

De meeste mensen willen werken

Leesexemplaar

Anke Ullens – Koen Lambrechts

DE MEESTE MENSEN WILLEN WERKEN

P E L C K M A N S

INHOUD

VOORAF: WIE ZIJN WIJ?	7
------------------------------	---

INLEIDING	9
------------------	---

Waarom is dit boek zo belangrijk?	9
Waarom is dit boek belangrijk voor jou?	10
De kracht van de kmo om zaken in beweging te zetten	11
De essentie van ons verhaal	11
De opbouw van dit boek	12
Leesgids bij de chronologie van een bedrijf	13

HOOFDSTUK 1 – GROEI BEGINT BIJ JEZELF	15
--	----

Ken jezelf ...	16
Over grote en kleine bedrijven	28
Wat leerde de praktijk ons?	29
In de diepte: over heuristiek	35

Zonder rang of stand: hoe Anke begon	36
--------------------------------------	----

HOOFDSTUK 2 – STRUCTUUR BOUWEN	39
---------------------------------------	----

Als het koffiemachine-model niet meer werkt	39
Er schort iets, maar wat?	42
Wat leerde de praktijk ons?	53
Ondernemers over hun visie op organiseren	56

HOOFDSTUK 3 – GROOT WORDEN	59
De illusie van controle	59
Over productiviteit	62
Teamwerk als bouwsteen voor productiviteit en innovatie	73
Wat leerde de praktijk ons?	80
In de diepte: checklist voor effectieve teams	86
<hr/>	
Waarom het tijd was voor een tweede opinie (Koen)	89
<hr/>	
HOOFDSTUK 4 – IN ONZEKERE TIJDEN	91
Met volle snelheid tegen de muur	91
Op zoek naar de juiste titel ...	93
Mensen onder druk	94
Over motivatie, engagement en werkethiek	95
Motivatie als samenspel van interne en externe factoren	98
Welzijn op het werk	103
Wat leerde de praktijk ons?	108
Ondernemers onder druk	112
HOOFDSTUK 5 – EEN BLIK OP DE TOEKOMST	119
Mensen boven systemen	119
De toekomst van werk met AI	123
Over generaties, verwachtingen en waarden	130
NAWOORD	141
DANKWOORD	145
REFERENTIES	149

VOORAF: WIE ZIJN WIJ?

OP EEN DAG VIND JE DE JOB VAN JE LEVEN

Dertig jaar geleden kruisten we voor het eerst elkaars pad. We werkten allebei als uitzendconsulent bij Interlabor Interim, vandaag Randstad. Koen focuste op de rekrutering van kaderleden, Anke begeleidde de arbeiders. Tijdens die eerste, intense periode in de uitzendwereld ontstond onze gezamenlijke fascinatie voor mensen en hun job.

We kwamen elkaar later opnieuw tegen bij hr-dienstverlener USG People. Maar vijftien jaar geleden waagden we samen echt de sprong. Bij Vivaldis, een middelgroot Belgisch uitzendkantoor, begonnen we te bouwen aan een organisatie met een andere kijk op werk. Koen bracht structuur, Anke zocht naar de limieten. Vandaag is Koen actief als hr-manager bij Vivaldis, terwijl Anke haar ervaring inzet in verschillende bestuurs- en adviesraden.

Ten tijde van onze samenwerking bij Interlabor Interim, midden jaren 90, lag er in de kast een schrift met de veelzeggende titel 'smoezenboek'. Het bevatte de meest vindingrijke uitvluchten om niet te moeten gaan werken. Dat ging van 'Ik was vergeten dat mijn broer ging trouwen' en 'Ik kon je niet bellen want de hond had de contactdoos van de telefoon kapotgebeten' tot meerdere grootmoeders die op korte tijd overleden. Dat smoezenboek lag naast de handleiding ISO9002 met alle procedures om ervoor te zorgen dat mensen wel gingen werken. O ironie – alsof we het ene probleem met het andere gingen oplossen ...

Noem ons vooruitgangsoptimisten of leiders met idealen. Met elk dertig jaar ervaring kennen we intussen wel het klappen van de zweep.

INLEIDING

WAAROM IS DIT BOEK ZO BELANGRIJK?

Je kent ze wel: bedrijven met een chieff happiness officer, een pingpongtafel in de inkomhal en yogasessies op het lunchmenu. Het thema ‘Welzijn op het werk’ vult intussen talloze boekenkasten, keynotespeeches en managementopleidingen. Aan initiatieven om het werk aangenamer te maken, is er vandaag geen gebrek.

En toch schetsen de statistieken en de media een ander beeld. Kranten berichten met de regelmaat van de klok over de piek in burn-outs, over het aantal langdurig zieken dat in België hoger ligt dan in buurlanden, over de maatschappelijke protesten tegen een hogere pensioenleeftijd ... In dit verhaal krijgen werkgevers niet zelden de rol van zondebok toebedeeld. Van hen wordt verwacht dat ze het werk flexibeler organiseren, thuiswerk structureel mogelijk maken, zich aanpassen aan nieuwe generaties ... De lat ligt hoog en de verantwoordelijkheid lijkt almaar toe te nemen.

Rond welzijn en motivatie circuleren tal van clichés en simplistische verklaringen. Die misconcepties vertroebelen het debat en maken het moeilijk om nog scherp te zien wat er werkelijk aan de hand is, wat organisaties *wel*, maar ook *niet* kunnen oplossen.

In de negatieve berichtgeving schuilt onmiskenbaar een groot gevaar. Als we echt denken dat mensen niet willen werken, dan gaan we er vervolgens ook zo naar handelen. Rutger Bregman, die ons inspireerde voor de titel van dit boek, beschrijft in *De meeste mensen deugen* het nocebo-effect van een negatief mensbeeld. ‘Als we geloven dat de meeste mensen niet deugen, gaan we elkaar zo behandelen. Dan halen we het slechtste in elkaar naar boven.’ Door ons vrij vertaald naar werkgeverschap klinkt dat zo: als we op basis van het groeiende discours in de berichtgeving geloven dat de meeste mensen niet willen werken, gaan we ernaar handelen: we laten controle primeren op vertrouwen, leggen

autonomie aan banden, creëren organisaties en promoten een leiderschapsstijl die nefast is voor zinvol werk.

De overtuiging dat de meeste mensen niet meer willen werken, is dus gevaarlijker dan we denken. Ze dreigt een selffulfilling prophecy te worden. Wij geloven dat we daarmee het fundament van onze samenleving en economie ondergraven.

WAAROM IS DIT BOEK BELANGRIJK VOOR JOU?

Met dit boek hopen wij mythes te doorprikken en zo ondernemers en leidinggevenden aan te zetten tot betere en meer duurzame beslissingen. De kranten hebben we aan de kant laten liggen, wel baseerden we ons op onze persoonlijke ervaringen, doken we in de wetenschappelijke literatuur en legden we ons oor te luisteren bij collega-ondernemers.

We hopen ondernemers in kmo's te inspireren om hun bedrijf te laten groeien mét mensen, om mensen langer enthousiast aan de slag te houden, om ondernemerschap aan te wakkeren, om mensen te laten meedenken met hun bedrijf, om meer innovatie mogelijk te maken, om wendbaarder te worden ...

Toveren kunnen we niet, maar gelukkig is dat ook niet nodig, en natuurlijk kunnen we niet alles oplossen. Sommige uitdagingen zijn complex en vinden hun grond in demografische, macro-economische en maatschappelijke thema's waarvoor spijtig genoeg geen eenvoudige oplossingen bestaan. Maar ondernemen en leiderschap is vooral de blik richten op wat je wel kunt veranderen, waar je wel maximaal impact op hebt. Zo zijn er tal van zaken die je als ondernemer of leidinggevende wel degelijk in handen kunt nemen.

DE KRACHT VAN DE KMO OM ZAKEN IN BEWEGING TE ZETTEN

In het publieke debat en in de bedrijfswereld gaan de grote, ronkende namen vaak met de meeste aandacht lopen. Ze oogsten bewondering en domineren het narratief – onterecht, als je het ons vraagt. Als het gaat over verandering, innovatie, leiderschap en zelfs productiviteit, blijkt telkens opnieuw dat het de menselijke factor is die het meest de doorslag geeft. En net daarin ligt de kracht van de kmo: *dichter* bij de mensen, *dichter* bij het werk, *dichter* bij de realiteit. In stilte – en vaak bescheidenheid – vormen kmo's zo niet alleen de menselijke maat van ondernemen, maar ook de grootste groep van werkgevers, en dus ook van werknemers, in ons land. Bovendien zijn zij door hun beperktere schaal soms het laboratorium voor veranderingen die pas later op grote schaal door multinationals worden gerepliceerd.

Ken je die ogen van de kmo-ondernemer die gaan rollen als er weer een grote managementtheorie uit de hoed wordt getoverd? Die reactie is ons niet vreemd. De drang naar eenvoud is ongetwijfeld wat veel kmo-ondernemers en leidinggevendenden boven alles bindt. Ook dit boek is een pleidooi voor '*keep it simple*', en dus niet voor de grote theorieën of breed uitgesponnen best practices. Wel brengen we graag een aantal onverwachte invalshoeken om je buiten het klassieke kader te duwen. We houden je een spiegel voor, maar verwacht geen volledig uitgewerkt stappenplan. We willen vooral inspiratie bieden die je daarna zelf kunt vertalen naar jouw specifieke context.

DE ESSENTIE VAN ONS VERHAAL

We willen werk in een positief daglicht stellen. Al te vaak wordt over werk gesproken als iets wat 'moet'. Werk *moet* zorgen voor economische welvaart, werk *moet* de motor zijn voor innovatie, en *moet* instaan voor de financiering van onze verzorgingsstaat. Werk lijkt daarmee gek genoeg vooral een doel te hebben dat buiten de vrouw of man ligt die 's morgens aan de slag gaat. Maar ook in een individueel mensenleven is het belang van werk niet te onderschatten. Werk structureert de tijd, het is een bron van sociale contacten, het

verbindt ons met doelen, levert status en identiteit en biedt ons de kans om vaardigheden in te zetten (Eynickel, 2020).

DE OPBOUW VAN DIT BOEK

Hoorde je ooit over Daniel Kahneman, psycholoog en Nobelprijswinnaar voor economie? Zijn boek *Ons feilbare denken* is een stevige kluit maar een absolute aanrader (Kahneman, 2011). Kahneman legt in zijn onderzoek bloot dat ons denken gestuurd wordt door twee systemen: enerzijds een snel, intuïtief en automatisch systeem dat efficiënt maar foutgevoelig is; anderzijds een traag, rationeel en inspannend systeem dat accurater is maar al te vaak werkloos aan de kant blijft staan. Veel van onze oordelen en beslissingen worden bepaald door cognitieve biases of denkfouten. We zijn ons er niet van bewust, maar ze zorgen er wel voor dat we systematisch afwijken van wat rationeel optimaal zou zijn. Onze eigen hersenen misleiden ons dus onbewust elke dag. We zullen in dit boek bewust de twee systemen in jouw hersenen aan het werk zetten.

In de volgende vijf hoofdstukken nemen we je mee in het groeiverhaal van verschillende bedrijven met een focus op menselijke groei – de groei van leiders én van medewerkers.

We vertellen over de Vivaldis-case aan het begin van elk hoofdstuk om zo de verschillende groeifases te verkennen, en vullen dat verhaal aan met inspiratie die we haalden uit de openhartige gesprekken met andere ondernemers en leidinggevendenden. In elk hoofdstuk staan we ook stil bij de uitdagingen en pijnpunten, bij de wetenschappelijke inzichten, en bij tips en manieren om het vanaf morgen misschien anders aan te pakken.

LEESGIDS BIJ DE CHRONOLOGIE VAN EEN BEDRIJF



We brengen ons verhaal aan de hand van de groei van een bedrijf: een kleine kmo wordt een groot bedrijf. Zoals elke opdeling is ook deze in zekere mate kunstmatig. De thema's en uitdagingen die we behandelen per hoofdstuk kunnen dus in principe in elke fase aan bod komen, maar toch zul je bij het lezen een logische volgorde opmerken. Dat leerden we ook zelf uit de verhalen van geïnterviewde bedrijfsleiders, onderzoeksbronnen en onze eigen ervaringen.

Het schematische overzicht hierboven toont de dertien thema's die we doorheen de vijf hoofdstukken zullen behandelen.

In *hoofdstuk 1* (Groeit begint bij jezelf) zoeken we naar de identiteit van de leider, de stappen die je zet van buikgevoel naar bewust leiderschap. De organisatiestructuur die past bij een groeiend bedrijf volgt in *hoofdstuk 2* (Structuur bouwen – waarin het bedrijf een middelgrote kmo is geworden). Zodra het bedrijf echt groot is geworden (*hoofdstuk 3*), duiken er plots nieuwe problemen op. De productiviteit staat onder druk en teamwerk loopt niet meer vanzelf. In *hoofdstuk 4* zoomen we in op de moeilijke fase voor het bedrijf, de leiders en de medewerkers in crisis. Deze crisisfase staat wat los van de chronologie van het boek, want een crisis kan natuurlijk op elk moment opduiken. Maak je je zorgen over de nieuwe generatie, het gebrek aan werkeethiek of AI? Lees dan vooral het vijfde en laatste hoofdstuk.

Zoals bedrijven allemaal van elkaar verschillen, verschillen ook mensen en dus lezers – en gelukkig maar! Volg bij de lectuur dus vooral je smaak en goesting. Hou je van structuur en volledigheid, dan zul je graag het volledige menu bestellen en trouw blijven aan de volgorde die wij je aanbieden. Ben je een nieuwsgierige lezer die liever meteen halfweg in het boek het thema vastpakt dat je het meest boeit, ga je gang! Je zult merken dat sommige thema's met elkaar verband houden. Dus waarom niet à la carte lezen in plaats van het volledige menu te bestellen. Hoe je dit boek ook te lijf gaat, als het eindigt als een boek met ezelsoren en een uiteengerafelde rug, voelen wij ons alvast in ons opzet geslaagd.

Het zal soms lijken alsof de besproken thema's weinig verband houden met de titel van dit boek. Niets is minder waar. Ken je de uitspraak '*people don't leave jobs, they leave managers*'? Onderzoek toont aan dat medewerkers vooral afhaken en vertrekken wanneer de kwaliteit van leiderschap en werkorganisatie tekortschieten. Een meerderheid van de Europese werknemers geeft aan dat respect, autonomie en ontwikkelingskansen doorslaggevend zijn om in een organisatie te blijven.

We vliegen erin. En we hopen dat je op het eind dit boek dichtklapt met inspiratie en houvast, zodat ook jij een vuist maakt tegen dat vervelende narratief dat ons vertelt dat mensen niet meer willen werken.

HOOFDSTUK 1

GROEI BEGINT BIJ JEZELF

Ik was net gestart als CEO van Vivaldis, toen ik al de drang voelde om te veranderen. Je bent CEO, je wil je stempel drukken, dingen in beweging krijgen. De to-dolijst was lang: een nieuw team samenstellen, kantoren verhuizen, de klantenportefeuille veranderen, opleidingen organiseren ... Het bedrijf moest vooruit, en liefst snel. Tot dan toe was Vivaldis succesvol gegroeid vanuit marktopportunities en intuïtie, maar het was 2009 en de markt stond onder druk. Ik wilde scherpere keuzes maken en een duidelijke positie innemen.

Niet iedereen deelde die vernieuwingsdrang. De oude directie kende mijn stijl niet. Er was weliswaar geen openlijk verzet, maar ik ving wel signalen op dat sommigen dreigden af te haken.

Ook de raad van bestuur keek nauwlettend toe. De economische tijden waren onzeker. De bestuursleden vroegen duidelijke rapporteringen en wilden begrijpen waar ik naartoe ging. Dat is logisch: na een zware financiële crisis en met nieuwe aandeelhouders die net veel hadden geïnvesteerd, was het vertrouwen broos. Dat ik al heel wat jaren op de teller had maar als CEO relatief onervaren was, maakte hen extra waakzaam. Bovendien bleven de vorige eigenaars betrokken als aandeelhouder en bestuurder. Ook zij gaven me vertrouwen, maar de druk bleef sterk voelbaar: geen fouten maken, het bedrijf niet de verkeerde richting uitsturen, niemand teleurstellen ...

Ik probeerde iedereen (de directie, de raad van bestuur, de medewerkers) mee te nemen in mijn verhaal en visie en precies dat zorgde ervoor dat ik klem kwam te zitten. Loyaal aan iedereen, maar met steeds minder ruimte om echt richting te geven. Al snel vroeg ik me af hoelang ik het zou volhouden. Ik geef niet snel op, maar ik had nood aan perspectief en moest mezelf overtuigen dat deze spanning ook ergens heen leidde.

Wat ik toen nog niet scherp kon benoemen, maar wel intuïtief aanvoelde, was dat echte groei niet begint bij structuren, plannen of beslissingen. Hij begint bij jezelf, bij weten wie je bent als leider, waar je voor staat, wat je persoonlijke visie is en welke keuzes daarbij horen. Het klinkt achteraf zo eenvoudig maar ik stond letterlijk en figuurlijk te weinig stil, of beter nog, ik ging te weinig wandelen in het bos om me de ene vraag te stellen die aan alle andere vragen voorafgaat: wie ben ik zelf en welk stuk van mezelf wil ik maximaal impact laten hebben in dit bedrijf? Twee cruciale elementen van leiderschap – intuïtie en analyse – kwamen daardoor niet in balans.

En net omdat ik niet ging wandelen met de juiste vragen voor mezelf, kwam ik niet snel tot een heldere missie, een verhaal dat medewerkers én klanten kunnen begrijpen en voelen. En zonder een heldere missie die stroomt met wie je zelf bent, blijft zelfs de best doordachte strategie dode letter.

KEN JEZELF ...

Uit dit verhaal blijkt dat de eigenheid van een organisatie onlosmakelijk is verbonden met de persoonlijkheid van haar leiders, en dat bijgevolg de groei van die organisatie en de groei van haar leiders gelijk op moeten gaan. Bedrijven en hun leiders ontdekken vroeg of laat dat wat hen succesvol maakte in de beginjaren (ondernemerschap, korte lijnen, pioniersgeest) niet volstaat om de volgende stap te zetten, of erger nog: dat het die volgende stap zelfs afremt en belemmert. De belemmerende overtuiging is vaak dat de oprichter, ondernemer of CEO de ‘ziel van het bedrijf’ niet wil verliezen: de nabijheid, de informele cultuur, het gevoel samen een verhaal te schrijven. En toch kan je bedrijf niet groeien als je als leider niet groeit.

Zo kwam ook Toon Bossuyt, CEO van BOSS paints, zichzelf al weleens tegen:

‘Voor mij begint leiderschap altijd bij zelfkennis. Als je jezelf niet kent, ga je je eigen patronen projecteren op anderen. Een van de grootste misverstanden in leiderschap is denken dat iedereen hetzelfde wil wat jij zelf wil.