen · Wees transparant over de te managen consequenties · 3D luisteren naar jouw baas</i>	69
4	Laat ze TRIPpen! <i>Je krijgt wat je managet ... of krijg je wat je beloont? · Geef je medewerkers de ruimte · Talenten herkennen en ontwikkelen · Versterk wat sterk is · Vrijheid en controle · Jij bent verantwoordelijk voor het resultaat</i>	89

5	Weerstand en leerstand	117
	<i>Weerstand komt uit het verleden en de toekomst · Wat drijft je nu echt? · Drijfveren zijn niet onderhandelbaar · Verklaar de ander voor GEC! · LSD: Luisteren, samenvatten en doorgronden</i>	
6	Vertrouwen en waardering als motor	147
	<i>De vier cilinders van vertrouwen · Waardering, de mentale motorolie bij uitstek! · Afscheid nemen is ook een vorm van waarderen</i>	
	Dankwoord	175

Inleiding

Met alle respect heb ik de vrijheid genomen u te tutoyeren. Verder is dit boek in de mannelijke vorm geschreven, maar ik heb natuurlijk respect en bewondering voor de vrouwelijke lezer van dit boek.

Het was in het vroege voorjaar van 1998, in het schitterende Crans Montana. Er lag een smetteloos witte laag sneeuw, scherp reflecterend in de zon die zijn best deed het onderliggende groen naar boven te krijgen. Ik zat versuft op een bankje. Realiseerde me dat ik naar buiten gestuurd was met een opdracht waar ik niets mee kon. Ik moest binnen twee uur terug zijn met een nieuw inzicht in organisaties.

Het was een goede gewoonte om tweemaal per jaar met alle Europese business- en landendirecteuren bij elkaar te komen om door de president 'gehersenspoeld' te worden over het verleden en de toekomst. Tijdens deze ontmoetingen kreeg je verschillende opdrachten die je denken moesten provoceren.

Daar zat ik dan. De opdracht was 'creëer iets nieuws'. Punt!

De tijd verstreek. Ik kreeg het steeds warmer, terwijl ik keek naar mensen die in de verte met ondoordacht plezier naar beneden kwamen zeilen op hun ski's. Sommigen doken rück-

sichtslos de berg af, anderen keken eerst eens rustig de kat uit de boom of gingen wat angstvallig schutterend, bijna tegen hun wil, naar beneden.

Doe je vaak iets wat je eigenlijk niet kunt? Doe je vaak iets waar je geen zin in hebt of waar je niet in gelooft? Doe je vaak iets wat je niet begrijpt?

Ik bedacht me dat mensen niet zomaar doen wat ze gevraagd of gezegd wordt. Ik was ook niet vol enthousiasme op mijn opdracht gedoken, maar had besloten eerst maar eens op dit bankje te gaan zitten peinzen. Wist ik hoe ik het voor elkaar zou moeten krijgen? Geloofde ik wel in deze opdracht? Wat zou ik er zelf van kunnen leren? Ik zag in dat je altijd een paar stappen moet doorlopen voor je je committeert aan een klus. Dat kan snel gaan of lang duren, maar die stappen zijn altijd dezelfde. Opeens zag ik het voor me: de ladder naar commitment.

De benauwde warmte sloeg om in enthousiasme. Hier kon ik iets mee. Zo moet je verander- en ontwikkeltrajecten aanpakken: geen 'bypassmanagement', nee, gewoon de natuurlijke weg volgen en je krijgt je medewerkers mee. Ik sprong enthousiast op van mijn bankje, gleeed in de eerste bocht terug naar het congreshotel bijna onderuit, hield me nog net staande en rende in de blessuretijd de zaal in. Gelukkig, ik had 'iets nieuws' gecreëerd.

Vol verve presenteerde ik mijn verhaal over de zojuist geboren commitmentladder. 'Als we iets willen, moeten we niet domweg zeggen wat er moet gebeuren. Nee, we moeten eerst zorgen dat mensen zich bewust zijn van wat er speelt. Uitleggen wat dat voor de organisatie, klanten en henzelf betekent. Wat de voordelen voor hen zijn. Ook moeten we zorgen dat we

ze inspireren in het hoe. En niet bang zijn om uit te leggen dat er een aantal stevige consequenties voortkomt uit de keuzes die we samen maken.’

De reacties van mijn collega’s uit de zaal waren nog niet erg enthousiast. De president liet, met enige trots (hij had me hier immers toe aangezet), weten dat hij er wel wat in zag, ‘maar hoe krijgen we dit verwerkt in de managementpraktijk van alledag? Het gaat immers om het resultaat, Van Setten!’

Twee jaar later ben ik voor *mezelf* begonnen. Ik heb nog nooit zo hard *voor een ander* gewerkt. Maar met veel plezier! Mijn ervaringen wekten een positieve agressie op tegen het verlies aan eenvoud, plezier en resultaat in managementland. Vandaar dit boek.

Ik neem je mee door het proces, met de inzichten die je nodig hebt om je mensen op een natuurlijke wijze betrokken te maken. Je leert de lenigheid in je aanpak vergroten en je leert afstemmen op het niveau van betrokkenheid van elke medewerker.

Ik vertel je hoe je een sterke basis legt: de principes waar jouw mensen voor staan en de doelen waar ze voor gaan. Hoe glashelder management je helpt om ze door de verschillende fasen van de commitmentladder heen te krijgen. Waarom je mensen niet tegen hun zin gelukkig kunt maken. Hoe je weerstand creëert, herkent en weerlegt. Hoe je respectvol afscheid neemt als het echt niet werkt.

In hoofdstuk 1 gaat het om de basis onder alle veranderingen: waarom (‘Waar staan we voor?’) en waarheen (‘Waar gaan we voor?’). Als je die vragen samen met je medewerkers kunt beantwoorden, heb je het speelterrein waarin het proces zich voltrekt afgebakend.

In hoofdstuk 2 kijken we vervolgens naar de commitmentladder: wat zijn de verschillende fasen die je medewerkers doorlopen voordat ze zich echt committeren aan het gezamenlijke doel? Jouw inzicht in deze stadia helpt je effectiever te zorgen dat ze ook echt gaan doen wat jullie willen!

Hoofdstuk 3 beschrijft het hoe en waarom van glasheldere communicatie. Veel van de problemen met commitment komen voort uit eendimensionale boodschappen: ‘Zo gaan we het doen, veel succes ermee!’ Wie niet leert te mededelen, zal zijn medewerkers ook niet meekrijgen.

Hoofdstuk 4 zoomt in op de implementatie: de doelen zijn bekend, je hebt inzicht in de commitmentladder, je weet hoe je de doelen duidelijk voor het voetlicht moet brengen – nu aan de slag! Je zult merken dat het heel belangrijk is om elke medewerker op zijn eigen manier te laten werken aan het gezamenlijke doel: iedereen moet in zijn eigen ‘TRIP’ zitten. Pas dan kan echt, zichtbaar ‘praktijkcommitment’ ontstaan.

Hoofdstuk 5 richt zich op de harde noten: de serieuze weerstand die je hier en daar bij elk veranderingsproces kunt onderkennen. Je hebt alle aspecten in de vorige hoofdstukken onder de knie en toch staan er een paar nog vol op de rem. Hoe ga je daarmee om?

Ten slotte kijken we in hoofdstuk 6 naar vertrouwen en waardering. Deels als aanvulling op hoofdstuk 5, deels als waarborg voor de voortgang van het hele proces, is het heel belangrijk dat je op ‘de juiste knoppen drukt’ zodat iedereen naar tevredenheid in zijn TRIP blijft werken.

Als je wilt weten hoe jij al deze aspecten van het commitmentproces kunt beïnvloeden op een manier die bij jou past, lees dan dit boek. Inzichten worden gekoppeld aan herkenbare praktijksituaties. Het zal je inspireren op een plezierige manier

het roer in handen te nemen, een manier die gewaardeerd wordt door medewerkers, collega's en klanten, zelfs door je familie en vrienden. Ze zullen doen wat jij wilt dat ze doen. Geloof dit niet zomaar: lees, experimenteer en overtuig jezelf voordat je zelf je commitment geeft!

Jan van Setten

1 Waar staan we voor? Waar gaan we voor? Ons DNA!

De zin en onzin van gedeelde waarden en missies

Medewerkers en managers worden regelmatig bestookt met fantastische missiestatements, corporate values, visiedocumenten en dat soort proza, maar begrijpen ze die ook? Voelen ze wel wat er wordt bedoeld? Negen van de tien keer zijn lager management en medewerkers zelf niet bij de ontwikkeling van deze statements betrokken geweest. Sterker nog, vaak heeft een extern bureau inspirerende waarden gevonden en een ‘pakkende tekst’ verzonnen nadat ze drie dagen met de top op de hei hebben gezeten. Ter illustratie het volgende praktijkvoorbeeld.

Hoezo respect?

Geluidloos auberginekleurig pluise bekleedde de vloer. Een glimmend elektronisch whiteboard met touchscreen vulde deels de met grijs alcantara beklede wand. Bruine lederen stoelen omringden statig een grote ovale kersenhouten tafel. Als je met je rug iets meer druk tegen de leuning van een stoel gaf, vloog hij in de strategische stand en kreeg je de neiging je voeten op de tafel te slingeren. Ik kon die drang nog net onderdrukken en begaf me in de operationele zithouding van de stoel.

We waren in de boardroom van een grote farmaceut. In het kader van het management-developmentprogramma voor de eerstelijnsmanagers mocht ik van gedachten wisselen met de directeur over een mogelijk leiderschapsprogramma. Ik had nog nauwelijks een slok van de heerlijke cappuccino genomen of ik zag ze! Daar hingen ze, in vol ornaat ... de corporate values. Wat een warmte sloeg me om het hart.

'Quality in all we do. The Customer first. Respect for the individual. Continuous improvement.'

Ik hield het niet en moest ze even van dichtbij bekijken. Staand naast de in schitterend geborsteld aluminium gelijste tekst voelde ik de verbaasde ogen van de directievoorzitter in mijn rug prikken. Wat gaat hij nu doen? spraken zijn ogen toen ik me omdraaide.

'Ik kom hier niet voor een vacature,' zei ik op licht verhitte toon, 'maar als u er een heeft? Dit is nu precies waar ik voor sta!' Na een korte pauze vroeg ik op onschuldige toon: 'Wat betekent dat eigenlijk voor jullie, respect?'^{*}

'Gewoon, respect', antwoordde de directeur licht verontwaardigd. 'Je weet toch wel wat respect betekent?'

'Jawel, maar wat heeft het bij jullie voor lading?' vroeg ik, vissend naar de diepgang.

^{*} Respect komt van het Latijnse *respectus* (= het omkijken), een samenvoeging van *re* (= terug) en *spicere* (= kijken). Als je bij de basis van het begrip blijft, betekent het dat je regelmatig terugkijkt naar wat je gedrag met anderen doet. Je kunt ook je mentale achteruitkijkspiegel verwijderen; je loopt dan de kans af en toe respectloos te zijn. Maar ach, dat kun je zelf toch niet zien.

‘Gewoon respect, maak je niet zo druk om dat respect.’ Zijn toon liet nu scherpe irritatie horen. ‘Dat ding sturen ze vanuit het Zwitserse hoofdkantoor en moeten we hier ophangen.’

‘Oh, ik snap het ...’ verzuchtte ik. Ik dook weer snel mijn stoel in om de tweede helft van de nu lauwe cappuccino op te drinken.

Ook de missie van de farmaceut was niet misselijk geformuleerd:

‘We want to be the leading partner in providing health to society, in such a way that customers feel themselves to be in the centre of our existence, supported by employees who can develop their careers in a safe and inspiring working environment, with the drive for top quality in all they do.’

Ik besloot daar in dit stadium maar even geen slimme opmerkingen over te maken.

Dit praktijkvoorbeeld staat niet op zichzelf. Legio medewerkers en managers weten niet waar hun organisatie werkelijk voor gaat en staat, en dus ook niet waar zij ZELF – zij zijn immers de organisatie – werkelijk voor gaan en staan.

Ondanks dit gaat er gelukkig veel goed. De vraag is echter: zou het werk veel beter en wellicht gemakkelijker kunnen worden gedaan als de waarden en missie van de organisatie meer tot de verbeelding van de medewerkers zouden spreken en de medewerkers hun eigen waarden en missie daarin zouden herkennen? Als ze bewust zouden handelen vanuit datgene wat ze met elkaar waardevol vinden en hun richting en keuzes daarvoor zouden laten beïnvloeden? Wat gebeurt er als je manier van leiding geven en leiding ontvangen hiervan herkenbaar afgeleid is? Zou het helpen als iedereen beseft wat de werkelijke

functie van het bedrijf is en daarin gelooft? En wat kan die functie zijn? Is dat winst maken? Is dat product X leveren? Is dat klanten blij maken? Hoe kom je er überhaupt achter wat er in de geest van je mensen omgaat als het om deze vragen gaat?

Laten we eens inzoomen. Waar sta en waar ga je echt voor? Twee vragen die op het eerste gehoor gemakkelijk te beantwoorden lijken. In de praktijk worden ze echter zelden voldoende bewust doorgrond en gedeeld – noch de inhoud noch de betekenis.

Waar staan we voor?

Je kunt op een eenvoudige manier boven water halen wat je medewerkers echt met elkaar delen, waar ze met zijn allen voor staan. Niet door ze simpelweg te vragen naar hun gedeelde waarden, want de helft gaat bij zo'n vraag al mentaal met pensioen. Als je wilt weten waarom je medewerkers iedere dag weer naar de zaak komen, leg ze dan de volgende situatie voor.

Wat ga je missen als je hier niet meer mag werken?

Stel, je arriveert maandag na een heerlijk weekend fris bij de zaak. Je parkeert je auto, zet je fiets weg of laat bus en trein achter je, haalt nog even een stevige hap frisse lucht en denkt: we gaan er wat van maken!

Je ziet mensen bij de ingang. Zorgelijke gezichten, collega's met de hand voor de mond geslagen en grote ogen van ontzetting. Je versnelt je pas om te zien wat er aan de hand is. Je col-

lega's wijzen naar de voordeur. Krijg nou wat, er zit een houten pallet op de deur geschroefd. De pallet bevat drie brieven.

In brief 1 staat: 'BEDANKT! Bedankt voor je inzet, je betrokkenheid en de jaren die je aan ons bedrijf hebt gegeven. We hebben de hele zaak echter uitbesteed. Neem het niet persoonlijk, het is gewoon een zakelijke beslissing'.

Met een brok in je keel lees je de tweede brief. Het zijn allemaal telefoonnummers: Randstad, het RIAGG, stichting Korrelatie, het UWV enzovoort. Je wordt dus wel opgevangen ...

Het gaat echter om brief 3, waarin staat: 'Wat ga jij missen als je hier niet meer mag werken? Geef voordat je weggaat jouw top drie s.v.p.'

Tien tegen één dat in deze top drie het begrip collega's genoemd gaat worden. Vervolgens varieert het van: *sommige* collega's, de hectiek, mijn vak, de kansen, klantencontact, ontwikkelmogelijkheden, het gevoel iets bij te dragen, waardering, de uitdagende projecten, de lol die we met elkaar hebben, tot: mijn auto, het salaris en de koffie.

Waarom is het zo interessant om te weten wat iemand gaat missen? Omdat dat wat je medewerkers *missen* is wat ze met elkaar *delen*. Als er niets wordt gedeeld, wordt er ook niets gemist. Het is zaak dat je de rode draad vindt in de top drie van je medewerkers en henzelf de betekenis ervan laat doorgronden. Wat houdt hun top drie nu werkelijk in? Welke beelden horen hierbij?

Als je die vragen laat beantwoorden, krijg je de echte gedeelde waarden, de echte reden waarom je medewerkers naar hun werk komen. Hierin ligt de potentie van alles wat je met elkaar kunt bereiken. Ter illustratie een aantal antwoorden van de managers bij de eerdergenoemde farmaceut op de vraag: 'Wat ga je missen?'

Collega's, in de betekenis van:

- 'met elkaar kunnen sparren'
- 'geloof in elkaars kunnen'
- 'samen scoren'
- 'elkaar inspireren'

Passie voor Het Vak, in de betekenis van:

- 'ik heb iets met de farmaceutica, het werk is zinvol'
- 'geen dag hetzelfde, heerlijk die hectiek'
- 'hoe complexer de uitdaging, hoe leuker'
- 'je moet jezelf blijven ontwikkelen'

Lol in het werk, in de betekenis van:

- 'ontladen met elkaar na een zware klus'
- 'humor als gel voor de ziel'
- 'elkaar op een plezierige manier tot op de enkels afbreken'

Waardering, in de betekenis van:

- 'blijde klanten die steeds terugkomen'
- 'complimenten van collega's'
- '(h)erkend worden in de markt'
- 'sprekers mogen leveren op congressen'
- 'persoonlijke ontwikkelkansen'

Geen van de hiervoor genoemde zogenaamde values was terug te vinden in de door de farmaceut zo prachtig geformuleerde corporate values. Dit is bij veel bedrijven het geval. Opvallend is ook dat bij de talloze bedrijven waar ik deze exercities gedaan heb, de leiding nog nooit de waarde 'plezier in je werk' geïntroduceerd heeft. Deze waarde vinden veel

**People support what
they help create**

medewerkers echter wel belangrijk. Je leeft tenslotte maar één keer en stopt ongeveer 60.000 uur in je werk, als je overeind blijft tot je 65ste ... Eventueel komt daar nog 3000 uur bij door de verlenging van de AOW-leeftijd.

Bespaar jezelf als manager het geld en de moeite en laat je eigen medewerkers de corporate values ontdekken. Laat ze zelf de basis inrichten. Je kunt altijd bijsturen en aanvullen waar dat nodig is.

Ik heb ook een hypotheek

In een kennismakingsgesprek met de commercieel directeur van een grote deurenfabrikant vroeg ik naar de drijfveren die hem iedere maandag weer naar de zaak duwden. Er viel een pijnlijke stilte. 'Daar vraag je me wat', mompelde hij met een zekere droefheid in de ogen. Ik kreeg al meer inzicht in de achtergrond van zijn probleem: hij wilde een flinke dosis inspiratie en motivatie in zijn accountmanagers losmaken, want, zo had hij gezegd: 'Er is echt geen beweging in die gasten te krijgen.'

Daar kwam eindelijk het antwoord. 'Tja, ik heb ook een hypotheek', zuchtte hij. Ik durfde niet te vragen hoe hoog die hypotheek wel was, hoog genoeg in elk geval. Omdat ik zo nog weinig te weten kwam over de drijfveren van de man, probeerde ik het over een andere boeg te gooien.

'Wat zou u het meest missen als u niet meer aan de bak zou kunnen hier? Buiten uw riante salaris natuurlijk', voegde ik er snel aan toe. Ik had al bijna spijt van de vraag toen ik zijn reactie uit zijn lichaamstaal las. 'Een hoop shit', zei hij en kon daarbij een grote glimlach niet onderdrukken. Dat was alvast iets.

Mocht je in de praktijk vastlopen omdat je medewerker stilvalt op de vraag 'Wat ga je het meest missen?', dan kun je altijd de 'vangnetvraag' inzetten. Deze luidt: 'Wat zou je *willen* mis-

sen dan?’ Deze vraag zet over het algemeen de sluizen over het verleden open, toen alles nog anders was.

Vol goede moed zette ik dus de vangnetvraag in. En ja hoor, de sluizen gingen open: ‘Jaaa, wat zou ik willen missen als ik nu wegga? Vroeger, toen hadden we nog echt contact met elkaar. Toen gingen we op vrijdagmiddag samen nog eens wat drinken. Je stond voor elkaar klaar als je het te druk had. Toen werden je ideeën nog niet gelijk neergeknuppeld door je baas, en werd je niet alleen op je nek gezeten met KPI’s, forecasts en spreadsheets.’

Ik kreeg steeds meer het vermoeden dat de oplossing niet lag in het oppeppen van de accountmanagers, maar in het oppeppen van de commercieel directeur zelf. ‘Ik weet wat, we gaan een rondje rijden in je nieuwe BMW!’ riep ik enthousiast.

Na enig onbegrip en tegensputteren stonden we op de directieparkeerplaats (die zou eigenlijk voor de klant moeten zijn, die nu een heel eind door de regen naar de ingang moest lopen, maar goed). De BMW glom ons tegemoet.

‘Nog even wat pakken’, zei ik, en haastte me naar de bezoekersparkeerplaats om aluminiumfolie uit mijn auto te halen. Terug bij de BMW zag ik de grote kleine man al glimmend achter het stuur zitten.

‘Wacht, ik zal even de beschermfolie erop doen.’ Snel schoof ik de folie onder de ruitenwissers op de voorruit. Ik zag nog net zijn stomverbaasde blik achter de folie verdwijnen. Ik maakte onder de achteruitkijkspiegel een gat ter grootte van de spiegel en sprong vervolgens snel de auto in. ‘Zo, rijden maar,’ zei ik, alsof er niets aan de hand was.

‘Rijden maar? Voel je je wel lekker?’ reageerde de directeur. ‘Zo ga ik toch echt niet rijden!’

‘Jawel hoor, zo leef je, dus zo kun je ook rijden’, sprak ik vastberaden.

‘Zo leef ik?!’ riep hij verontwaardigd.

‘Ja, zo leef je. Je blik op het verleden is zo groot als je voorruit, en je blik op de toekomst zo klein als je achteruitkijkspiegel. Vind je het gek dat je niet vooruit durft? Ik weet nu wat je probleem is. Je hébt geen verleden. Je leeft erin! Je hebt pas een verleden als je het verleden hebt losgelaten’, legde ik hem uit.

Als door een wesp gestoken sprong hij uit de auto en trok de folie van de voorruit. Met een brede grijns op zijn gezicht dook hij weer naar binnen, trok de versnellingshendel via de R naar de S en met een stevige duw in de rug schoten we op een bevrijdende lunch af.

Ga met respect voor het verleden de toekomst in. Doe dat NU, anders verandert er niets. Waarden komen ook niet zomaar uit de lucht vallen, daar is vaak jarenlang aan gebouwd. Natuurlijk kunnen sommige waarden na verloop van tijd onherkenbaar raken. Dan is het tijd voor een ‘DNA-reset’. Deze maakt onder andere de medewerkers weer bewust van en enthousiast over de ‘waarden’. Waarden vormen de basis van ons gedrag en zijn het fundament dat bepaalt waar we voor *staan*.

Je hebt nu één navigatiepunt te pakken binnen het DNA van je team, je afdeling, je organisatie: *waar staan we voor?* Wat vind je met elkaar waardevol? Wat drijft je iedere dag weer naar de zaak? Wat zou je missen als je je werk niet meer kon doen? Maar vanuit één punt kun je niet navigeren. Dus nu het tweede punt: *waar gaan we voor?*

Waar gaan we voor?

Als je (gedeelde) waarde hecht aan jezelf, elkaar, je klanten, je vak, je organisatie en je toekomst, dan wil je ook iets bereiken. Dan jaag je zaken na die in het verlengde daarvan liggen. Als je functie in het verlengde ligt van wat je drijft en waardevol vindt, dan loop je de kans dat je regelmatig gemotiveerd aan het werk bent. En dat kan besmettelijk zijn en naar meer smaken.

Prachtige woorden allemaal, maar hoe krijg je scherp waar we voor *gaan*? En hoe zorg je dat het in lijn is met datgene waar we voor *staan*?

De vraag wat de werkelijke functie van je bedrijf is, is het best door je klant te beantwoorden. Het kan interessant zijn om te kijken in hoeverre zijn idee ook *jouw* idee van die functie is. Zou je *willen* weten wat je (interne) klant zou antwoorden op de vraag wat hij gaat missen als jij er niet meer zou zijn? Kun je het je veroorloven om het niet te willen weten?

Jij, als bezielend leider, weet jezelf en je mensen mee te nemen in de werkelijke functie van het bedrijf. Je weet beelden te schetsen waar medewerkers zich in herkennen. Je kunt een richting aanwijzen waar ze energie van krijgen en die hen in beweging zet, een doel dat in lijn is met de zaken die in de basis belangrijk gevonden worden en waar het bedrijf voor staat.

Wat gaan onze klanten missen als wij er niet meer zijn?

Ter voorbereiding op een training om het gehele (sales)management klantgericht te krijgen, had ik een enerverend gesprek met de MD (managing director) van een multinational gespecialiseerd in de beveiliging van mensen en objecten. Veel te vroeg

draaide ik de parkeerplaats op en had daardoor de kans even illegaal op het bedrijfsterrein rond te kijken. Aan de grote bedrijvigheid te zien waren er genoeg klanten in verleiding gebracht om zaken te doen.

Ik werd opgemerkt door een medewerker in blauwe stofjas, zo te zien een voorman. 'Zo, jullie hebben het lekker druk, hè?' opende ik op meelevende en onschuldige toon het gesprek. 'Nog geen last van de crisis gelukkig.'

'Nou, het is hier anders elke laatste paar dagen van de maand crisis', reageerde hij nors. 'Wat doet u hier eigenlijk? Ik zie u geen badge dragen en u bent niet onder begeleiding, dat is niet volgens de regels!'

'Nee, ik was iets vroeger voor mijn afspraak met de heer Smith en dacht, ik kijk even wat rond.'

'Zo werkt dat niet, beste vriend. Maar vertel eens, een afspraak met de heer Smith. Wat kom je dan doen?' vroeg hij nieuwsgierig.

Heerlijk, die westerse directheid. 'Ik kom met de heer Smith praten over hoe we klanten nog blijer kunnen maken dan ze al zijn', zei ik.

'Nou, dat zal wat worden', was het bemoedigende antwoord. 'Aan het einde van iedere maand moet ik zoveel mogelijk klanten dwingen om hun orders al af te nemen, ook al hebben ze de spullen nog niet nodig. Nee, daar worden ze echt blij van. Maar ja, dan hebben we in ieder geval de forecast gehaald en daar gaat het hier om', legde de voorman uit.

Ik besloot hier maar niet op in te gaan; ik wilde niet te laat bij de grote baas verschijnen. Net op tijd liep ik zijn kantoor binnen.

'Heeft u het kunnen vinden?' sprak de MD met zwaar Engels accent. Na een stevige inleiding over de kracht en de grootte van het concern, het aantal medewerkers en de winstpotentie, de

omzet en het marktaandeel, volgde de toeristenroute langs de carrière van de MD. Het was duidelijk een bevlogen en ambitieus man. Na de tweede koffieronde vond ik dat het tijd werd voor de hamvraag.

‘Wat jagen jullie hier eigenlijk na met z’n allen?’ vroeg ik joviaal. Zijn blik gaf aan dat zijn Nederlandse lessen dit type taalgebruik nog niet aankonden, dus ik probeerde het nog eens: ‘Wat is de werkelijke functie van uw organisatie, waar gaan jullie voor?’

Dat leverde een blik van herkenning op. ‘Oh, dat is heel eenvoudig: making money!’ antwoordde de MD blij.

‘Making money?’ reageerde ik bijna verontwaardigd, ‘dat kan toch niet de werkelijke functie zijn?’

‘Yes, very simple! Making money!’ Hij liet zijn Nederlands even voor wat het was.

‘Oké, natuurlijk moet er geld verdiend worden, maar waar gaat het nou echt om hier?’

Hij slaakte een diepe zucht. Blijkbaar had ik zijn bewustzijn nog niet geraakt.

‘Als u op een verjaardag of een receptie bent en iemand vraagt: “Wat is uw functie eigenlijk?” Wat zegt u dan?’

‘Ik ben de managing director van Jones Unlimited’, sprak hij vol trots.

‘Fout!’ zei ik, ‘dan moet u antwoorden: ik ben de nummer 1 eurogenerator van Jones Unlimited. Als de kernfunctie van uw bedrijf euro’s genereren is, dan bent u dus een eurogenerator.’

Er kwam een zweem van inzicht over z’n gelaat, dus ik vroeg nog een keer: ‘Wat is nu de werkelijke functie van uw bedrijf?’

‘Ja, als je het zo bekijkt willen we gewoon dat mensen zich veilig en zeker voelen op hun werk en daarbuiten’, sprak hij met de passie van een stoeptegel.

‘Gewoon, gewoon? Dat is toch fantastisch man, als iedereen dat zou voelen! Dus alles wat jullie hier bedenken en doen leidt tot een heerlijk veilig gevoel bij de klant. Feel safe, be secured, als het ware. Dat ze daar graag euro’s voor over hebben lijkt me logisch. Is dat de werkelijke functie? Gaan klanten dat gevoel missen als jullie er niet meer zijn?’ eindigde ik.

Hij kwam los: ‘Ja, daar gaat het echt om! Wat we hier nu zitten te bedenken is veel beter dan dat langdradige missiestatement dat we met het communicatiebureau hebben bedacht. Ik moet het iedere keer weer opzoeken omdat ik het niet kan othouden. Zo lang is dat verhaal.’

De MD besloot dat de ‘nieuwe’ functie van het bedrijf dit keer niet van boven naar beneden ontwikkeld moest worden. Zijn mensen moesten haar zelf vorm gaan geven.

Deze situatie staat niet op zichzelf. Hoe hoger je in een organisatie komt, hoe meer de vraag ‘Waar gaan we voor? Wat is de werkelijke functie?’ een financieel getint antwoord krijgt. Veel managers worden uitgelokt om hun ‘spreadsheetspielen’ maximaal te spannen. De neiging bestaat om de financiële blik door te geven aan de volgende laag en zo naar de werkvloer en, nog erger, naar de klant. Let wel, er is niets mis mee om heldere financiële doelstellingen te hebben. Dat is uitermate zinvol. Maar als ze de dominante factor worden van de bedrijfsvoering en de managementstijl, krijg je daar ook de consequenties bij geleverd.

Hoe meer je als manager (en als mens) *committed* bent aan en gelooft in waar je voor staat en gaat, des te duidelijker je omgeving dat ziet en voelt – en zich daardoor laat beïnvloeden. Hoe meer je als manager je medewerkers kunt inspireren en

(ver)beeldend mee kunt nemen, des te groter de kans dat ze aanhaken. Prachtig, maar hoe doe je dat dan?

Vertel een fantastisch verhaal

Als je geen beeld hebt, kun je niet zien. 'Ik zie het niet meer zitten!' betekent dus: ik heb geen beelden meer waar ik in kan geloven. Het spreekwoord luidt niet voor niets: eerst zien dan geloven. De betekenis van dit spreekwoord is niet, zoals veel droefstoetertjes denken: eerst concreet voor me zien en vast kunnen pakken, dan geloof ik het. Nee, de ware betekenis is: eerst zien in *de geest*, dan geloven dat het waar kan *worden*. De weg naar de werkelijkheid start met de eerste creatie in de geest. Hoe scherper de beelden, hoe meer je erin gelooft. Roep dus aantrekkelijke beelden in jezelf en elkaar op die er in de realiteit nog niet zijn, maar waar je wel naartoe zou willen. Daar heb je natuurlijk wel wat lef voor nodig.

Ik zie het rendement stijgen van 13,7 naar 15,2 procent. Wauw!

Tijdens de kick-on van een verandertraject om het werk 'Beter En Leuker' te laten verlopen, had ik Henk, de vlaggendrager van de organisatie, uitgedaagd om zijn volk mee te nemen in zijn droom van de toekomst. Waar staan we voor en waar gaan we voor? Ik schetste met brede kwast de situatie.*

Je ligt in je pyjama in bed achter het gordijn op het podium. De wekker gaat, het blijkt je gsm te zijn, het is je secretaresse, in paniek: "Waar blijf je?" Je hebt je verslapen. Iedereen zit te wachten. Jij zou de dag openen.

Het gordijn schuift langzaam open en je vertelt aan je secretaresse, door de telefoon, dat je een waanzinnige droom gehad

* We gaan de zaak natuurlijk niet 'off' zetten!

hebt. Je neemt haar mee in je beelden – het publiek, je volk, kijkt en luistert mee. Raakt geïnspireerd door het geloof in de beelden die je schetst. Driehonderd man in de zaal; je kunt een speld horen vallen. Kom op, Henk, wat zie je dan? Neem me mee.'

Henk slikte een paar keer stevig.

'Kom op Henk, als je bang bent om onderuit te gaan, zul je nooit iets origineels doen. Dit keer moet het toch anders, pak-kender?'

Hij glimlachte en overwon zijn angst om zich over te geven aan de uitingen van zijn bezielende visie. 'Poging één: ik zie het rendement op het eigen vermogen stijgen van 13,7 naar 15,2 procent. Het werkkapitaal daalt met meer dan de helft. Wauw, ik zie de groei in omzet toenemen tot ongekende hoogte ...'

'Stop maar Henk', onderbrak ik hem. 'Prima intonatie en lichaamstaal. Denk je alleen echt dat je volk van deze "beelden" in vervoering raakt? De aandeelhouders waarschijnlijk wel, maar die zitten niet in de zaal. Als je de productie inloopt, wat zie je dan? Wat zie je de klanten doen? Je loopt bij een vergadering binnen, waar gaan de gesprekken over? Je haalt een bak koffie bij de automaat, wat gebeurt daar? Wat zie je jezelf doen? Denk in beelden, Henk. Mensen willen beelden zien. Mensen slaan alles op in beelden met emotie, anders zien ze het niet zitten. Eerst zien, dan geloven Henk, weet je nog?'

Nu kwam hij los. Hij vergat waar hij was, ik zag het aan zijn gezicht. 'Ik loop de klachtenvergadering in en ik zie onze jongens samen met klanten "kanskaarten" invullen. Vroeger zag ik hier nooit een klant, nu wemelt het ervan. Ik ga verder en kom in een ruimte die ik niet ken. "Pleasure Dome" staat er in neon op de wand. "Let op, u bevindt zich in een 'Ja, maar'-vrije zone." Ik zie klanten die we kwijt waren fel discussiëren met onze productmanagers over nieuwe productideeën. De wand hangt vol met inspirerende beelden. Op de gang bij HRM is het een drukte van jewel-

ste: stagiaires proberen uit alle macht een plaats te bemachtigen voor 2015. Ik ben nog niet de lift uit op de tweede verdieping of ik word onder de voet gelopen door de pers, die per se wil weten hoe het komt dat we blijven groeien terwijl er een crisis schijnt te zijn. Ik vlucht weg, eerst een kop koffie voor ik verder ga. Ik kan alleen de koffieapparaten niet vinden. Ze staan niet meer op de gang. Ah daar zijn ze. Op de afdelingen zijn koffiecorners ingericht waar het werkoverleg plaatsvindt.'

'Henk! Henk! Geweldig, dit moet je vasthouden. Ik zie het voor me. Hier kunnen ze niet omheen.'

Met een ietwat verdwaasde blik landde Henk weer in zijn eigen saaie kantoor. 'Oké jongens, dit moeten ze weten. Ik hou het vast. Wat voor kleur pyjama zal ik aandoen? In de kleuren van het bedrijf, met het nieuwe logo erop?' Henk was niet te stuiten.

Terug naar de vraag 'Waar gaan we voor?' Wat gaat de klant allemaal missen als je er niet meer bent? Je werkelijke functie staat vaak niet op de factuur. Natuurlijk, je producten en diensten zijn belangrijk en moeten goed zijn. Wat klanten echt gaan missen gaat echter veel verder dan je product.

Ons eerdere praktijkvoorbeeld over de farmaceut leverde de volgende antwoorden op:

- persoonlijke aandacht;
- een betrouwbare sparringpartner;
- baanbrekende initiatieven;
- 'jullie staan altijd voor ons klaar';
- geruststelling;
- betrouwbare producten;
- positief gevoel;
- oprechte interesse;
- ontzorging.

Er moet een duidelijk verband zijn tussen de zaken die je waardevol vindt en dat wat je uiteindelijk wilt bereiken. Is dit niet het geval, dan zul je op het operationele vlak veel weerstand ondervinden bij jezelf en anderen. Je waarden, je overtuigingen en je visie geven de richting aan van je gedrag. Je gedrag leidt uiteindelijk op alle fronten tot resultaat.

Je hebt als bedrijf veel minder procedures en regels nodig als de waarden die werkelijk gedeeld worden in het hart leven. Als je zorgt dat de procedures en regels in lijn liggen met de gedeelde waarden, zijn deze regels en procedures niet meer dan zinvolle reminders en richtingaanwijzers voor hoe te handelen. Als je hart (waarden en normen) een prettige verbinding heeft met je hoofd (procedures en regels), heb je een minimum aan bureaucratie en een maximum aan gestructureerde drive.

Als manager moet je je sterk bewust zijn van je eigen DNA en dat van je bedrijf, om zo al bij de selectie van medewerkers ervoor te zorgen dat je mensen binnenhaalt die in de basis veel met elkaar delen. Dat er wat talenten en persoonlijkheden betreft verschillen zijn die elkaar mooi aanvullen, is hierbij evident.

Dit geldt ook voor de werkelijke functie van het bedrijf. Het is zaak dat helder is waar je met zijn allen voor bezig bent. Dat iedereen beseft wanneer je met elkaar succesvol functioneert. Als je medewerkers met ziel en zakelijkheid gaan voor tevreden klanten en er zelf ook lol in hebben, dan is succes op alle fronten niet meer tegen te houden.

Als je de waarden en de functie van je team of organisatie gaat 'vullen' met de ambitie die je nastreeft, kun je een aansprekende missie formuleren. Dit hoeven dan geen saaie volzinnen te worden die niemand zich herinnert en die tot stand zijn gekomen zonder inbreng van je medewerkers.

Een bezielde missie beschrijft de ‘functie’ die je als organisatie hebt, een functie die geladen is met een waardevolle ambitie. Onthoud daarbij dat de werkelijke functie nooit het leveren van producten en diensten is, maar het *nuttige effect* daarvan. Wat voor waarde voeg je toe voor de klanten die jou dienst of product kopen?

Een voorbeeld van een van de kortste missies die ik ooit met een bedrijf geformuleerd heb, is ‘Meet Us!’ De betekenis ervan voor de medewerkers was 1) ‘Ont-moet ons’, 2) ‘Meet ons’, 3) ‘Daag ons uit’. In het ‘ont-moeten’ kwam terug dat het bedrijf functioneert en zaken wil doen omdat de medewerkers het zelf willen en gedreven zijn. Niet omdat het *moet*. ‘Meet ons’ wilde zeggen: we gaan niet alleen voor een inspanningsverplichting, we zullen ook een meetbaar resultaat vaststellen waar de klant ons aan mag houden. ‘Daag ons uit’ stond voor het aangaan van uitdagende complexe vraagstukken, het ‘kom maar op’-gevoel. Hierin schulde de passie voor het vak en de wens om daarmee klanten te helpen.

De kracht van dit missiestatement school in het feit dat de medewerkers het zelf geformuleerd hadden. De betekenis van de waarden en van hun functie, die ze zelf hadden blootgelegd en gedeeld, werd niet alleen begrepen met het hoofd, maar ook geloofd met het hart. Hoe congruenter de waarden en de functie zijn met elkaar, hoe natuurlijker en krachtiger het gedrag is dat tussen deze ‘DNA-ijkpunten’ plaatsvindt.

In verband met de vraag ‘Wat jagen we hier na met zijn allen?’, ofwel ‘Wat is onze gezamenlijke functie?’, moet ik altijd terugdenken aan de tijd dat ik nog een echte baan had, net als jij. Ik was toen verantwoordelijk voor een aantal ondernemingen binnen Alcoa die aluminiumproducten leverden voor de bouw, denk aan ramen, deuren, gevels, balkonhekken, ver-

plaatsbare binnenwanden en allerhande constructie- en afwerkingsprofielen.

'Droge voeten'

Om voeling te houden met de werkvloer ging ik regelmatig de werkplaatsen in en praatte dan met de mensen die het echte werk deden. Zo liep ik op de locatie waar de ramen, deuren en gevels gemaakt werden. Keurig ingerichte productiestraten, opgebouwd volgens het Toyota Production System. Ik vroeg de man die aan het einde van een van de lijnen stond, wat hij aan het doen was.

'Oh,' zei hij, 'ik druk raamrubbers in.'

'Hoe lang doe je dat nu?' vroeg ik.

'Al 25 jaar', sprak hij.

'Is er in die 25 jaar veel veranderd?'

'Nee, niet echt. Natuurlijk krijg je regelmatig nieuwe typen rubbers, maar in principe is er weinig veranderd. Ik heb wel een nieuw "sopje" samengesteld, waardoor het rubber makkelijker te verwerken is.'

Op weg naar de volgende lijn. Ik stelde dezelfde vraag aan een andere man die aan het rubberen was.

'Ik maak een raam voor een vliesgevel. Dit draai-kiepraam komt in een vliesgevel van het kantoor bij de Amsterdam Arena.'

Aan de laatste lijn zag ik nog een medewerker vol verve een rubber in het raamprofiel drukken. Opnieuw stelde ik de vraag en was verbaasd door het antwoord.

'Ik zorg dat oude vrouwtjes geen natte voeten krijgen. Dit raam, dat we vanmiddag in de testkast gaan testen, is voor een renovatieproject van een appartementencomplex voor senioren. De huidige constructies zijn bij slecht weer niet goed waterdicht. Ik mocht met de projectleider mee om te kijken. Toen we bij een

van de woningen aanbelden, deed een oude vrouw in een rolstoel open. Met tranen in haar ogen liet ze zien dat haar hele behang en vloerbedekking in de hoek van de kamer waren verknoeid door het vocht. Met dit rubber en deze constructie gaan we het probleem oplossen. Dus ja, eigenlijk zorg ik voor droge voeten ...'

Deze anekdote geeft aan dat je idee van 'wat je moet doen' afhangt van de werkelijke functie die je met elkaar nastreeft en van je basishouding ten opzichte van je werk.

Mensen zijn je belangrijkste productiemiddelen! Waar of niet waar?

NIET waar! Je *beste* mensen zijn je belangrijkste productiemiddelen! Met 'beste' wordt hier bedoeld: degenen met de meest waardevolle basishouding en de meeste passie voor je bedrijfsfunctie. Zij laten in hun gedrag zien waar je bedrijf voor *staat* en dragen vanuit hun rol bij aan waar je voor *gaat!* Let wel, ieder mens kan een topper zijn, ze zitten alleen nog niet allemaal op de juiste plek ...

We hebben nu twee ijkpunten binnen ons business-DNA:

- Waar staan we voor?
- Waar gaan we voor?

De antwoorden op deze twee vragen vormen het denk-, voel- en handeldplatform voor het gedrag en de doelstellingen van jezelf en jouw medewerkers. Op deze manier heeft en geeft het werk *zin*.

Reken af met loze visies, missies en corporate values die niet geladen zijn met de pragmatische beleving van je mensen zelf. Betrek je mensen bewust bij de opzet van jullie 'DNA-platform'. Ze kunnen zichzelf en hun resultaatgerichte gedrag veel

gemakkelijker sturing geven met de (mede door hen zelf opgestelde) ijkpunten. Dat scheelt jou een hoop jezelf afvragen: hoe krijg ik ze zo ver?

Nu in je eigen praktijk

1. Plan een 'DNA-reset' met je team en geef met elkaar antwoord op de vragen 'Waar staan we voor?' en 'Waar gaan we voor?' Herijk op deze manier met elkaar de twee belangrijkste DNA-onderdelen. Gebruik de eerdergenoemde vragen die tot de verbeelding spreken (Wat ga ik missen? Wat gaat de klant missen? Wat is dus onze werkelijke functie?). Let op: de werkelijke functie is dus niet het leveren van producten en diensten, maar het *nuttige effect* daarvan. Laat je medewerkers antwoorden formuleren zonder het portfolio te noemen.
2. Vergelijk de door jullie zelf geformuleerde gedeelde waarde-elementen met de zogenaamde corporate values die 'van boven' gekomen zijn (als jouw organisatie die heeft) en analyseer de verschillen en overeenkomsten. Trek conclusies en doe eventueel aanbevelingen ter verbetering van de corporate values.
3. Neem de bestaande missie van je organisatie onder de loep en test waar de bezieling en ambitie zitten die je met elkaar geformuleerd hebt onder punt 1. Analyseer je bevindingen, trek conclusies en doe waar nodig aanbevelingen ter verbetering.
4. Laat je teamleden de balans opmaken: waar blijkt momenteel al uit waar jullie voor staan en gaan en waar blijkt dat nog niet uit? Op deze manier kun je vaststellen waar de belangrijkste winstpunten te behalen zijn. Het reeds behaalde succes zal voor energie zorgen om de volgende slag te maken.

5. Neem de regels en procedures van je team onder de loep en bepaal samen met je mensen in hoeverre die stroken met datgene waar jullie voor staan en gaan. Dragen ze echt bij aan de werkelijke functie van je team of bedrijf en zijn ze in lijn met hetgeen je deelt wat waarden betreft? Zo niet, laat die procedures en regels dan weg en haal zo onnodige bureaucratie uit je processen. Als het aantal procedures en regels niet als ondersteunend maar als knellend wordt ervaren, stel dan met elkaar vast welke procedures en regels je kunt missen wanneer de waarden werkelijk beleefd worden. Anderzijds kun je met elkaar ook ontdekken dat er regelmatig zaken misgaan, omdat er procedures of regels ontbreken. In lijn met de waarden kunnen gekozen procedures en regels een prettig disciplinaire bijdrage leveren.
6. Ga bij de eerstvolgende sollicitant als volgt te werk. Informeer hem of haar op bezielende wijze waar jij voor staat en gaat met je team of bedrijf. Vraag wat zijn of haar visie daarop is. De sollicitant zal je waarschijnlijk volmondig gelijk geven, want hij of zij wil immers de baan. Nu moet je doorpakken: vraag hem of haar om bewijs vanuit de eigen werkervaring: 'Kun je me meenemen naar een situatie waaruit blijkt dat je innovatief (klantgericht, een teamspeler enzovoort) bent? Wat was je rol hierin? Hoe heb je gehandeld? Vanuit welke visie? Wat waren de resultaten van je acties?' Doseer de vragen, maak er geen kruisverhoor van. Wanneer je boven water hebt gekregen hoe het waardepatroon van je sollicitant eruitziet (dat zal altijd een schets blijven), heb je meteen de belangrijkste indicator voor succes of ellende te pakken. Koppel dit waardepatroon aan de vraag wat je sollicitant ziet als zijn of haar werkelijke *functie* in de gewenste baan en je bent helder op weg naar een 'go' of 'no go'.