

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 doorgedaan 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 baanzekerheid 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.

Over mij

Twee kussen, misschien vier. Dat is hoe je iemand begroet in Frankrijk. Ook mannen onder elkaar doen dat. In Nederland geef je meestal een hand, tenzij je iemand goed kent. Dan is het een knuffel, misschien drie zoenen.

In Nederland nemen we een stevig ontbijt met brood, havermout of ontbijtgranen en yoghurt. Tussen 12.00 en 13.00 uur lunchen we met een sneetje brood met kaas en als toetje eten we een boterham met hagelslag. Allemaal vanachter onze laptop terwijl we wat werk doen. Vraag iemand die niet in Nederland is opgegroeid, wat ze het raarst vinden aan Nederlanders, en ze zullen je geheid vertellen over onze lunch.

In Frankrijk bestaat het ontbijt uit een kop koffie. Als je er zin in – en vooral tijd voor – hebt, eet je een croissant of een stukje baguette met boter. Om 12.00 uur stipt ga je uitgebreid warm lunchen met je familie of collega's, om om 14.00 uur weer te gaan werken.

Waarom ik dit vertel? Ik ben opgegroeid met twee culturen, de Franse via mijn vader en de Nederlandse via mijn moeder. Hierdoor was ik me op al heel jonge leeftijd bewust van de verschillende manieren waarop dingen gaan. Waarom is het een normaal hier en gek daar, en andersom? Zou ik in Nederland bijvoorbeeld een vriend twee kussen op de wang geven als wij elkaar ontmoeten, dan is dat gek.

Door de jaren heen heb ik gewoond, gewerkt en gestudeerd in en met veel verschillende culturen. Ik heb een bachelor geschiedenis behaald aan de Universiteit Utrecht en heb internationale betrekkingen gestudeerd aan Sciences Po in Straatsburg, Frankrijk. Ik heb stage gelopen op de economische afdeling van de Nederlandse ambassade in Rabat, en werkte bij een kledingwinkel voor mannen die

de ‘huiskamer’ van hiphop-Utrecht was. Geloof me, in die kledingwinkel gingen mensen heel anders met elkaar om dan in de diplomatenwereld.

Uiteindelijk heb ik gestudeerd aan en gewerkt voor de creatieve businessschool Hyper Island in Stockholm. Daar leerde ik alles over digitale strategie door in kleine teams te werken voor klanten als Spotify, Uber en Electrolux. Daarnaast leerde ik daar dat mensen op hun best presteren als zij zich goed voelen en hoe je een cultuur creëert die dat mogelijk maakt – iets wat ik enorm interessant vond en waar ik door mijn culturele sensitiviteit aanleg voor bleek te hebben.

Na Zweden ging ik aan de slag als strateeg bij *De Correspondent* en Designbureau Momkai in Amsterdam, om vervolgens voor mezelf te beginnen met wat uiteindelijk mijn bedrijf AVEC is geworden.

Sinds 2018 heb ik talloze organisaties, teams en individuen in Nederland, Zweden, Marokko en Iran geholpen om beter samen te werken. Dat heb ik gedaan voor organisaties als adidas, ABN AMRO, bol, DGTL, de Hogeschool van Amsterdam, Lepaya, New Amsterdam Surf Association, Publicis, Spark en Vandebron.

Bij AVEC ondersteunen mijn collega’s en ik organisaties op drie manieren:

1. **We bouwen organisatieculturen.** We creëren culturen met betrokken, presterende medewerkers die verantwoordelijkheid nemen, door een cultuur gebaseerd op vertrouwen en openheid.
2. **We bevorderen teamontwikkeling.** We bouwen high-performing teams door wederzijds vertrouwen te creëren, frictie weg te halen en teamleden op één lijn te brengen in hun manier van werken.

3. **We organiseren off-sites.** We ontwerpen en faciliteren workshops, *pressure cookers* en strategiesessies die doelgericht en soepel verlopen, zodat de dag erna niet business as usual is en er echt wat verandert.

Als anderen mij vragen wat voor werk ik doe, zeg ik dat ik mensen help om beter samen te werken door een veilige omgeving te creëren en de juiste stappen uit te denken waar groepen het over moeten hebben en wat zij samen moeten beslissen. Maar stiekem gaat mijn werk altijd over het erkennen van het menselijke aspect van werk.

Ik zorg ervoor dat collega's met elkaar kunnen delen wat ze spannend vinden, wat ze leuk vinden, waar ze energie van krijgen of wat hen frustreert. Door dit met elkaar te delen kunnen ze eerlijk zijn over de uitdagingen waar ze al langere tijd tegen aanlopen, maar wat ze nooit durfden te zeggen. Dit zorgt ervoor dat ze onderling vertrouwen kunnen opbouwen, duidelijk kunnen communiceren, betrokken kunnen zijn bij elkaar en elkaars werk – en dat ze als groep echt de doelen realiseren die ze willen. Hierdoor zien collega's elkaar als mens in plaats van als functie en kunnen zij zich volledig focussen op hun werk zonder onbewust afgeleid te worden door alle menselijke zaken eromheen. Zo maken zij hun beste werk, werken ze het best samen met collega's uit hun team en bereiken organisaties hun potentieel.

En het gekke is, of het nu ondernemers in Teheran, medewerkers van een ngo in Marrakesh of marketeers in Amsterdam zijn, de context is misschien anders, maar de menselijke manier van samenwerken werkt overal. Eenheid in verscheidenheid.

Zo werkt de mens

Dit boek is voor iedereen die werkt. Eigenaren en eindverantwoordelijken, leidinggevenden en medewerkers: voor iedereen die voelt dat het ergens wringt en zich misschien afvraagt of het ook anders kan. Als eigenaar of eindverantwoordelijke ben je bezig met genoeg omzet binnenhalen, ervoor zorgen dat medewerkers tevreden zijn en hun beste werk kunnen doen, en dat je ervaring behoudt en talent aantrekt. Als teamleider is het jouw verantwoordelijkheid dat het team productief is, collega's het naar hun zin hebben en goed communiceren, en jullie je doelen behalen. Als werknemer wil je je gehoord, gezien en gewaardeerd voelen, wil je groeien en wil je een veilige omgeving.

Maar laten we niet blijven hangen in de hiërarchie. We zijn allemaal mens en werken allemaal samen met anderen. Daarnaast denk ik dat jij je, ongeacht je positie, behoorlijk goed kunt inleven in de uitdagingen van anderen. Links- of rechtsom hebben we allemaal te maken met dezelfde uitdagingen en zijn we allemaal onderdeel van de oplossing.

Mijn bedoeling met dit boek is vooral om je woorden te geven voor waar je precies tegen aanloopt en waardoor dit komt, dingen waarvan je misschien niet wist dat ze een probleem waren. Ik wil je helpen bij het bekijken en herkennen van je eigen gedrag en dat van de mensen om je heen. Als jij namelijk weet wat je uitdagingen zijn en waar ze vandaan komen, heb ik het volste vertrouwen dat je daar zelf goede oplossingen voor kunt bedenken en het kunt veranderen. Natuurlijk zal ik je laten zien hoe je dat kunt doen en zal ik heel concrete tools delen die je daarbij kunnen helpen.

De ervaringen die ik heb opgedaan bij de organisaties waarmee ik gewerkt heb, en al het onderzoek dat ik de afgelopen

jaren heb gedaan, heb ik uiteindelijk kunnen combineren tot dit verhaal. Gelukkig ben ik niet de enige met deze ideeën. Voor dit boek heb ik gesproken met oprichters, leidinggevend en medewerkers van organisaties als bol, Tony's Choclonely, RKC Waalwijk en nog veel meer. Allemaal delen zij een modern mens- en wereldbeeld, waaruit hun manier van werken en organiseren voortkomt. Allemaal werken zij in hun organisaties op een menselijke manier. Ik zal je vertellen hoe ze dat doen.

Dit boek is opgedeeld in vier delen, elk met zijn eigen onderwerp:

1. **We hebben een probleem.** Om te weten hoe we vandaag beter kunnen werken, is het nodig om het probleem te begrijpen. Daarom zal ik je in deel I uitleggen waar onze huidige manier van werken vandaan komt. Ik bekijk ontwikkelingen vaak vanuit een historisch perspectief, dus bereid je voor op een korte geschiedenis over degenen die onze manier van werken hebben bedacht en hoe ons dat er vandaag de dag van weerhoudt ons beste werk te doen.
2. **Hoe werken wij?** Om goed individueel te werken moeten we erkennen dat emoties een rol spelen in plaats van ze te ontkennen, en erkennen dat ieder mens basisbehoeften heeft die we serieus moeten nemen. Dit zal ik uitleggen in deel II.
3. **Hoe werken wij samen?** Goed samenwerken in een groep draait om de drie v's: vertrouwen, verwachten en verbeteren. Wat deze drie v's precies betekenen en hoe jij ze goed toepast, kun je lezen in deel III. Ook gaan we in dit deel terug naar de basis van interpersoonlijke communicatie: goed luisteren en vragen stellen.

4. **De menselijke organisatie.** Hoe creëer je dan die organisatie met de mens als middelpunt? In deel iv kijken we naar organisatiecultuur en -verandering. Vaak worden deze onderwerpen moeilijker of makkelijker gemaakt dan ze zijn. Nog vaker wordt de mens in alle verandertheorieën vergeten. Daarom zal ik in dit deel uitleggen hoe je jouw organisatie kunt veranderen en hoe je kunt omgaan met weerstand en zal ik zes tips geven die je op weg zullen helpen naar een menselijke organisatie.

Sommige observaties, ideeën of ervaringen die ik beschrijf, zijn in eerste instantie misschien niet nieuw voor je. We weten bijvoorbeeld allemaal dat vertrouwen belangrijk is voor een goede samenwerking, maar om vertrouwen te bouwen in je organisatie en team is het belangrijk om écht te weten wat het inhoudt. Ik zal je helpen om tot de kern te komen, zodat jij het succesvol kunt toepassen in je werk en organisatie.

Ik schrijf niet over de laatste hype, hét systeem om samen te werken, of het proces dat alles oplost. Er is geen *one size fits all*. Agile, persoonlijk leiderschap en het hebben van een purpose zijn allemaal niet de heilige graal. We staren ons te vaak blind op de vorm die iets moet hebben. Maar die vorm maakt eigenlijk niks uit. Mij gaat het erom dat je de mens, zijn diepgang en al zijn behoeften centraal zet en werkt aan hoe dit zich vertaalt in systemen en processen in de hele organisatie. Dan volgt de rest vanzelf.

Het is hoog tijd om de mens weer terug in het werk te brengen. Samen gaan we menselijke organisaties bouwen – zodat jij, je team en al je collega's het beste uit zichzelf kunnen halen. Om dat te doen moeten we eerst het probleem snappen waar we mee te maken hebben. Laten we dus daar beginnen.

DEEL I

**WE
HEBBEN
EEN
PROBLEEM**

1

Het probleem en de oorsprong

Elk jaar doet de Amerikaanse organisatie Gallup onderzoek naar medewerkersbetrokkenheid, en de cijfers liegen niet. De conclusie van hun laatste grootschalige onderzoek in 155 landen wereldwijd? Van alle medewerkers was slechts 23 procent betrokken bij hun werk.⁶

Betrokken medewerkers zijn volgens Gallup enthousiast over hun werk en werkplek en nemen er verantwoordelijkheid voor. Zij brengen de organisatie vooruit doordat ze het gezicht ervan zijn, presteren en innoveren.

Van de medewerkers voelt 62 procent zich niet betrokken bij zijn werk en heeft er geen psychologische band mee. In plaats van even knallen voor die deadline, een bedrijfsuitje organiseren of werk oppakken waar officieel niemand voor verantwoordelijk is, doen ze alleen waarvoor ze aangenomen zijn, en niet meer. Dit terwijl ze wel vaak meer zouden willen doen, maar omdat er te weinig naar hen geluisterd of rekening met hen gehouden wordt, beperken ze zich tot het *bare minimum*.

Van alle medewerkers is volgens Gallup 15 procent actief niet betrokken bij hun werk. Zij zijn ongelukkig op hun werk en uiten deze boosheid regelmatig. Gallup stelt dat zij de werkplek saboteren en iedere dag het werk van wél betrokken medewerkers ondermijnen.

Deze statistieken zijn wereldwijde gemiddelden. De medewerkersbetrokkenheid in West-Europa ligt helaas nóg lager. In dit deel van de wereld is slechts 13 procent van de werknemers betrokken bij het werk.

Misschien zijn zo weinig werknemers betrokken bij hun werk omdat zij hun baan nutteloos vinden. In zijn boek *Bullshit jobs* betoogt antropoloog David Graeber dat 'te veel banen in de moderne samenleving sociaal nutteloos zijn en geen zinvolle bijdrage leveren aan de samenleving of aan persoonlijk welzijn'.⁷ Meer dan de helft van de Amerikaanse werkuren wordt volgens Graeber besteed aan onzin.⁸ Recent wetenschappelijk onderzoek ondersteunt dit. Zo vindt 19 procent van de Amerikaanse werknemers hun rol overbodig en waardeloos.⁹ In Nederland vindt een op de tien mensen hun werk niet zinnig.¹⁰

Een gebrek aan betrokkenheid is helaas niet het enige waar we als maatschappij gezamenlijk tegen aanlopen. Werk maakt ons ziek. Letterlijk. Ieder jaar registreert TNO hoeveel Nederlandse medewerkers burn-outsymptomen hebben. Wat vertellen de laatste statistieken ons? Terwijl in 2007 11 procent van alle medewerkers burn-outklachten¹¹ had, was dat in 2022 20 procent.¹² Dat zijn 1,6 miljoen Nederlanders!

Is dit normaal?

Niet iedereen hoeft natuurlijk gemotiveerd en betrokken te zijn bij zijn of haar werk, dat is prima. Maar ik heb vaak gezien dat het ontbreken van motivatie en betrokkenheid geen bewuste keuze is, maar het resultaat van de werkomgeving. Medewerkers wilden misschien wel betrokken zijn bij hun werk, maar door omstandigheden hebben ze er mentaal afstand van genomen.

Hoe kan dit nu de realiteit zijn? Tegenwoordig brengen de meeste mensen op onze planeet meer dan de helft van hun wakkere leven door met werken.¹³ Onze carrière

telt ongeveer 80 000 uur.¹⁴ We overleven de week om het weekend te bereiken. En de week daarop herhaalt het hele verhaal zich. Dag na dag, week na week, jaar na jaar doen we iets wat ons niet motiveert en waar we niet gelukkig van worden – waardoor we ook nog eens niet productief zijn. Dat mag je wat mij betreft onmenselijk noemen.

Dit is niet alleen zonde van onze potentie en onze tijd, maar ook van ons geld. Laten we een snelle berekening maken. Hoeveel kosten het niet-betrokken zijn van medewerkers en burn-outs ons? Gallup schat dat het gebrek aan betrokkenheid de wereldeconomie jaarlijks 8,9 biljoen dollar kost, oftewel 9 procent van het wereldwijde bruto binnenlands product. Ja, dat lees je goed.¹⁵ Burn-outklachten kosten de Nederlandse werkgevers jaarlijks 3,3 miljard euro. Ter vergelijking: dat is bijna evenveel als de economie van Suriname.

Maar hoeveel kosten lage werknemersbetrokkenheid en verzuimkosten door burn-out jouw bedrijf? TNO berekende dat organisaties gemiddeld 11 000 euro kwijt zijn aan verzuimkosten door werkstress per werknemer.¹⁶ Hoeveel kost een medewerker die een jaar ziek thuis zit? Hoeveel kost een meeting van één uur waar acht medewerkers in zitten van wie er drie niet betrokken zijn bij hun werk, en drie zich afvragen waarom ze überhaupt in de meeting zitten?

De manier waarop we werken en organiseren moet dus grondig veranderen als we meer betrokkenheid, minder burn-outs en daarmee waarschijnlijk ook gelukkigere medewerkers willen. Een recente ontwikkeling maakt de noodzaak van veranderen alleen maar groter.

Hoge verwachtingen

Ook op een dieper niveau wringt het namelijk. Organisaties bevinden zich midden in de samenleving, die steeds vaker verwacht dat zij bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen. Zo moeten organisaties veilig en inclusief zijn, dwingen de voortschrijdende technologie en automatisering ons om ons werk opnieuw uit te vinden, en hebben organisaties een rol in het voorkomen van een klimaatcrisis, of waarschijnlijker: moeten ze er mede voor zorgen dat deze zo klein mogelijk is.

Deze maatschappelijke opdrachten komen steeds vaker op het bordje van bedrijven en hun CEO's te liggen. Sinds 2001 doet adviesbureau Edelman onderzoek naar vertrouwen van mensen in bedrijven, overheden, ngo's en media. De laatste jaren vroegen zij dat aan meer dan 32 000 mensen in 28 landen wereldwijd. De resultaten? We hebben meer vertrouwen in bedrijven dan dat we hebben in de overheid, media of ngo's.¹⁷ Daarnaast gaf 75 procent van de geïnterviewden aan zich zorgen te maken over klimaatverandering, wilde 60 procent dat hun CEO zich in het openbaar uitspreekt over controversiële sociale en politieke kwesties, en vindt de helft dat bedrijven maatschappelijke uitdagingen moeten aanpakken zoals klimaatverandering en economische ongelijkheid.¹⁸

We verwachten dus steeds meer van organisaties en CEO's, maar moeten ons eerlijk afvragen of onze huidige manier van werken bijdraagt aan het oplossen van deze vraagstukken, of ze juist verergert.

De oorsprong van ons werk

Op het eerste oog lijken de professionele en maatschappelijke uitdagingen die ik noemde los van elkaar te staan, maar kijk je op een andere manier, dan zie je dat ze onderling met elkaar verbonden zijn omdat ze dezelfde oorzaak hebben. De reden dat we nu met ze te maken hebben, is omdat onze manier van werken en organiseren ongeveer 150 jaar geleden bedacht is en sindsdien niet wezenlijk is veranderd. Om goed te begrijpen waarom onze huidige manier van werken en organiseren niet werkt, moeten we weten hoe we bij de huidige manier van werken terechtgekomen zijn, wie de spelregels van ons werk hebben bedacht, en waarom. Tijd dus voor een korte geschiedenisles.

We zijn in het midden van de negentiende eeuw. De wereld staat op het punt compleet te veranderen. De nieuw uitgevonden stoommachine kan meer energie opwekken, en nieuwe machines stellen mensen in staat om in een sneller tempo te werken dan ooit voor mogelijk werd gehouden. Ondernemers in Europa en Noord-Amerika brengen deze uitvindingen onder in grote gebouwen en boeren verhuizen (of worden ertoe gedwongen) van het platteland naar de stad om in deze nieuwe fabrieken te werken. De industriële revolutie maakt het mogelijk dat enorme groepen mensen met elkaar samenwerken.

Deze ingrijpende verandering in de manier waarop mensen werken en leven is de aanleiding voor sommigen – voornamelijk mannen uit het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Duitsland en de Verenigde Staten – om na te denken over hoe groepen efficiënt en effectief kunnen samenwerken. Van al deze mensen die op zoek zijn naar manieren om organisaties te leiden en werk te organiseren, zijn het Fre-