

**PAMFLET 2.NL Anders Werken**

# Colofon

Pamflet 2.nl  
Anders Werken  
vijftig verhalen over sociale innovatie

*Auteurs:*  
Aukje Nauta, Guurtje van Sloten en  
Cristel van de Ven

*Ontwerp / lay-out:* Henny Witjes

*Dit is een uitgave van:*  
Sinds 1883 - uitgevers, Leiden

Deze publicatie is mede mogelijk gemaakt met financiële ondersteuning van de NSvP, kenniscentrum voor innovatie op het gebied van mens en werk.

Uitgever: Kiki Vikdazir,  
Sinds 1883 - uitgevers

*Druk/voorbereiding:* Hollandridderkerk  
*Redactie en correctie:* Frans Wildenborg

NUR 807  
- ISBN folio: 978-90-78342-10-6  
- ISBN e-book: 978-90-78342-11-3  
[www.anderswerken.eu](http://www.anderswerken.eu)

Copyright © 2014  
Sinds 1883 - uitgevers



Alles uit deze uitgave mag alleen na voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever worden veelevoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook.

PAMFLET 2.NL

**Anders Werken**  
vijftig verhalen over sociale innovatie

*Sinds 1883*  
- uitgevers -

Blader van achter  
naar voren



## Nieuw Polderen is Anders Werken



Anders werken, meer werken, efficiënter en flexibeler werken. De vier woorden, anders, meer, efficiënter en flexibeler, zijn allemaal gekoppeld aan het ene woord werken. De manier waarop we wereldwijd kijken naar werken, is bezig aan een spectaculaire transformatie. Voor de een is de koffiebar in een dorp in Sicilië de ideale werkplek, de ander trekt een parallel tussen anders werken en de warp snelheid uit Star Trek. Er is één gemene deler; we zitten midden in een transformatie waarin oude manieren van werken worden vervangen door nieuwe manieren van arbeid, een andere kijk op werk en productiviteit, loslaten van schijnzekerheden, excelleren in het goede en aanpassen aan trends in de samenleving. Die volwassen arbeidsverhouding biedt kansen voor ons allemaal, ook in Nederland.

Een van de kansen is het nieuwe polderen. Waar het oude polderen vooral draaide om de eigen belangen zo goed mogelijk naar voren te brengen, gaat het nieuwe polderen uit van waarden en belangen die ons binden. Ook dat is Anders Werken, meebewegen met trends in de samenleving. Transformeren, innoveren en excelleren, ook in de manier waarop we naar werken kijken. Doordat alle partijen aan de tafel over hun eigen belangen heenkeken, zijn we er in 2014 bij DSM in geslaagd om van zeven verschillende CAO's naar één moderne CAO te gaan voor de ruim 5500 medewerkers van DSM in Nederland.

Bij succesvol polderen in deze tijd van globalisering en versnelling horen volwassen arbeidsverhoudingen. Allereerst hebben innovatieve bedrijven die midden in de samenleving staan, betrokken en zelfstandig denkende medewerkers nodig die begrijpen hoe je binnen Nederland en internationaal moet opereren. Dat vraagt om een volwassen verhouding tussen manager en medewerker. In die verhouding speelt wederzijds vertrouwen een cruciale rol. De medewerkers zijn mondig, innovatief en zelfstandig, en de baas speelt daar optimaal op in. Daarbij horen een werkomgeving en individuen die bewust naar hun levensstijl kijken, constant leren en hun meerwaarde kennen en

blijven ontwikkelen zodat iedereen ook op langere termijn duurzaam inzetbaar blijft. Dat is Anders Werken.

De werkgever moet daarbij verbinden, doordachte besluiten nemen met een breed draagvlak, en bewuste, zelfdenkende en loyale werknemers stimuleren om te innoveren en snel en flexibel te kunnen opereren. De optimale werkgever zoekt constant naar effectieve en efficiëntere vormen om dit te faciliteren en neemt zijn verantwoordelijkheid serieus.

Uit RobecoSAM's Country Sustainability Ranking komt Nederland als een toekomstbestendig land naar voren, onder meer omdat er goed wordt gescoord op sociale indicatoren zoals eigentijdse arbeidsvoorwaarden en rust aan het arbeidsfront. Die waarde kunnen we verder uitbouwen. Dat vereist wederzijds vertrouwen en respect, elkaar serieus nemen. Als je dat goed organiseert, haal je veel uit mensen en kun je een voorhoederol spelen in die globaliserende wereld. Dat geldt zeker voor bedrijven die hun verantwoordelijkheid breder nemen, midden in de maatschappij staan en worden gedreven door meer dan alleen profit.

In dit boek zie je dat terug. 'Anders Werken' is een mooie verzameling van zienswijzen en persoonlijke verhalen. Het laat zien dat de transformatie naar een nieuwe manier van arbeid, visie op werk en loslaten van oude patronen veel kansen biedt. Kansen die we moeten pakken. Dat geeft energie en werkt inspirerend. Laten we niet achterover leunen maar juist nu de handen uit de mouwen steken. En samen werken aan anders werken, niet alleen voor onszelf maar ook voor generaties na ons.

*Atzo Nicolai, President DSM Nederland*

# Inhoud

<b>Atzo Nicolaï</b>	Nieuw Polderen is Anders Werken	4
<b>Siebre Houtman</b>	Beweging	9
<b>Robine de Koff</b>	Samen, vanuit het hart, fikkies stoken	12
<b>Jaap Peters</b>	Anders werken, minder-van-hetzelfde	15
<b>Marieke van Essen</b>	Pas op! De cao als relatiekiller	19
<b>Marius Rietdijk</b>	Positieve versterking als basis voor anders werken	22
<b>Olga Plokhooij</b>	Afstemming is de motor van vitale samenwerking	26
<b>Martijn Aslander</b>	Op het punt dat je niet meer weet wat nou precies werk is en wat niet	30
<b>Kiki Poppes</b>	Werken in een ruimere context	33
<b>Jörg Sauer</b>	Beweging wordt ons vak	37
<b>Ad van Beek</b>	Van oude Hollandse meesters en jonge potentials ...	40
<b>Ellen Beenders</b>	Oversteek	43
<b>Lucas van Wees</b>	Over een Nieuwe Renaissance en de noodzaak van Human Capital	46
<b>Liesbeth Sterck</b>	Concurrentie en vriendschap in de (kantoor)jungle	50
<b>Erwin Witteveen</b>	Het Nieuwe Kapitalisme is begonnen	53
<b>Jenny Brugmans</b>	Anders werken hoeft helemaal niet zo ingewikkeld te zijn	57
<b>Erik Dekker</b>	Van theatervloer naar werkvloer	60
<b>Pauline Schueler</b>	De duurzame waarde van verleiderschap	64
<b>Hans Dijkman</b>	Comfort zone wordt keurslijf ... of toch niet?	68
<b>Jelle Dijkstra</b>	Zoektocht naar ander leiderschap	72
<b>Wardy Doosje</b>	Met de handen op de rug	76
<b>Bibi de Vries</b>	Warp je in de arbeidsmarkt	79
<b>Rob Hoogma</b>	Medezeggenschap 3.0: van betrokken worden naar meedoen	82
<b>Suzanne Kastermans</b>	Anders werken gaat gepaard met kwetsbaarheid	86
<b>Marieke de Feyter</b>	IJs verkopen aan een eskimo	90
<b>Thijs Homan</b>	Anders werken of anders veranderen?	94
<b>Peter Don</b>	Samen flowen	98
<b>Leike van Oss</b>	Geef je leren uit handen	101
<b>Ike Wiersinga</b>	Onze eigen silverback	105
<b>Eric Riegen</b>	Wie vertrouwen zaait, zal ontwikkeling oogsten	108
<b>Tineke van Kooten</b>	Kennis delen is vermenigvuldigen	111
<b>Ingrid van Tienen</b>	Spelen, leren, excelleren	114
<b>Michiël Schoemaker</b>	'Community based' organiseren, er dreigt een kans	117
<b>Jacqueline Zuidweg</b>	Anders werken: hoe kan het leuker, hoe kan het beter?	121

<b>Martin Kuipers</b>	Anders veranderen	125
<b>Diny Leppers</b>	Levensfasebeleid, ieder zijn ding ... Met zelfsturing zit geluk in een klein hoekje	129
<b>José Mens</b>	Professionele ruimte, dat ben jij!	133
<b>Yvon Mekkring</b>	Ik werk zoals ik ben	137
<b>Jeroen Pepers</b>	Anders werken is anders leren werken	141
<b>Dick Termond</b>	Oei, ik groei	145
<b>Kilian Wawoe</b>	Prestaties meten	148
<b>Yvonne van den Berg</b>	Anders werken: 'always on' of juist even niet?	152
<b>Fred Polhout</b>	Anders werken is anders leven	156
<b>Petronella Pietersma</b>	Leuker en anders, het leven als een musical	160
<b>Noor Plantinga</b>	Beleef elke dag alsof het je eerste werkdag is!	163
<b>Robin de Vries</b>	De cao: weg ermee!	166
<b>Patrick Willer</b>	Anders werken in de collaboratieve economie	170
<b>David van der Meulen</b>	Wie ga je bellen?	174
<b>Sonia Sjollema</b>	Geen juf voor de klas, maar leren door experimenteren met nieuwe taken	178
<b>Freddy Weima</b>	Anders werken is gewoon werken	182
<b>Henk Strating</b>	Anders werken begint in de koffiebar	186
<b>Fokke Wijnstra</b>	Anders werken? Als we het willen, dan kan het	190
<b>Auteurs</b>	Een tikkie beter	193







*Auteur: Siebren Houtman, 1971, Oudemirdum*

*Over de auteur:  
Siebren Houtman is  
mede-eigenaar van  
Meurs HRM. Hij heeft een  
sterke drang om anders  
te organiseren, voor het  
te laat is.*

*Speech te houden voor alle organisaties en hun medewerkers,  
eigenaren en bestuurders.*

## Beweging

De wereld is in beweging. Je ziet het, je kunt het voelen. Een beweging die de toenemende kloof tussen arm en rijk wereldwijd terug kan brengen. Van bezit naar toegang. Van individualiteit naar verbinding, zonder individualiteit te verliezen. Globale techniek, infrastructuur en impact gecombineerd met lokale waarden (Glocality). Stoppen met de ratrace om aan normen te voldoen en juist waarderen van diversiteit en talent. Een inclusieve en gelijkwaardige samenleving. Geen normen, maar waarden.

Maar het is een worsteling. Onze hardnekkige systemen passen er niet in. KPI's, het onderwijsstelsel, het diepgewortelde geloof in management en onze aanhoudende drang tot controleren. De op Taylorisme gestoelde systemen hebben iets gebracht, maar zijn nu over datum. Het roer moet om, en het moet nu. Gaan we naar een mooie nieuwe tijd of een Babylonisch einde?

Toegegeven, het klinkt wat apocalyptisch. Je kunt ook gewoon zeggen dat het leuker, duurzamer en slimmer kan. Crowdfunding of Triodos versus de traditionele banken, couchsurfing versus hotels. Spotify versus cd's kopen, zelf energie opwekken versus de energiereuzen, nieuwe architectuur (klein, duurzaam, toegang) versus oude (groot, bezit). Operation education versus onderwijs zoals we het kennen. En ga maar door.

Ook op de arbeidsmarkt kan het anders. Bij Meurs HRM namen we in 2010 een radicaal besluit: geen leidinggevenden, teams en functieprofielen meer. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun inzetbaarheid en ontwikkeling. Niet omdat ze dat voor hun salaris verplicht zijn, maar om samen

iets te bereiken. Een club medewerkers die vorm geeft aan een 'advies- en softwarebureau' dat de arbeidsmarkt wil kantelen, zodat de professionals centraal staan en niet de functie-eisen. Om de verhouding tussen werknemers en werkgevers gelijkwaardig te maken. Een beweging die uitdaagt om de beste versie van jezelf te zijn. Waar mensen kunnen rekenen op de hulp van anderen, omdat niemand het alleen kan. Waar mensen verantwoordelijkheid dragen. We namen het besluit vanuit de overtuiging dat het nodig was en dat we het moesten doen. Veel organisaties denken er over na, maar weinig durven te doen. Er is iets in gang gezet en nu willen we meer.

- We willen geen opdrachten en taken waar mensen aan voldoen. Medewerkers denken zelf na over hoe ze kunnen bijdragen.
- Medewerkers maken een eigen verhaal dat ze delen met anderen om uit te leggen hoe ze hun bijdrage zien.
- Geen managers die beoordelen. We houden elkaar scherp. We geven feedback aan elkaar en kijken eerlijk wat er terecht komt van de verhalen.
- We weten van elkaar wat we verdienen. Iedereen stelt zelf voor wat zijn of haar beloning moet zijn. Anderen denken mee of dat past.
- We snappen dat het niet vanzelf gaat. Daarom organiseren we. We maken afspraken met elkaar en iedereen neemt initiatief. Sommigen leiden meer dan anderen, en dat is prima en noodzakelijk.
- Niemand krijgt de formele status van leidinggevende of manager. Daar heb je vooral last van.
- We hebben geen vaste structuur. Geen hark, geen organogram. We zijn een dynamisch netwerk en houden dat inzichtelijk, zodat we slim kunnen werken, koers houden en weten wie, waar, wat bijdraagt. Daar ontwikkelen we nieuwe HR-software voor (toevallig toch al onze expertise).
- We maken een nieuw handboek, geïnspireerd door Valve, een softwarebedrijf uit Bellevue Washington met

Misschien zitten we nog maar op *dertig procent*,

maar we gaan door.

een prachtig handboek. Hierin spreken we af wat we echt belangrijk vinden. Bijvoorbeeld dat je op vakantie mag zoveel je wilt, zolang anderen en het werk daar geen last van hebben.

- We willen dat iedereen bijdraagt aan ons grotere doel. De arbeidsmarkt hacken. Het geeft niet als je daar niet in gelooft (misschien hebben we ongelijk), maar dan is het niet zinvol je bij ons aan te (blijven) sluiten.
- We willen dat onze klanten, leveranciers, partners deel uit gaan maken van ons web. Niet meer nadenken over intern en extern. Dat we straks niet meer weten waar onze organisatie begint of ophoudt.

Als je bij ons rondloopt merk je dat er mensen zijn die hier volop voor gaan. Maar ook dat er mensen zijn die aarzelen, die denken dat het over gaat. Verandering gaat niet vanzelf en we leren elke dag. We zien dat mensen zich verloren voelen als er te weinig op elkaar wordt gelet en er te weinig verbinding is. Dat we fouten maken en dat je weerstand moet overwinnen. Soms vallen mensen die er wel voor gaan, toch in oude patronen terug, ook ik zelf. Misschien zitten we nog maar op dertig procent, maar we gaan door. Want we voelen, ervaren en weten dat het veel brengt en steeds meer gaat brengen als we volhouden.

‘Sta stil bij jezelf en kom in beweging’ is onze slogan als het om je loopbaan gaat. Beweging zegt alles. Er is een beweging gaande in de samenleving. Wij willen een beweging worden die helpt de arbeidsmarkt te kantelen. En wat betreft ‘anders organiseren’, een oproep aan alle organisaties: sta stil bij jezelf en wordt een beweging!



*Auteur: Robine de Koff, 1971, Alphen a/d Rijn*

*Over de auteur: Robine de Koff is senior specialist organisatieontwikkeling bij Enexis. Robine werkt vanuit haar rotsvaste overtuiging dat écht veranderen begint vanuit het hart, van onderaf en samen met de mensen.*

*Speech te houden voor de pioniers binnen Enexis die samen een hele bijzondere beweging in gang zetten.*

## Samen, vanuit het hart, fikkies stoken

Beste pioniers,

Samen, vanuit het hart, fikkies stoken. Dat is hoe wij ons verandertraject wilden inzetten. En dát is wat jullie gedaan hebben. Dát heeft het tot een succes gemaakt het afgelopen half jaar. Ja, het is pas een half jaar geleden dat we samen op ontdekkingstocht gingen. En wat ben ik trots op wat jullie hebben neergezet.

Het is juni 2013 en de raad van bestuur weet niet wat ze met 'Duurzame inzetbaarheid' aan moet. Het 'veelkoppige monster' duikt telkens weer op. Maar hoe kunnen ze het een kopje kleiner maken? Specialististen krijgen het niet voor elkaar. Beleidsvoorstellen en plannen eindigen in de kast. Dan volgt een even wijs als gedurfd besluit: laten we het anders doen. Laten we het aan onze leidinggevenden vragen. Die weten als beste wat ze nodig hebben. Die kunnen dat als beste uitproberen. De vraag is snel gesteld. Wie wil samen pionieren? Wie wil experimenteren en geeft ons advies? Jullie voelen je geroepen en gaan de uitdaging gretig aan.

In theorie klinkt het heel logisch en je leest er steeds meer over: zet de juiste personen bij elkaar, geef ze kaders mee, geef ze ruimte en vertrouwen, en er gebeuren mooie dingen. Maar wat er stond te gebeuren, had niemand voorzien.

Half september, op een rustige locatie. Buiten schijnt de zon en binnen zitten we met een kop koffie in de hand. Voor het eerst als pioniers bij elkaar. Wat onwennig, met z'n 25-en in een kringetje. Een hele diverse groep, vanuit alle hoeken van

## Jullie struikelden en hielpen *elkaar opstaan.*

de organisatie, jong en oud door elkaar, van 1 dag tot 32 jaar in dienst. Ieder met zijn eigen motivatie om mee te doen. Ieder met zijn eigen verhaal. Mooie verhalen, recht vanuit het hart.

Al heel snel zijn jullie het eens over de onderwerpen die je wilt beetpakken. Aan het eind van de eerste 24 uur liggen er vier plannen van aanpak. Bruisend van de ideeën en vol energie gaat iedereen terug naar huis. Het regent inmiddels. Maar niemand merkt het.

In de maanden daarna gaan jullie in kleine groepjes aan de slag. We zien elkaar een aantal keer tussendoor. Even weg uit de dagelijkse hectiek en elkaar scherp houden waar we het voor doen. Energieke, inspirerende en soms ook ontroerende bijeenkomsten. Een hechte groep ontstaat. Een groep die bergen aan het verzetten is.

Bergen verzetten doe je samen. Samen krijgen jullie in een half jaar meer voor elkaar dan menig consultancyteam bij elkaar. Samen stoken jullie fikkies. Kleine fikkies, wat grotere fikkies, door de hele organisatie heen. Samen durven jullie het aan om buiten de gebaande paden te lopen. Om het nét even anders te doen. Al doende maken jullie beleid. Ontwikkelen jullie tools en producten. Vanaf onderaf, vanuit de praktijk, met de mensen, vanuit échte behoefte.

Als ik terugkijk, heb ik leiderschap in de volle breedte gezien. Jullie namen het initiatief, toonden lef, paktten door, spraken aan en daagden uit. Jullie struikelden en hielpen elkaar opstaan. Jullie liepen tegen grenzen aan, vergaten de buitenwereld soms mee te nemen en paktten het vervolgens weer op. Ik heb jullie enorm zien groeien in de afgelopen maanden. Als groep en als individuen.

Dit klinkt misschien groots, maar ik zag het vooral in de kleine dingen. Nanda, zoals je kwetsbaar durfde te zijn toen je buiten



de boot viel bij de reorganisatie. Je vertelde openhartig je verhaal. Je liet ons allemaal voelen dat het grote 'duurzame inzetbaarheid' eigenlijk maar om één ding draait: om je eigen toekomst, om je eigen geluk. Thomas, jij nam een krachtig besluit om even een stap terug te doen. Terwijl we allemaal weten hoe gepassioneerd je aan het pionieren was. Enne en Theo, met een moedige actie kregen jullie het voor elkaar dat we op de agenda van de directie kwamen (nadat we er twee maal afgehaald waren vanwege andere prioriteiten). Kleine dingen, vanuit het hart, met grote impact.

En dan is het begin 2014. We hebben een half jaar onder het maaiveld gezeten en staan te popelen om de resultaten te laten zien. Met lichte kriebels in onze buik staan we te wachten op de directie. Alles staat klaar en is tiptop voorbereid. De directie krijgt geen saaie powerpoint, maar een soort speed-date langs de resultaten. Persoonlijk, in gesprek. Jullie laten zien waar je voor staat en waar je in gelooft. Ze kunnen jullie bevolegenheid voelen. En geloven ze het? Jazeker! We krijgen het vertrouwen en de ruimte om verder te gaan. Al hadden we hun goedkeuring allang niet meer nodig.

Beste pioniers, wees trots op wat jullie hebben gedaan. Jullie hebben laten zien wat écht veranderen betekent. Samen, vanuit het hart, hebben jullie fikkies gestookt. Een fikkie dat inmiddels flink begint te branden. En dat niet meer te doven valt.



*Auteur: Jaap Peters, 1956, Arnhem*

*Over de auteur: Jaap Peters is werkzaam bij DeLimes, oprichter kwartaal-magazine Slow Management en auteur van o.a. Intensieve menshouderij, Bij welke reorganisatie werk jij?, Het Rijnland Boekje en het e-book 'Nieuwe tijden, anders organiseren'.*

*Speech te houden voor wethouders, bestuurders, leidinggevend en medezeggenschapsraden, en vooral controllers.*

## Anders werken, minder-van-hetzelfde

Eind mei 2014 was ik toehoorder bij de opening van de Romeinenweek op het Plein in mijn woonplaats Zwammerdam. Wie kent het niet. Ik sprak er kort een verklede burger die een Romeinse wagen had nagebouwd, waarop kinderen wat rondjes mochten maken over het terrein. Hij hoopte vooral op een volle bak. Anders waren de wagen en zijn paard niet financieel rendabel te maken. Bij de opening spraken de wethouder van Cultuur en de directrice van de instelling die begin jaren zeventig 'De schepen van Zwammerdam' opgroef. Er waren nog twee andere sprekers: een archeoloog en iemand ter bevordering van het toerisme in de regio. Alle vier de inleiders spraken bevolgen over de Romeinse tijd, de Limes (de Romeinse grens), de zes schepen van Zwammerdam en Nigrum Pullum (de naam van Zwammerdam ten tijde van de Romeinen). En allemaal eindigden ze met de zin 'maar het mag geen geld kosten'. Om er vervolgens iets aan toe te voegen over de participatiesamenleving waar we nu allen deel van waren. 'Delen' was duidelijk het toverwoord, maar wel zonder geld. De wereld van John Lennon: 'Imagine all the people sharing all the world'.

Grappig dat vijf bevolgen mensen hun enthousiaste verhaal eindigen met geldproblemen. Wat is er met ons gebeurd? Het moet de tijdgeest zijn. Sprekers van de grote lijnen, de vergezichten en de stimulerende idealen, die allemaal eindigen als een kruidentier: 'als het maar geen geld kost, want dat is er niet'. Dat zie je trouwens nergens aan af, iedereen is gebruid, keurig op zijn zondags gekleed, glimmende auto's, niet ondervoed, net als ik trouwens.

We gaan al wandelend naar een zojuist geopend nieuw pand van de instelling, waar we - om de feestvreugde te vergroten - 50 cent moeten betalen voor een kopje koffie. Het nieuwe pand staat te boek als een 'kostenplaats' dat via een intern-facturen-netwerk de broek moet ophouden. De vrouw van de afdeling Toerisme geeft me bij het hartelijke afscheid nog een tip. 'Als u de mobiele Romeinse Limes- tentoonstelling wilt boeken, doe het dit jaar nog. Volgend jaar moet u er voor betalen.' Ik word er vreselijk verdrietig van, het was zo'n lieve vrouw. Is geld nog het enige wat ons bezielt?

Europeanen zijn van het type: als het met de samenleving goed gaat, gaat het ook met mij goed. Maar voor 'het samen-leven' zelf is geen geld meer, lijkt het. Vervolgens stappen we over op de Amerikaanse visie op het leven: als iedereen nu maar goed voor zichzelf zorgt, moet het met de maatschappij ook goed gaan en, zo niet, dan moet de lamme de blinde maar helpen. Misschien is er een Rotary, Lions, Kiwanis club of een VSB-fonds om de hoek voor wat extra ondersteuning?

Toch heb ik het unheimische gevoel dat er iets niet klopt. Er is te weinig geld voor samen-leven (samenleving), omdat er teveel geld zit in onze organisaties. Zou die wethouder of de directrice misschien zeggen dat er geen geld is voor de 21ste eeuw-samenleving, omdat ze dat ondertussen nodig hebben om hun 20ste eeuw-organisatie in stand te houden? Ik ben bang van wel. Organisaties met systeemlogica, geld en marktdenken zitten goed-organiseren-in-de-samenleving behoorlijk in de weg. Zeker in de zich ontluikende participatiesamenleving. Twee voorbeelden van dit spanningsveld.

De dagopvang voor ouderen in het kerkdorp Beesel is niet langer rendabel voor de grote zorginstellingen. Uiteindelijk nemen 50 vrijwilligers het initiatief voor de zorg van de 25 ouderen. Maar ondanks dat deze ouderen een indicatie



hebben voor dagopvang, keert het zorgkantoor de budgetten niet uit. Deze vrijwilligersorganisatie heeft immers geen kwaliteitscertificaat.

Banken willen als proef met elkaar afspraken maken over de plaatsing van geldautomaten in kleine dorpskernen, zoals Zwammerdam en landelijke gebieden. Dat is goed-organiseren, waarbij ze ook gebruikers betrekken. Voor deze proef is nog wel toestemming nodig van de Autoriteit Consument & Markt (de ACM), die waakt over gezonde concurrentieverhoudingen. Het is maar wat je gezond noemt.

Organisaties maken het leven niet per definitie makkelijker, misschien zelfs wel een stuk moeilijker met hun interne geneuzel waar een cliënt/burger niets mee opschiet. En dan wordt 'anders werken' erg lastig in een participatiesamenleving. We moeten niet naar meer-van-hetzelfde, we moeten nadrukkelijk naar minder-van-hetzelfde binnen onze organisaties. De problemen van de kosten van een gemeentehuis of een instelling voor langdurige zorg zitten vooral in het organiseren van hun organisatie, niet in het werk zelf. Zie het voorbeeld van Beesel hierboven: het is juist voor grote organisaties niet rendabel om mensen te ondersteunen.

Zullen we eens, in het kader van 'anders werken', met de grootste onzin stoppen? Binnen gemeenten en instellingen zijn er bijvoorbeeld nogal wat mensen druk met het intern doorbelasten van kosten, met name overhead en rente, maar ook met andere 'zaken' als kopjes koffie. Men stuurt elkaar facturen en boekt kosten heen en weer. Dat kost (1) tijd en (2) geld, maar (3) levert geen cent op. Bovendien is er (4) geen toegevoegde waarde voor de cliënt/burger. Door anders tegen deze materie aan te kijken met een team van anders-werkenden, kom je tot andere oplossingen die controllers als 'vreemd' beschouwen. Reacties zijn dan vaak: dat kan niet vanwege een bepaalde wet- en regelgeving. Fuck de regels! Hou daarnaast producten als de begroting en de jaarrekening tegen het licht en zet alle 'ballast' overboord, zoals indicatoren die weinig tot niets zeggen of waar je toch geen

Als we ophouden met *zinloos werk*, is er weer geld

voor dingen die er wel toe doen.

enkele invloed op kan uitoefenen. Gewoon kappen met die handel. Ik daag u uit samen met mij naar de gemeente Barneveld te gaan: de gemeente heeft 20 november 2014 het lokale theater afgehuurd om alle anders-werkenden te ontvangen en met hen van gedachten te wisselen.

Heerlijk toch? Het mes snijdt aan twee kanten. Als we ophouden met zinloos werk, is er weer geld voor dingen die er wel toe doen. Bijvoorbeeld de samenleving. Imagine!



*Auteur: Marieke van Essen, 1981, Heemstede*

*Over de auteur: Marieke van Essen werkt als senior adviseur bij a-advies. Zij adviseert cao-partijen en organisaties over modernisering van cao's en arbeidsrelaties.*

*Speech te houden voor medewerkers en leidinggevenden.*

## **Pas op! De cao als relatiekiller**

Beste medewerkers en leidinggevenden,

Fijn hè, dat cao-boekjes zo dik zijn. Voldoende ruimte om je achter te verschuilen!

Waarom is het toch vaak makkelijker om te 'vluchten' in systemen en te verzanden in regels, dan het gesprek met elkaar aan te gaan? Als je als medewerker bij je leidinggevende komt met het verzoek voor een paar dagen vrij omdat je beste vriend is overleden, is het antwoord dan: 'Nee, dat kan niet want dat staat niet in de cao', of: 'Wat vervelend voor je, laten we samen kijken hoe we dit gaan regelen?'

Grenzen worden nog te vaak bepaald door standaardregels en beleidsnota's, en niet door samen te bepalen wat echt mogelijk, wenselijk en noodzakelijk is. Zonde! Er valt zoveel meer te bereiken in productiviteit en werkplezier.

Wist je dat een mens gemiddeld zo'n 16.000 woorden per dag gebruikt? Aangezien we een groot deel van onze dag op het werk zitten, zal misschien wel de helft van dit aantal gebruikt worden voor de gesprekken op het werk met je collega's. Maar hoeveel van deze woorden worden eigenlijk besteed aan zaken die echt belangrijk zijn om jouw werk op een goede en plezierige manier te kunnen doen en aan de verwachtingen die je hierin van elkaar hebt?

Er is wat mij betreft een grote hobbel die goede gesprekken op de werkvloer in de weg zit: de cao en aanverwante (personeels)regelingen. Je hoeft als leidinggevende en medewerker over veel dingen niet meer het gesprek aan te gaan. Veel over-

## Een cao is *gestold wantrouwen*.

werk? Niks aan de hand, daarvoor word je dubbel betaald. Vijf weken op vakantie? Dat kan niet: in de cao staat dat je maar drie aaneengesloten weken vakantie op mag nemen. En bovendien, als ik het bij jou toelaat dan willen anderen het ook.

De dialoog is weggeregeld in de cao; een 'waarom'-vraag hoef je niet meer te stellen. Opvallend is dat als de arbeidsrelatie goed is, zowel de medewerker als de leidinggevende vaak geen flauwe notie heeft van wat er precies in de cao staat. Pas als de relatie slecht is, weten partijen precies wat erin staat. De metafoer wordt vaker gebruikt in cao-land, maar ik blijf hem mooi vinden: een cao is gestold wantrouwen.

Waarom verschuilen achter de regels? Is het gemakzucht? Angst? Natuurlijk, vasthouden aan regels en procedures is makkelijk en veilig. Je weet wat je hebt, iedereen wordt gelijk behandeld, het geeft rust in de tent. Totdat de rust alsnog wordt verstoord: weinig flexibiliteit, hoog ziekteverzuim, hoog verloop, ontevreden klanten, geen slagkracht. Dan komt alsnog de vraag boven: waarom gebeurt dit?

Veel problemen in de organisatie zijn terug te brengen tot het niveau van de medewerker en de leidinggevende. In arbeidsrelaties blijkt het vaak lastig om een fatsoenlijk gesprek met elkaar te voeren. En dat is nu juist iets dat je niet kunt regelen in de cao. Natuurlijk zijn er rottige leidinggevendens die niet open staan voor individuele wensen en belangen. En natuurlijk heb je opportunistische medewerkers die alleen voor hun eigen belang gaan. Maar daar helpt geen cao tegen. Helaas worden de negatieve uitzonderingen nog te vaak tot regel gemaakt in cao's. Terwijl de standaard zou moeten zijn dat deze uitzonderingen worden aangepakt daar waar het gebeurt, op de werkvloer, in het gesprek tussen leidinggevende en medewerker.

De sleutel tot werkplezier en optimale productiviteit liggen in de arbeidsrelaties binnen organisaties. Een goede dialoog is hierbij het fundament. Er zijn diverse manieren om de dialoog te stimuleren, zoals plattere organisaties, mensgerichte leiders en het wegnemen van onnodige regels en bureaucratie.

Dit laatste is mijn missie. Het moderniseren van cao's om deze zo in te richten dat zij de dialoog stimuleren in plaats van belemmeren. De cao als middel om productief en plezierig te werken. Als ondersteunend middel, en niet als doel op zich. Door met cao-partijen, ondernemingsraden, leidinggevendenden, medewerkers en andere stakeholders in gesprek te gaan over de belangen, wensen en angsten achter de regels. Om vervolgens te bedenken wat nodig is om het werk het beste en plezierigste te organiseren. En er dan achter te komen dat de belangrijkste zaken zoals vertrouwen, erkenning en prestaties, niet in een cao-boekje te regelen zijn, maar alleen kunnen slagen door het ontwikkelen en onderhouden van een volwassen arbeidsrelatie. Daar zou de energie naar toe moeten gaan, daar moeten we aan werken. Totdat we met recht kunnen zeggen dat cao's ouderwets en onnodig zijn. Contraproductief zelfs, omdat het de gezamenlijke verantwoordelijkheid van leidinggevendenden en medewerkers voor een goede arbeidsrelatie met bijbehorende gesprekken ondermijnt.

Het vraagt moed om regels en gezag op basis van hiërarchie los te laten, en het gesprek aan te gaan over wederzijdse belangen en verwachtingen. Om medewerkers te ontwikkelen zodat deze geen regels meer nodig hebben om aanspraak te maken op hun rechten, maar zelf voldoende toegerust zijn om samen te komen tot de best passende oplossing. Om jezelf uit te spreken en verschil te durven maken. Zo'n arbeidsrelatie gun je toch iedereen? De sleutel ligt in jullie handen!



*Auteur: Marius Rietdijk, 1964, Rotterdam*

*Over de auteur:  
Marius Rietdijk is wetenschappelijk directeur van ADRIBA, Instituut voor Positieve Gedragsverandering aan de VU. Hij studeerde arbeids-, organisatie-, klinische en sociale psychologie en promoveerde in de bedrijfskunde op Organisations Conditioneren..*

*Speech te houden voor leidinggevenden, organisatieadviseurs en anderen die te maken hebben met gedragsverandering.*

## Positieve versterking als basis voor anders werken

Wat leven we in een mooie tijd. Zeker voor mensen die van verandering en leren houden. De kansen zijn enorm. Technische ontwikkelingen zorgen voor kortere communicatielijnen, we kunnen onze grote voorbeelden op YouTube vinden, of het nu popsterren zijn of business helden.

Het management van organisaties zal steeds meer gebruik gaan maken van technologie en wetenschap. Van de gedragswetenschap in het bijzonder. Veel managers kijken al naar de neurowetenschappen om te bezien hoe onze hersenen ons beïnvloeden en soms misleiden. Behavioral Economics laat zien dat we ons niet alleen door ons verstand, maar ook door onze emoties laten leiden. Een nieuwe wetenschap die ons nog veel zal brengen is de gedragsanalyse. In Nederland nog onbekend, in de VS inmiddels uitgegroeid tot een vereniging van vijfduizend leden. Uniek aan de gedragsanalyse is dat het laboratorium als basis wordt gebruikt om de complexe werkelijkheid te begrijpen en ... te beïnvloeden. De natuurwetenschappen werken vanuit het laboratorium. Dit is een van de grootste succesformules gebleken van de Westerse, en inmiddels ook Oosterse wereld.

Via het laboratorium leren we de wetten van de natuur kennen. En sinds Pavlov weten we dat ook de menselijke natuur te begrijpen valt via het laboratorium. Pavlov ontdekte de wetten van het klassiek conditioneren. We leerden begrijpen hoe angsten ontstaan en weer kunnen

worden afgeleerd via de gedragstherapie. In het bedrijfsleven leerden we via de wetten van klassiek conditioneren hoe producten aan de man kunnen worden gebracht. Door een neutraal product te koppelen aan positieve prikkels, zoals mooie mensen, zonvakanties en dergelijke, krijgt het product na veel herhaling een positieve lading.

Na Pavlov kwam B.F. Skinner met de wetten van beloning en straf, ook wel operante conditionering genoemd. Ons gedrag, ook in organisaties, wordt voornamelijk bepaald door de consequenties die het gedrag met zich meebrengt. Als we beloond worden via geld, waardering of andere positieve consequenties neemt de kans dat we het gedrag herhalen toe. Wordt ons gedrag bestraft of genegeerd, dan zal het uitdoven. Experimentele gedragsanalisten zochten en zoeken dit allemaal haarfijn uit in het laboratorium. Toegepaste gedragsanalisten passen deze kennis toe in de praktijk om belangrijke menselijke problemen op te lossen en prestaties te verhogen, zoals in het onderwijs, de sport, de geestelijke gezondheidszorg en nu ook in het bedrijfsleven. Zo willen zij het beste uit mensen halen.

Als ik lezingen of workshops geef aan managers en ondernemers, en vraag wat hen bezig houdt, komen stevast de volgende antwoorden naar voren: wij willen mensen bevlogen krijgen, ervoor zorgen dat ze een stapje extra zetten, intrinsiek gemotiveerd zijn, commitment tonen, geen negen-tot-vijf mentaliteit hebben. Als ik dat hoor word ik blij, want dat betekent dat zij het beste met hun organisatie en hun mensen voor hebben. Zij weten alleen vaak niet hoe ze het voor elkaar kunnen krijgen. Dat leg ik ze dan in een uurtje uit aan de hand van mijn parkietenvoorbeeld. Hierbij breng ik deze niet in beweging door een kat tevoorschijn te toveren, het goede voorbeeld te geven, een satéprikker tussen de spijlen van de kooi te steken, de kooi open te zetten ('Het Nieuwe Vliegen') of zelfs een vlammetje onder de kooi

te houden zoals doorgaans wordt gesuggereerd, maar door het diertje te prijzen ('Goed zo!') zodra het een bewegingje maakt. En de doelen in stapjes te verhogen, waarbij de parkiet steeds meer moet bewegen om deze positieve versterking te verdienen.

Veel theorieën over anders werken doen momenteel de ronde. We maken het onszelf vaak erg ingewikkeld. De enige manier om bevoegenheid, stapjes extra, intrinsieke motivatie, commitment en meer dan een negen-tot-vijf mentaliteit te krijgen is via het belangrijkste concept uit de gedragsanalyse: Positieve versterking.

Bij positieve versterking geef je iemand iets wat hij wil nadat hij heeft gedaan wat jij wilt. Als hij jou iets geeft wat jij wilt en je beloont hem daarvoor met positieve versterking, dan zal hij jou meer geven van wat je wilt. Positieve versterking werkt altijd. Als je iemand iets geeft wat hij wil nadat hij jou iets heeft gegeven wat je niet wilt, zal hij meer gaan geven van wat je niet wilt. Positieve versterking is dus niet zo simpel als het op het eerste gezicht lijkt. Dat geldt ook voor concepten als negatieve versterking (mensen dingen laten doen door ze straf te laten vermijden), straf en uitdoving. Daarvoor is nu juist de gedragsanalyse ontwikkeld.

Het belangrijkste model van de gedragsanalyse is het ABC-model. A staat voor antecedenten, B voor behavior (gedrag) en C voor consequenties. Bij (verander)management zijn we tachtig procent van de tijd bezig om vooraf, via antecedenten, gedrag te beïnvloeden. We zien dat bij het parkietenvoorbeeld, waarbij men in meer dan tachtig procent van de gevallen suggereert om het gedrag van tevoren te beïnvloeden ... Terwijl het juist de consequenties zijn die voor tachtig procent het gedrag beïnvloeden. En als we al begrijpen dat vooral consequenties gedrag bepalen, dan zijn we vooral bezig met dwang, straf en negeren, terwijl positieve versterking tachtig procent van



Want onthoud: *Business = Behavior.*

de effectiviteit van consequenties bepaalt. En als we door schade, schande of weinig effectiviteit hebben begrepen dat het om positieve versterking draait, besteden we binnen organisaties tachtig procent van positieve versterking aan geld, terwijl waardering tachtig procent van de effectiviteit van positieve versterking bepaalt.

Kortom, we doen het 20x20x20 procent van de gevallen goed bij verandermanagement. Dat is minder dan één procent van de gevallen. Dat betekent natuurlijk een goudmijn aan verbeterpotentieel. Nu je weet hoe je een parkiet bevlogen krijgt en je de wetten van positieve versterking steeds beter leert beheersen, zul je ook mensen optimaal bevlogen krijgen en zo werken aan een geweldige wereld. De natuurwetenschap van gedragsverandering doet haar intrede in het bedrijfsleven, waar ze eerder succesvol bleek in therapie, onderwijs, opvoeding en sport. Hoe complex het systeem ook, gedrag zal via positieve versterking altijd de bouwsteen voor verandering zijn. Want onthoud: Business = Behavior.



*Auteur: Olga Plokhooij, 1974, Amsterdam*

*Over de auteur: Olga Plokhooij is cultuurwetenschapper en verbonden aan Adviseurs in Dialoog. Met een duidelijk maatschappelijk doel voor ogen, faciliteert zij vitale samenwerking met en uitwisseling tussen bedrijfsleven, overheid, maatschappelijke organisaties en particulieren.*

*Speech te houden voor directie, HR-managers en vakbonden.*

## Afstemming is de motor van vitale samenwerking

Stapels dikke rapporten liggen er in Den Haag en in bedrijven over het belang van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Over hoe je meegroeit met de eisen van de tijd. Hoe je productief, gemotiveerd en gezond blijft werken. Over het belang dat je je blijft ontwikkelen en ervaringen opdoet waardoor je breed inzetbaar blijft.

Ondanks alle mooie ideeën in deze rapporten, komt er in de praktijk nog niet veel van terecht, blijkt uit onderzoeksrapporten en persoonlijke ervaringen die ik hoor in dialoogsessies. Globale afspraken over duurzame inzetbaarheid worden maar moeilijk vertaald naar een concrete invulling.

Ik ben ervan overtuigd dat dit komt omdat we veel gedachten hebben over hoe het moet, en vooral hoe anderen het moeten doen, maar lang niet altijd zelf voorleven wat we daarmee bedoelen. En waar geen voorbeelden gegeven worden, wordt geen inspiratie overgedragen en vallen mooie woorden in duigen. Zoals deze HRM-professional het onlangs in een dialoog verwoordde: 'Ik was als HR-manager druk met beleid voor duurzame inzetbaarheid en bedacht me: hoe zit het eigenlijk met mijn eigen ontwikkeling? Vervolgens ging ik meer netwerken, waardoor ik geïnspireerd werd de opleiding Strategisch HRM te volgen. Vanaf nu voer ik halfjaarlijkse gesprekken met medewerkers, omdat ik zelf heb gemerkt hoe belangrijk die zijn om aan je duurzame inzetbaarheid te gaan werken'.

Duurzame inzetbaarheid is een log aanvoelende term die past in de context van organisaties met mensen in dienst

Dat vraagt om een *vitale coalitie* van mensen die afgestemd op het doel geïnspireerd met elkaar werkt.

met vaste contracten, die met goede arbeidsvoorwaarden lang op één plek kunnen blijven zitten zonder zich door te ontwikkelen. Mensen die onherroepelijk van minder waarde voor de organisatie worden, aangezien organisaties van buitenaf uitgedaagd worden flexibel mee te bewegen met de veranderende eisen en inzichten van deze tijd.

Mijn pleidooi is dan ook om organisaties te creëren, waar een minimale structuur van onderlinge afspraken en afstemming, maximaal vertrouwen en verantwoordelijkheid geeft aan diegenen die het werk verzetten waar de organisaties in oorsprong voor opgezet zijn. Dus dienstbaar aan de kwaliteiten van de mensen die in de 'core' van de organisatie werken. Waarbij de leiding van de organisatie voorleeft, wat het van anderen vraagt. En waardoor er een ademende organisatie ontstaat die effectief is afgestemd is op de veranderende (vraag in de) buitenwereld.

En als ik organisatie zeg, vind ik dat eigenlijk nog steeds veel nadruk leggen op de structuur. Het gaat wat mij betreft namelijk niet over de structuur an sich, maar over het effectief bereiken van het doel van de samenwerking. Dat vraagt om een vitale coalitie van mensen die afgestemd op het doel geïnspireerd met elkaar werkt. Een coalitie kan van korte of lange duur zijn en veranderen van samenstelling, al naar gelang de stappen die het proces vraagt.

Hoe kan dit eruit zien?

Als zelfstandig professional opereer ik vanuit netwerken van ZZP'ers. Na ervaringen in loondienst, onder andere als ambtenaar en in het MKB, en als partner in een maatschap waarbij ik ook werkgever was, is het ZP-schap de vorm waarbij ik ervaar dat ik maximale waarde lever rondom vraagstukken van organisaties en algemeen-maatschappelijke thema's.




Met collega's uit het netwerk Adviseurs in Dialoog organiseerde ik een traject voor de Sociaal-Economische Raad over de Toekomst van de Arbeidsmarkt. We richtten een dialoogtraject in waarbij zo'n 450 mensen in vier bijeenkomsten in het land in gesprek gingen over de toekomst van de arbeidsmarkt. De aanleiding voor de bijeenkomsten was de adviesaanvraag van de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Lodewijk Asscher. De opkomst en de oogst van de bijeenkomsten was overweldigend. De dialoogvorm en de diversiteit aan deelnemers zorgden voor een heel breed beeld van ervaringen, knelpunten en kansen. Dat er voorbijgegaan werd aan de gebruikelijke traditionele vertegenwoordiging van werkgevers en werknemers hielp daarbij.

We konden deze opdracht als ZZP-netwerk succesvol uitvoeren om een aantal redenen. We hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in onszelf als dialoogbegeleiders, maar ook in onze afstemming op elkaar als zwerm van zelfstandig professionals. We wisselen als zwerm uit over de kwaliteiten die een ieder van ons inbrengt, en hoe die kwaliteiten kunnen floreren in opdrachten. We vliegen elkaar in bij passende opdrachten. We hebben geen formele zekerheden en een minimale structuur waarbij we experimenteren, ervaring opdoen, reflecteren, bijsturen en weer uitvliegen. Ons doel is 'practice what you preach', met alles wat daarbij komt kijken.

Door deze manier van werken zijn we afgestemd op onszelf, elkaar en de snel veranderende wereld waarin we opereren.

Een bijkomende kracht van zwermen van ZP'ers is dat ze dwarsverbanden leggen tussen organisaties en sectoren. Ze vliegen als bijen van bloem naar bloem en zorgen voor kruisbestuiving. Door werkzaam te zijn voor verschillende opdrachtgevers, wordt zichtbaar dat verschillende organisaties aan dezelfde maatschappelijke vragen werken



of kunnen leren van elkaars ervaring met interne thema's, zoals bijvoorbeeld duurzame inzetbaarheid.

Natuurlijk heeft deze flexibele werkvorm ook zeer uitdagende kanten. Veel professionals werken met een té minimale structuur. Niet zelden is er geen pensioenopbouw en ontbreekt de arbeidsongeschiktheidsverzekering. Ook is niet iedereen ZP'er vanuit kracht zelfstandig geworden en een echte ondernemer. Er zijn ook veel mensen die noodgedwongen door ontslag voor zichzelf werken en rond de armoedegrens terecht komen.

Kortom, we zijn er nog lang niet, maar er valt veel van elkaar te leren.

Het sleutelbegrip is afstemmen.  
De vorm op het doel. De mensen op de missie. En jezelf op je werkelijke talent.



*Auteur: Martijn Aslander, 1972, Stadskanaal*

*Over de auteur: Martijn Aslander is professioneel lifehacker en verbinder van mensen, informatie en ideeën. Hij is een veelgevraagd spreker op congressen, geeft advies aan overheid en bedrijfsleven, en is schrijver.*

*Speech te houden voor de mensheid in het algemeen en organisatiesdeskundigen in het bijzonder.*

## Op het punt dat je niet meer weet wat nou precies werk is en wat niet

Sinds mijn vijftiende lijd ik aan een rare vorm van schizofrenie: ik weet domweg niet wanneer ik nou werk en wanneer niet.

'Joh, ik heb zo hard gewerkt', roep ik aan het eind van de dag. Maar meestal heb ik dan gewoon leuke dingen gedaan. En omdat ik er mijn geld mee verdien, noem ik het dan maar werk.

Toen ik op de middelbare school eenmaal ontdekte hoe makkelijk het is om dingen te regelen in de grote mensen-wereld, ben ik maar gewoon lekker aan de gang gegaan. Met lukraak bedrijven bellen (telefoontraining), brieven sturen (schriftelijke communicatietraining), bedrijfjes beginnen (spelenderwijs ondernemer worden en beloond worden voor ondernemend gedrag - soms overigens ook snoeihard afgestraft worden voor hetzelfde), et cetera.

Ik heb nog nooit een echte baan gehad en ook nooit een uitkering, hooguit heb ik een tijd kunnen teren op studiefinanciering, maar wegens een groot tekort aan studiepunten (4 in 2 jaar) moest ik die lening gewoon weer terugbetalen.

Inmiddels ben ik 42 en zijn er zeker vijftig banen waarvoor ik prima gekwalificeerd ben door mijn levenservaring. Zo heb ik al op 14 vakgebieden lesgegeven, en op drie zelfs

postdoctoraal; er zijn dus mensen die voor erg veel geld een MBA-studie doen en vervolgens mij krijgen als docent. Best grappig.

Tegenwoordig gebruik ik de kennis die ik heb opgedaan op mijn levenspad (ik weet eigenlijk niet of ik het een carrière mag noemen?) om me te verdiepen in arbeidsmarktfenomenen.

Als je eind jaren 80 een bedrijfje ging starten vanuit achterin de klas, was dat in een tijdperk met 5.25 inch floppy's, matrix printers en vaste telefoons; de fax werd pas een paar jaar later gemeengoed. Ontelbare keren had ik het telefoonboek, de Gouden Gids en tal van gemeentegidsen nodig om uit te pluizen hoe zaken nu in elkaar staken. En elk jaar hielp technologie me verder om dingen handiger, sneller en slimmer aan te pakken.

Programmeren heb ik dankzij de leuke afleiding van alle kansen nooit onder de knie gekregen. Wél lukte me het steeds om met de bestaande technologie slimme oplossingen te verzinnen voor praktische organisatorische vraagstukken. Zo heb ik ooit adresboeksoftware Daviadres weten om te bouwen (door velden te hernoemen en de sortering aan te passen) tot een boekingsinformatiesysteem van mijn toenmalige buitensportcentrum.

En met de opkomst van Windows 95, XP, de Palm Pilot, Pocket Pc's en vervolgens de Mac, iPhone en iPad en de vele webtoepassingen hielp technologie me steeds meer om dingen gedaan te krijgen.

Getting Things Done, zo noemt David Allen dat in zijn beroemde boek.

Werken doe je doorgaans bij een organisatie, waar het volgens mij de intentie is om samen dingen gedaan te krijgen ten dienste van de doelstellingen van de organisatie. Maar op dat punt wringt steeds vaker de schoen. Dankzij exponentiële ontwikkelingen op het gebied van organiseren is het in toenemende mate buiten organisaties leuker, fijner,

In toenemende mate is het *buiten*  
*organisaties* leuker, fijner, liever, sneller, beter en  
goedkoper om iets gedaan te krijgen.

liever, sneller, beter en goedkoper om iets gedaan te krijgen dan in de organisatie.

Mijn waarneming is dat het lerend vermogen van organisaties steeds verder achterloopt op dat van individuen. En dat de maatschappelijk-technologische werkelijkheid buiten de werkvloer enorm aan het verschillen is van die op de werkvloer.

Daarnaast denk ik dat we aan het einde zijn gekomen van het fenomeen vaste baan. Veel mensen hebben in de afgelopen tien jaar ontdekt dat 'vast' niet zo 'vast' bleek als men dacht.

We leven in een wereld van ongekende transitie, met name dankzij de technologische ontwikkelingen. Een deel van de ondernemende voorhoede van werkenden is al druk aan het experimenteren geslagen met de ideeën van Timothy Ferriss, zoals beschreven in zijn boek *De 4-urige werkweek*.

Gandhi zei ooit: 'Als je doet wat je leuk vindt, hoef je nooit meer te werken.'

Dat klopt. Het is dus de hoogste tijd om uit te vogelen wat je leuk vindt. En vooral hoe je een ander daarmee blij kunt maken. En het is tijd om serieus werk (pun intended) te maken van je eigen ontwikkeling. YouTube staat boordevol met elke denkbare cursus; de jeugd heeft allang ontdekt dat je via YouTube alles kunt leren.

Leven lang leren, spelen, klooiën, ontdekken en verkennen. En alles wat je doet, zoveel mogelijk delen en de opgedane kennis overdragen op anderen. Daar ergens liggen de puzzelstukjes voor anders werken.





*Auteur: Kiki Poppes, 1955, Rotterdam*

*Over de auteur:  
Kiki Poppes is  
HR-manager bij de fa-  
culteit Tandheelkunde  
van de UvA en de VU.  
Zij houdt zich bezig  
met het functioneren  
van organisaties  
vanuit antropologisch  
perspectief.*

*Speech te houden voor mensen die geïnteresseerd zijn in  
onderliggende mechanismen van duurzame inzetbaarheid.*

## Werken in een ruimere context

Het WeRC-project van de faculteit Geesteswetenschappen van de Universiteit van Amsterdam laat zien hoe ‘anders werken’ mensen in beweging krijgt.

WeRC staat voor: Werken in een Ruimere Context. Dit project biedt medewerkers mogelijkheden om elders in een andere functie en op een andere werkplek nieuwe werkervaringen op te doen. Tijdelijkheid, terugkeer naar de eigen functie en een ervaring rijker, zijn de essentiële kenmerken van WeRC. De kracht van dit project is dat spontaan gestart is vanuit de wensen van medewerkers. Geen ontwikkeling van beleid, instrumenten en platforms vooraf, maar aansluiting zoeken bij de dagelijkse praktijk, een gerichte benadering van mensen en kleine stappen zetten.

Het beleid van de faculteit richtte zich op het in beweging krijgen van medewerkers. De veronderstelling was dat iedere medewerker wil werken aan zijn duurzame inzetbaarheid. Met een helder geformuleerd loopbaanbeleid en een goed aanbod aan mogelijkheden zouden mensen wel gaan bewegen. Dat gebeurde echter mondjesmaat.

De realiteit was dat medewerkers in het algemeen geen spontane behoefte vertoonden om op zoek te gaan naar een volgende stap in hun loopbaan en in hun jaargesprek aangaven tevreden te zijn in hun huidige baan.

De vraag was hoe deze kloof te overbruggen. De oplossing kwam uit onverwachte hoek. De afdeling HRM was van mening dat de groep secretaresses vaak buiten de boot viel

als werd gesproken over wensen voor training en ontwikkeling. De simpele vraag aan hen wat zij zouden willen doen, leverde een verzoek om een PowerPoint-training op en die werd gehonoreerd. Door de gezamenlijke training die daarop volgde, raakte de groep geïnteresseerd in elkaar en elkaars werk. In de gesprekken daarover met HRM ontstond vervolgens de gedachte om tijdelijk eens op een andere plek te zitten en daar andere, nieuwe inzichten op te doen over de eigen functie of een andere functie, en een beeld te krijgen over wat elders in de organisatie aan de hand was.

Secretaresses, uitgekeken op hun baas, gingen op een secretariaat werken met verschillende bazen en wilden daarna nooit meer weg. Anderen keerden juist terug om vol energie en nieuwe inzichten op de oude werkplek aan de slag te gaan. Sommigen gingen werken bij een onderwijsbalie en ontdekten nieuwe loopbaanmogelijkheden. Anderen vonden het leuk om dingen te organiseren en zijn nu belast met het opzetten en uitvoeren van het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers. Leidinggevenden hadden soms klussen waar zij niet aan toekwamen. Door tijdelijk vacatureruimte te benutten om medewerkers aan te trekken die graag die klus wilden doen, ontstonden nieuwe mogelijkheden om te bewegen. Een medewerker die parttime werkte, benutte de resterende tijd om regelmatig dit soort klussen er bij te doen. Door op andere plekken te werken, vergaarden de WeRC'ers bredere kennis van het werk binnen de faculteit. Er ontstond een netwerk van mensen die dit soort klussen hadden gedaan, andere kennis hadden opgedaan en daardoor ook eerder werden ingeschakeld bij nieuwe projecten. Mensen kregen beter zicht op de samenhang of onderlinge afhankelijkheid van de verschillende afdelingen en zagen eerder het nut van samenwerking in. Het project werd een succes en breidde zich geleidelijk uit naar andere functies.

De essentie van dit verhaal is: *aansluiting* zoeken bij  
de dagelijkse praktijk van mensen.

Enkele observaties ...

Het startpunt bleek cruciaal in het ontstaan en de ontwikkeling van het project: met de medewerkers in gesprek gaan over hun wensen en daar serieus op ingaan, leverde onverwachte meerwaarde op, die veel breder was dan de aanvankelijke investering. Randvoorwaarden als vertrouwen en veiligheid kregen op deze manier concreet inhoud.

Op een andere manier kijken naar de werkelijkheid en de beelden die mensen hebben van die werkelijkheid, gaf verrassende openingen en inzichten voor actie. In het geval van WeRC bleek het gezamenlijk optrekken bij een training de opening voor mobiliteit te geven. Die manier van werken werd vastgehouden tijdens het project. Met kleine stappen werd iedere volgende actie opnieuw 'geijkt'. Dat betekende dat deze aanpak ook niet in beleid werd vervat. De WeRC-medewerkers wilden tijdelijk ergens anders rondkijken, niet met het doel direct een loopbaanstap te zetten. Soms resulteerde dat wel spontaan in een loopbaanstap. In ieder geval had iedereen zijn blik verruimd, en kennis en expertise verkregen die men weer elders kon inzetten. Hoe dat te doen, was aan de medewerkers.

Ook de vraag hoe leidinggevend enthousiast te krijgen, verdiende specifieke aandacht. Bij aanvang van WeRC gaven de meesten aan graag te willen meewerken aan tijdelijke plaatsing (de bedachte realiteit). In de praktijk bleek dat, als het ging om hun eigen medewerkers, die bereidheid een stuk minder was. Goede vervanging bij tijdelijke plaatsing elders, waardoor het werk gewoon door kon gaan, was de oplossing. Vervanging door een andere WeRC'er kwam regelmatig voor.

Bij de verbreding van het WeRC-project bleek het denken in klussen en activiteiten, in plaats van functies, belangrijk te

zijn. Door mensen in het jaargesprek te vragen 'waar ben je goed in' en 'wat zou je nog eens willen doen', kwamen zeer inspirerende wensen naar boven. Mensen die in eerdere jaargesprekken hadden aangegeven geen behoefte te hebben aan beweging (naar een andere functie), bleken door deze andere vraagstelling wel degelijk in te zijn voor verandering. Naarmate deze aanpak verder vorm kreeg, werden ook leidinggevenden creatiever in het zien van mogelijkheden voor medewerkers.

De verleiding is groot om na dit verhaal te denken in termen van een duurzaam inzetbaarheidsmodel of best practice, vatbaar voor herhaalde toepassing. En dat is nu precies wat niet werkt. De essentie van dit verhaal is: aansluiting zoeken bij de dagelijkse praktijk van mensen. De kloof zien tussen, wat antropologen noemen, 'de geplande realiteit en de geleefde realiteit'. En die kloof overbruggen door op zoek te gaan naar patronen, routines en rituelen die een essentiële rol spelen in die dagelijkse praktijk. Door nauw aan te sluiten bij de belevingswereld van mensen zelf ontstaat de dynamiek iedere keer opnieuw.



*Auteur: Jörg Sauer, 1964, Memmingen*

*Over de auteur:  
Jörg Sauer werkt sinds  
2008 voor VHP2. Na  
afroding van twee  
opleidingen - P&O en  
Nederlands recht -  
heeft hij verschillende  
HR-functies vervuld. Nu  
werkt hij als directeur.*

*Speech te houden voor studenten aan een technische hogeschool.*

## Beweging wordt ons vak

Beste studenten,

Al meer dan 20 jaar twijfelen mensen aan het bestaansrecht van de vakbeweging. Maar voor de VHP2 wordt het nu menens. Als VHP2 zijn wij vakbeweging, netwerk, kennisveld en deeltjesversneller ineens. Als vakorganisatie behartigen wij de belangen van het collectief en van het individu. Collectief onderhandelen we over de beste arbeidsvoorwaarden. Individueel helpen wij je met praktische adviezen en bieden we je loopbaanbegeleiding bij het realiseren van je ambitie. Wij zorgen dat je talent wordt versterkt door een goede onderhandelingspositie en een vergroot bereik. Hiertoe zetten wij graag ons netwerk in. Zo dragen wij als VHP2 actief bij aan de ontwikkeling van goede arbeidsvoorwaarden en een gezonde loopbaan, in iedere fase van je leven, op ieder niveau en zowel in binnen- als in buitenland. Net als andere vakorganisaties hebben wij te maken met een vergrijzend ledenbestand en lukt het ons nog onvoldoende om bij jullie aansluiting te vinden.

Toen ik in juli 2012 de leiding van de VHP2 op me nam, was dit het eerste wat ik met het team besprak: de uitdaging om ons als vereniging beter op de kaart te zetten bij jullie, studenten. Ik wist één ding zeker: om jullie aan onze vereniging te binden moeten wij het anders aanpakken dan de manier waarop wij het de afgelopen veertig jaar gedaan hebben. Begrippen als solidariteit en collectiviteit spreken jullie niet aan. Jullie willen van ons concreet horen 'what's in it for me'. Wij weten dat jullie wel deel uit willen maken van een community, maar de verbintenis die jullie willen aangaan moet vooral niet te vast zijn.

Jullie willen van ons concreet horen *‘what’s in it for me’.*

Wij hebben oog voor de nieuwe realiteit en doen jullie een aanbod dat in deze turbulente tijd houvast geeft. Wij bieden jullie advies, ondersteuning en begeleiding in iedere levensfase: van de eerste sollicitatie en het bepalen van je marktwaarde, je persoonlijke groei en inzetbaarheid, tot aan loopbaanbegeleiding bij een carrièreswitch, demotie of pensioen. Kortom, wij staan achter jullie in iedere fase van je loopbaan.

Wij komen ook zelf in beweging om jullie carrière in beweging te brengen. Zo wordt beweging ons vak. Meer dingen doen en dingen anders doen dan wij jarenlang gewend waren. Dat is onze opdracht om jullie te bereiken. Regelmatig bespreken we met elkaar of wij op de goede weg zijn. Dat doen wij niet alleen met onze ledenraad, het bestuur en andere smaakmakers van onze vereniging, maar vooral door voortdurend de proef op de som te nemen. Zo waren wij kort geleden op de TU Eindhoven tijdens de carrièredagen om studenten op de voordelen van een lidmaatschap bij onze vereniging te wijzen. Wij kregen positieve reacties en men was veelal verrast over ons aanbod.

Ons aanbod werkt. Bijvoorbeeld voor de 30-jarige vrouwelijke ingenieur die sinds een paar jaar bij een grote automotive onderneming in Brabant werkt. Zij wilde graag een mentor, met wie zij over knelpunten in haar werk kan sparren. Wij hebben haar met twee mentoren die bij de onderneming werken, in contact gebracht. Een van de mentoren heeft haar geholpen om de relatie met haar leidinggevende te herstellen. De tweede mentor blijft haar de komende tijd ondersteunen. Zo zie je dat mentoren een goede gids zijn in de jungle die arbeidsmarkt heet. En zo zie je dat beweging ons vak is.

Nog een voorbeeld. Half maart hebben wij met Aaltje Vincent, jobmarketeer en toonaangevend expert in haar vak,



een netwerkbijeenkomst georganiseerd over het versterken van je arbeidsmarktpositie via je netwerk en via LinkedIn. Dat was een succesvolle en door de deelnemers zeer gewaardeerde bijeenkomst. Een bijeenkomst op de High Tech Campus over promotiekansen werd helaas minder druk bezocht. Zulke uiteenlopende ervaringen dwingen ons om voortdurend te checken wat werkt en waar onze leden, maar vooral jullie als potentiële leden, behoefte aan hebben. Aarzel dus niet om contact met ons op te nemen om ons te laten weten waar jij behoefte aan hebt. Wij kunnen ons aanbod dan nog concreter op jullie behoeftes toespitsen.

Wij hebben nog niet het antwoord op alle vragen die wij ons zelf stellen, maar zijn ervan overtuigd op de goede weg te zijn. De veranderingen die wij hebben ingezet leveren positieve resultaten op, maar het is te vroeg om te kunnen concluderen of wij op jullie kunnen rekenen als toekomstig lid. Wij zijn ons opnieuw aan het uitvinden en wij zullen dat blijven doen. Beweging wordt ons vak. En jij kunt op ons rekenen.



*Auteur: Ad van Beek, 1965, Terheijden*

*Over de auteur:*

*Ad van Beek is HR directeur bij Movares. Drie jaar geleden werd Movares door haar medewerkers uitgeroepen tot 'Beste Werkgever'. Movares kenmerkt zich door een innovatief, vernieuwend social beleid waarbij 'volwassen arbeidsrelaties' centraal staan. De medewerkers van Movares zijn eigenaar van het bedrijf.*

*Speech te houden voor HR-directeuren.*

## **Van oude Hollandse meesters en jonge potentials ...**

Over de hele wereld zijn er duizenden musea die een groot deel, wat zeg ik, het grootste deel van hun kostbare collectie niet tentoonstellen. Ze slaan hun moeizaam bijeengegaaarde kunstwerken op in depot. Zeker, goed geventileerd, stabiele temperatuur en in het donker. Er kan niets mee gebeuren. En ... er gebeurt dan ook niets mee. Waarom? Tsjja. Geen ruimte, plaatsgebrek, niet meer zo populair. Kapitaalvernietiging? Inderdaad. Pure verkwisting. Doodzonde!

Veel organisaties doen niet veel anders. Hún belangrijkste kapitaal, de medewerkers, wordt ingezet zolang de markt het vraagt. Zolang er ruimte is, mogen ze hun 'kunsten vertonen'. Hebben ze toegevoegde waarde. Krijgen ze waardering. Maar o wee als die markt krimpt. Als de cijfers tegenvallen, de koers fluctueert. Dan worden die eens zo belangrijke medewerkers in 'depot' gezet. Soms in afwachting van betere tijden, vaker nog worden ze simpelweg gedumpt. Waardeloos geworden, krijgen ze dan een ontslagvergoeding. Het bedrijf neemt stoere maatregelen en gelukkig, de koers van het menselijk kapitaal stijgt weer. Tot de volgende rimpeling ...

Dat kan en dat moet anders. Zo is in elk geval de overtuiging binnen Movares, een toonaangevend advies- en ingenieursbedrijf met ruim 1200 medewerkers, werkzaam binnen de Rail- en Inframarkt. Veel hoog opgeleide professionals die, heel bijzonder, voor 70 procent eigenaar zijn van het bedrijf. Dat geeft een zeer eigen dynamiek.



Onze medewerkers zijn *'kunstwerken'* die niet in

depot horen!

Continuïteit en langetermijnfocus zijn dominante uitgangspunten. Plezier in het werk en inhoudelijke uitdaging staan voorop. Winst is geen doel om investeerders te 'pleasen', maar een middel om de continuïteit te borgen. Dat maakt dat medewerkers loyaal en betrokken zijn. In goede tijden maar ook in mindere tijden.

Zoals in elke projectorganisatie kent ook Movares sterke pieken en dalen qua werkaanbod. En die fluctuaties nemen almaar toe in frequentie en heftigheid. Dat is ingegeven door grillige markten die, afhankelijk van het politieke klimaat, sterke groei of forse krimp kennen. Maar ook de ontwikkelingen in techniek zorgen voor een dynamische omgeving die hoge eisen stelt aan Movares en haar medewerkers. Dit alles vraagt een lenige organisatie. Een organisatie die in kwantiteit (aantallen medewerkers) en in kwaliteit (gevraagde competenties) kan krimpen en groeien afhankelijk van de vraag uit de markt. Maar dan wél met behoud van die loyale en betrokken medewerkers. Ons kapitaal. Onze medewerkers vertegenwoordigen waarde waar we veel in geïnvesteerd hebben en waarin we moeten blijven investeren. Die medewerkers kunnen en willen we niet zomaar aan- of uitzetten. Onze mensen zijn er voor nu en voor de toekomst.

Om onze oplossing voor dit vraagstuk toe te lichten maak ik nog even een uitstapje naar de wereld van de musea. Wij zetten onze medewerkers niet 'in depot'. En we schrijven ze al helemaal niet af. Wij doen aan 'kunstuitleen'. Onze 'meesters' stellen we beschikbaar aan andere organisaties. Onze beste medewerkers lenen we uit als overbrugging bij krimp in onze eigen markten. Dat doen we aan organisaties die in andere markten actief en groeiend zijn. Die goede medewerkers worden vervolgens, met behoud van alle zekerheden die horen bij het werken bij Movares, ondergedompeld in een heel nieuwe omgeving. Er wordt een beroep gedaan op

totaal andere competenties. Men doet nieuwe ervaringen en nieuwe indrukken op. De ‘zaag wordt weer gescherpt’.

Movares heeft al ruime ervaring in het detacheren van onze mensen bij onze klanten. We snappen hoe we de vraag van onze klanten kunnen vertalen naar een aanbod van onze mensen. We kennen de context en begrijpen hoe we tot een succesvolle matching kunnen komen. Dit model passen we nu ook toe om onze goede medewerkers te detacheren buiten onze eigen markten. Omdat we die markten echter minder goed kennen, hebben we een professionele partij gezocht die de deuren voor onze mensen kan openen. Om onze mensen zo goed mogelijk voor te bereiden op de nieuwe omgeving krijgen ze een uitgebreide loopbaanoriëntatie waarin ze hun belangstelling, ideeën en competenties scherp krijgen.

De kosten die we uitsparen omdat we geen dure ontslagregelingen kennen, kunnen we gebruiken om de tariefstelling aan te passen aan de markten waar we onze mensen aanbieden. Een adviseur die in onze eigen markt 100 euro moet kosten, kan daardoor voor 70 euro als gastdocent bij de universiteit terecht. We blijven op die manier waarde creëren en dus ook geld verdienen.

De derde ‘winnaar’ in dit verhaal zijn de inlenende organisaties. Zij krijgen per definitie gemotiveerde, goede medewerkers die zich verzekerd voelen van de steun van Movares.

Door onze beste medewerkers te delen met andere organisaties bouwen we aan een lenig Movares, werken we continu aan de bevoegdheid van onze medewerkers en blijven we geld verdienen. Win, win, win.



*Auteur: Ellen Beenders, 1957, Amsterdam*

*Over de auteur:  
Plezier op de  
werkvloer, doen  
waar je goed in  
bent en goede  
productieresultaten  
halen. Ellen verbindt  
graag de harde en  
zachte kant van HRM  
om 'werkfeesten' te  
organiseren.*

*Speech te houden voor alle werkenden en werkzoekenden.*

## Oversteek

FEEST. Ze noemden zichzelf FEEST. En dat was het ook: het jaarlijks uitje naar een van de 'ontelbare' destilleerderijen in Schotland. De whisky was hun bindende factor. En hun werkgever natuurlijk. Ooit waren ze collega's van dichtbij. Nu werkten ze verspreid binnen de organisatie.

Fred, Edwin, Eric, Simon en Tejo (voorheen Theo). Twintig jaar geleden zaten ze hier voor het eerst, in de hoek van de Captains Bar, op de ferry naar New Castle. Op initiatief van Tejo. Toen al. Vijf jongemannen aan het begin van hun loopbaan.

Nu schonk Tejo de glazen nog eens vol. Hij was zwaarder geworden. Zijn altijd al vreemde paardenstaart misstond nu volledig. Eric nipte aan zijn glas en keek de tafel rond. Fred, een en al evenwichtigheid, leunde achterover en vertelde enthousiast over een van zijn opmerkelijke juridische dossiers. Iedereen was allang afgehaakt, maar dat gaf niks. Fred had een prettige stem. Dat volstond.

Simon stond op. Hij zwalkte iets toen hij de deur openschreef naar het achterdek. Steeds zorgelijker stak hij zijn sigaretten op. Hij was de enige van de groep die was blijven roken. Hij was ook de enige die zijn werk als last was gaan voelen. Het gemopper op zijn manager begon nu al voordat ze aan boord gingen.

Edwins gezicht was bruin en zijn haardos leek voor eeuwig blond. Hij was hun vaste chauffeur. Ze zaten ieder jaar opnieuw weer ruimer in zijn immer recentste Audi-leer. Hij leek steeds maar energiever te worden en was altijd op zoek, nam risico's en 'ging ervoor'.

Eric mijmerde wat weg en overdacht zijn diepe respect voor Edwins levenshouding. Zelf was hij succesvol, stabiel en had een glanzende carrière. Maar aan wie had hij dat eigenlijk te

danken? Je kon hem moeilijk een selfmade man noemen. Slechts met hulp van de juiste mensen had hij zijn twijfels opzij kunnen zetten en stappen gemaakt.

Met veel vertoon schonk Tejo nog eens bij. 'Maccallan! Dertig jaar oud, kerels!' Hij sloeg Eric op zijn schouder. Iets te hard. 'Iets te' paste bij Tejo. Met grote stappen stampte hij door zijn loopbaan. Soms vooruit, soms achteruit. Maar altijd in beweging.

Op de Noordzee, aan de horizon op de blauwgrijze grens tussen water en lucht, draaiden de witte wieken van de windmolens langzaam hun megawatts bij elkaar. Op mijn eerste vakantiedag bevond ik me zelf ergens in het niemandsland, tussen werk en vrije tijd. De vijf 'whisky-makkers' zaten in dezelfde Captain's Bar, op hetzelfde schip, als ik. Ook mijn wieken maalden langzaam. Ik verdeelde mijn sluimerende energie tussen de kalme zee en het groepje samen op reis zijnde collega's. Mijmerend (en ongetwijfeld starend) vroeg ik me af hoe het toch komt dat wat voor de een goed is, voor de ander helemaal niet werkt? En hoe het toch komt dat sommigen helemaal tot bloei komen en anderen niet, onder dezelfde omstandigheden, zoals ongetwijfeld ook in het nu behoorlijk luidruchtig wordende gezelschap, drie tafeltjes verderop, het geval was?

Er zijn heel veel dingen bedacht om mensen in hokjes en groepjes te plaatsen, om ze vervolgens op een bepaalde manier te kunnen behandelen of bespreken. Belbin teamrollen, management drives, the Big Five ... noem maar op. Bij mijn eigen organisatie, Rijkswaterstaat, is veel mogelijk als het gaat om het ontwikkelen en ontplooiën van jezelf. Er wordt veel in mensen geïnvesteerd. Managers leren om dienend te zijn. De waaier van organisatiecompetenties zorgt soms voor een prettig briesje, en medewerkers leren dat het slim is om steeds te blijven kijken naar jezelf en naar je arbeidsmarktwaarde. Ook is het helder dat je soms echt zelf moet kiezen, omdat anderen het anders voor je

## Een feest organiseren waarbij *alle genodigden*

het naar hun zin hebben, is een hele toer.

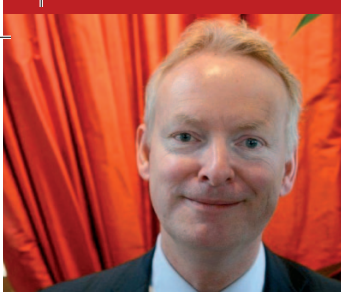
doen, en dat kan wel eens niet goed uitpakken. Al vijftien procent van alle Rijkswaterstaters kijkt jaarlijks met een adviseur, zonder dat ze per se moeten, naar hun kansen en mogelijkheden. Een mooie score, die aantoont dat veel Rijkswaterstaters bewust met hun loopbaan bezig zijn.

Maar toch. Alle trainingen, trajecten en instrumenten ten spijt, ben ik er steeds meer van overtuigd dat het allemaal gaat om het tonen van echte belangstelling en om het bieden van reële en concrete hulp. Ik heb gezien dat de manager, die oog heeft voor wat zijn medewerker nodig heeft om net even meer te kunnen en te durven, grotere slagen kan maken met de afdeling of directie. Ook heb ik ontdekt dat mensgericht leiding geven niet uitsluitend bestaat uit het coachen of het mentor zijn, maar vooral dat het belangrijk is dat per situatie daadwerkelijk én daadkrachtig leiding gegeven wordt.

Een feest organiseren waarbij alle genodigden het naar hun zin hebben, is een hele toer. Dat geldt al voor een uitje van een vijftal whisky liefhebbers. Een organisatie als Rijkswaterstaat is met een beetje fantasie misschien wel te beschouwen als een permanent feest, met een constant wisselend gezelschap, van zo'n achtduizend gasten. Een onmogelijke opgave voor de organisatie? Zeker niet. Maar het zal altijd moeite kosten, veel inzet vragen en bovenal nooit vanzelfsprekend gaan.

De gastheer zal zijn uiterste best moeten doen om heldere kaders aan te geven: tijd, plaats, dresscode, cadeaus, drank en drugsregels, enzovoort. De gasten kunnen dan ieder voor zich bedenken of ze überhaupt willen gaan en wat ze vervolgens zelf kunnen bijdragen om er een geslaagd feest van te maken.

Maar dan is het wel een FEEST met hoofdletters!



*Auteur: Lucas van Wees, 1959, Heerlen*

*Over de auteur: Lucas van Wees is sinds 2001 werkzaam bij KLM als VP HR Commercial & Global. Hij is (co-)auteur van diverse boeken en internationale artikelen, en maakt deel uit van het hoofdbestuur van de NVP.*

*Speech te houden voor iedereen die de toekomst vanaf vandaag wil vormgeven.*

## Over een Nieuwe Renaissance en de noodzaak van Human Capital

De menselijke beschaving heeft diverse tijdperken doorlopen. Van 'jager-verzamelaars' werden we via een landbouw-samenleving een industriële samenleving. We zitten nu in het informatietijdperk waar kenniswerkers de dienst gaan uitmaken. Bij iedere overgang nam de productiviteit met een factor vijftig toe. Hierdoor raken veel mensen hun werk kwijt en komt nieuw werk tot stand, waarvoor andere vaardigheden, kennis en kunde nodig zijn. Bedrijfstakken en bedrijfsmodellen ondergaan drastische aanpassingen.

De achterliggende oorzaak van de huidige transformatie is zonder enige twijfel gelegen in de technologie en haar onderliggende wetmatigheden. Gordon Moore beschreef in 1963 het fenomeen dat de kracht van computers iedere twee jaar verdubbelt volgens een exponentiële reeks. Dit heeft een enorme impact op de rekenkracht van computers en de opslagcapaciteit van digitale geheugens. De massale distributie en de connectiviteit van technische hulpmiddelen zijn het gevolg. De productiviteitssprong die hiervan het gevolg is, is zonder weerga. De verdubbeling van de processorcapaciteit gaat gepaard met een sterke toename van wetenschap en techniek. Dit wordt ook wel technologische singulariteit genoemd.

Sinds de industriële revolutie hebben zich nu vier cycli voorgedaan die ieder ongeveer 50 jaar hebben geduurd. De

vijfde cyclus, het informatietijdperk gebaseerd op computers, telecommunicatie en het internet, is in 1971 gestart. We staan nu wederom aan de vooravond van een nieuwe cyclus, een nieuwe renaissance, die volgens de aanhangers van de Kondratieff-golven ergens tussen 2015 en 2030 zal beginnen. Aanjagers kunnen innovaties op het vlak van biotechnologie, nanotechnologie en schone en duurzame energie zijn.

De vraag is echter of samenlevingen en organisaties in staat zijn de huidige transformatie te volgen, en of haar instituties en bijbehorende arrangementen zich in voldoende mate kunnen aanpassen. Gebeurt dat niet, dan dreigt er een sterke aantasting van solidariteit, vertrouwen en sociale cohesie, die zo noodzakelijk zijn voor onze toekomstige welvaart en welzijn. Een samenleving die in staat is een 'high trust' society te blijven en menselijk kapitaal op te bouwen, heeft de beste kansen om te profiteren van een nieuwe renaissance. Onder menselijk kapitaal verstaan we de voorraad van competenties, kennis, sociale en persoonlijke vaardigheden, die mensen inzetten om economische waarde toe te voegen.

De mate waarin aanpassingen gestalte krijgen hangt sterk samen met het succes van moderne organisaties en de mate waarin zij nieuwe kennis en diensten weten voort te brengen. Deze dienstverlening is mensenwerk. Het werken aan een blijvende inzetbaarheid van mensen staat daarom hoog op de agenda. Om in het mondiale krachtenspel overeind te blijven, heeft ons land goed opgeleide mensen met actuele kennis nodig. Mensen die steeds opnieuw unieke waarde toevoegen aan producten en diensten, maar die ook weerbaar en wendbaar zijn op de arbeidsmarkt. Door te blijven leren, komt blijvende inzetbaarheid binnen bereik.

Vanuit deze achtergrond nemen topmanagers uitspraken als 'mensen zijn de onderscheidende factor' in de mond. Temeer daar op andere factoren organisaties zich vaak al lang niet meer onderscheiden. Immers, een organisatie is alleen wendbaar, weerbaar en innovatief, wanneer de

mensen dat ook zijn. Managers doen deze uitspraken in een wereld waarin financiële data worden beschouwd als de belangrijkste graadmeter voor het succes van een organisatie. Menselijk kapitaal wordt echter ook steeds meer een 'waardec component' en onderdeel van het bedrijfskapitaal. Diverse onderzoeken tonen aan dat tot 85 procent van de waarde van een onderneming is gebaseerd op immateriële activa.

Bedrijven met een professioneel en strategisch personeelsbeleid behalen een ruim zevenmaal hoger aandeelhoudersrendement dan bedrijven die hierin tekortschieten. Er zou dus eigenlijk op voorhand geen sprake moeten zijn van een principieel belangenconflict tussen aandeelhouderswaarde en medewerkerwaarde.

Wil men met HR als leiderschapsinstrument de ambities van organisaties en die van het individu dichterbij elkaar brengen, dan zal het spanningsveld waarin HR zich nu nog bevindt, moeten verdwijnen. Dit spanningsveld wordt veroorzaakt door het driedimensionale denken (HR-Management-Medewerker) dat het werk nu nog bepaalt. HR kan de organisatie veel beter van dienst zijn bij het invullen van de op waarden gedreven leiderschapsstructuur - die veel meer uitgaat van het stakeholders-denken (wie hebben allemaal belang bij het voortbestaan van de organisatie) - dan vanuit het shareholders-denken (alleen aandeelhouders moeten worden bediend). Dit vereist van HR-professionals een bredere oriëntatie. Ondernemingen willen aandeelhouderswaarde en business performance realiseren, maar die hangt af van de menselijke prestaties. En die is weer afhankelijk van het managen van mensen en van hun kennis.

Om de organisatie te leiden naar de borging van de behoefte aan een gezonde balans van mensen, zal HR de drijvende kracht worden in de cultuur-, leiderschaps- en mobiliteitsprocessen binnen organisaties. Afstemming van vraag naar talent en het aanbod van werk zal om een hoog niveau van kennis, creativiteit en interactie vragen. Dit vereist een diep-



Een samenleving die *'high trust'* is, heeft de beste kans om te profiteren van een nieuwe renaissance

gaande kennis van mens, werk en organisatie in de bedrijfscontext van gisteren, vandaag en morgen. De volgende casus kan dit illustreren.

Zo heeft KLM, sinds het uitbreken van de 'grote recessie' in het najaar van 2008, gekozen voor 'Keeping the Family Together'. Er werden geen gedwongen ontslagen afgekondigd en met de belangrijkste stakeholders werd een 'sociaal pact' afgesproken, waarbij ingezet werd op maximale inzetbaarheid en flexibiliteit van het personeel. Dit betekende onder meer dat kantoorpersoneel en piloten zijn gaan uithelpen in de bagagekelder, en dat de dialoog tussen managers en medewerkers over mobiliteit versterkt werd. Door ook de externe werving te beperken, hebben medewerkers veel meer mogelijkheden gekregen op posities elders in het bedrijf. Alle vraag naar en aanbod van arbeid worden nu wekelijks centraal besproken, waarbij HR zich uitspreekt over de individuele match. Ook al voldoet de medewerker niet volledig, toch wordt deze (al dan niet na een proefperiode) geplaatst, ervan uitgaande dat deze binnen een jaar wel volledig aan de functie-eisen zal voldoen door scholing en/of training.

Deze regievoering en het inspelen op het complexe behoeftepatroon van de business heeft om meer proactiviteit, creativiteit en zakelijke kennis van HR gevraagd. Duurzame inzetbaarheid is daarmee een kernwaarde geworden binnen het HR-beleid. Daarnaast wordt verwacht dat HR in staat is tot onafhankelijke oordeelsvorming en (mentaal) afstand kan nemen van door anderen ingenomen posities. Dit zonder de verbondenheid met de organisatie uit het oog te verliezen.

De nieuwe tijd vraagt om nieuwe verbanden en andere arrangementen. Het nu nog onvoorziene en onvoorstelbare kan mogelijk worden, maar niet zonder professionals die vorm en inhoud weten te geven aan Human Capital, passend bij de wereld van morgen. Alleen dan komt een nieuwe renaissance dichterbij.



*Auteur: Liesbeth Sterck, 1960, Nijmegen*

*Over de auteur:  
Liesbeth Sterck is  
hoogleraar Ecologie  
van Gedrag aan de  
Universiteit Utrecht  
en hoofd Ethologisch  
Onderzoek bij het BPRC.  
Zij bestudeert de evolutie  
van sociaal gedrag en  
sociale intelligentie.*

*Speech te houden voor collega's, personeel en bazen.*

## Concurrentie en vriendschap in de (kantoor)jungle

Een kantoor lijkt misschien een jungle, met elkaar beconcurrerende medewerkers. Maar de échte jungle heeft een verrassing: niet alles is strijd, er is juist heel veel kame-raadschap. Hoewel bij apen luidruchtige ruzies snel de aandacht trokken van onderzoekers, werd later duidelijk dat lome vlooi-partijen ook erg belangrijk zijn. Hieronder geef ik de laatste inzichten in het reilen en zeilen van apengroepen: een verhaal over zowel concurrentie als vriendschap.

Biologen kijken op een specifieke manier naar gedrag. Ze willen weten waarom iets gebeurt, wat de kosten en baten ervan zijn. Deze manier van kijken gaat uit van het idee dat enkel gedragingen die meer opbrengen dan ze kosten, door evolutie geselecteerd zullen worden. Zo bekijken biologen ook hoe apen, onze naaste verwanten, met elkaar omgaan: wat doen ze, en wat levert dit op.

Apen zijn, net als mensen, heel sociale dieren. Ze leven doorgaans in groepen met individuen van allerlei pluimage: mannetjes, vrouwtjes, familie en anderen. Als je zo'n groep bekijkt, gebeurt er van alles: agressie, schreeuwen, piepen, vlooiën, seks, eten, lopen, en heel vaak gebeurt er niets, zitten ze gewoon bij elkaar. Wat zijn nu de voor- en nadelen van agressie, vlooiën en samenzitten?

De voordelen van agressie zullen duidelijk zijn: als je met een ander concurreert om iets, kan je dit door agressie verkrijgen. Er zit echter ook een nadeel aan: de kans dat je

gewond raakt. Daarom vechten dieren nooit zomaar: hetgeen je door een gevecht kan winnen moet wel opwegen tegen het risico ervan. Voor de verliezer kan het nog dramatischer zijn: je wint niets, en je kan ook nog gewond raken. Dieren proberen voor een gevecht eerst de kracht van de tegenstander in te schatten, en de waarde van hetgeen betwist wordt. Dit inschatten kan tot lang dreigen leiden als de twee tegenstanders ongeveer even sterk en gemotiveerd zijn.

Apen kennen hun groepsleden en hebben dreigen of agressie vaak niet nodig: ze weten hoe sterk de ander is. Ze laten dit merken door middel van onderdanigheidssignalen, zoals een grimas bij makaken met een duidelijke dominantiehiërarchie. Als er agressie volgt, wordt de ander meestal niet verwond, het blijft bij een schermutseling. Waar tussen twee makaken agressie doorgaans één richting op gaat, is bij mensapen de dominantie vaak niet zo duidelijk. Een dier dat agressief is kan agressie terug verwachten. Wat dat betreft zijn mensen echte mensapen, ook mensen laten agressie niet zomaar willoos over hun kant gaan en verwerpen zich. Bij alle apen is dominantie vrij snel bepaald: een nieuw dier in de groep weet al gauw waar hij staat in de pikorde.

Het streven naar dominantie is te begrijpen vanuit een evolutionair perspectief: het helpt apen om hun fitness te vergroten, want dominante apen krijgen meer nakomelingen, hebben beter eten en zitten op een veiliger plek in de groep.

Hoewel concurrentie belangrijk is, vechten apen niet vaak. Ze besteden hun tijd aan andere dingen, waarbij vlooien en rusten naast andere dieren veel tijd innemen. Ze zitten niet met iedereen samen, maar vaak met familie en vrienden. Dat apen vaak vlooien, suggereert dat het vieze dieren zijn, met veel ongedierte. Niets is minder waar. Als je apen kamt, op zoek naar vlooien of luizen, vind je eigenlijk nooit iets. Al dat gepluk aan, in principe, schone dieren heeft echter een andere betekenis. Apen vinden het fijn: zowel vlooien als gevlooid worden geeft een prettig, en soms

Voor apen zijn groepsgenoten niet enkel concurrenten, maar ook

## *belangrijke bondgenoten.*

zelfs een gelukkig, gevoel. Ze vlooiën vaak een vast clubje dieren: hun familie en hun vrienden. Het vlooiën is essentieel om deze goede relaties te onderhouden. Apen helpen hun familie en vrienden ook vaak, bijvoorbeeld bij ruzie krijgen apen hulp om de tegenstander te verslaan. Dit kan heel belangrijk zijn, jonge kinderen kunnen door de hulp van hun moeder en haar familie hun zin krijgen ten koste van veel grotere dieren. Hoe vriendschappen precies ontstaan is niet duidelijk, maar ze worden onderhouden door uitwisseling van samenzitten en vlooiën. Alleen langdurende goede relaties leiden tot wederzijds vertrouwen. Ook is duidelijk dat apen in vriendschappen investeren: je riskeert immers verwondingen als je een ander helpt in een conflict.

De laatste tijd blijkt dat bij apen vriendschappen fitnessvoordelen geven. Vrouwtjes met veel vriend(inn)en overleven langer, net zoals hun kinderen. Mannetjes met vrienden vinden gemakkelijker partners, terwijl vriendschappen tussen mannetjes en vrouwtjes hun beider kinderen meer overlevingskansen geven. Voor apen zijn groepsgenoten dus niet enkel concurrenten, maar ook belangrijke bondgenoten. Hoe goed je het doet in de groep is niet alleen bepaald door agressie en dominantie, maar ook door vlooiën en vrienden.

Mensen zijn, net als apen, sociale wezens. Ook bij mensen zijn goede relaties heel belangrijk, misschien wel belangrijker dan wie de baas is. Dit geldt niet alleen thuis en met vrienden, maar ook in de kantoortuin, de zakelijke leefomgeving die soms net een jungle lijkt. Een advies uit de apenjungle, voor het team in de kantoortuin: als je goed wilt concurreren, zorg dan dat de onderlinge relaties goed en langdurig zijn. Dit onderling vertrouwen creëert een situatie waarin teamleden veel voor elkaar over hebben en genereert een optimale synergie.



*Auteur: Erwin Witteveen, 1962, Purmerend*

*Over de auteur: Erwin Witteveen is journalist, schrijver, spreker. Bekend van o.a. *Easycratie* (2010), *Kleintje Easycratie* (2012) en *Nooit Af* (2014). Deze speech verschijnt ook in bewerkte vorm in *Nooit Af*.*

*Speech te houden voor alle managers, profit en non-profit, maar vooral ook de overheid.*

## Het Nieuwe Kapitalisme is begonnen

Julius Caesar, Henry Ford, Mark Zuckerberg: één pot nat. Zolang er mensen bestaan, zijn er ook altijd mensen geweest die er naar streefden om een buitenproportionele hoeveelheid macht en rijkdom te vergaren. Zij die daar het best in slaagden, haalden de geschiedenisboeken. Ze worden vaak openlijk gehaat, maar minstens zo vaak stiekem bewonderd.

Hun methodes om rijkdom en macht te vergaren, veranderden in de loop der eeuwen. Maar hun basisconcept is steeds weer hetzelfde: rijk en machtig word je door anderen voor je te laten werken!

Julius Caesar verzamelde een leger van honderdduizenden soldaten en gaf ze de opdracht om de soldaten van een ander land uit te moorden. De helft van zijn leger sneuvelde daarbij, maar de andere helft keerde terug met een vette oorlogsbuit. De keizer nam de buit in ontvangst en verdeelde de opbrengst grootmoedig: één zilverling voor soldaat Simplificus, één zilverling voor soldaat Argelosus, tien zilverlingen voor Julius. En dat duizenden malen. Dan kun je heel wat trossen druiven kopen voor je vriendinnetje Cleo.

Na verloop van tijd raakt zo'n succesmethode een beetje uitgewerkt. Naarmate het opleidingsniveau van aspirant-soldaten toeneemt, zullen zij steeds vaker zeggen: ik ga mijn leven toch niet in de waagschaal stellen voor de roem van de keizer?

Het zou nog vele eeuwen duren voordat de keizers van weleer hun opvolgers hadden gevonden. Eind 1800 dienden zij zich aan. Ze noemden zich geen keizers meer, maar kapitalisten. Ze hadden een nieuwe succesmethode bedacht:

een modern slagveld waarop je niet zult sneuvelen. Dit noemden ze: 'fabriek'. De soldaten stonden enthousiast in de rij. Want dit was vooruitgang: zilverlingen verdienen, zonder je leven in de waagschaal te stellen. Maar in grote lijnen deed Henry Ford hetzelfde trucje als Caesar. Vier arbeiders maakten een automobiel, Ford gaf ieder van hen honderd dollar salaris, en hij verkocht de automobiel voor duizend dollar. En dat keer miljoen.

Maar ook deze succesmethode werd sleets. Er kwamen mensen zoals Marx, die zeiden dat het een schande was dat de arbeiders werden uitgebuit. En er kwamen vakbonden en arbeidsinspecties en een berg vol arbeidswetgeving. Zo rond het jaar 2000 valt er nauwelijks nog droog brood te verdienen voor de Henry Fords van nu. Je kunt tegenwoordig vaak maar beter arbeider in de autofabriek zijn, dan eigenaar van de autofabriek. Als arbeider ben je verzekerd van je maandsalaris, of in worst case een uitkering. Maar als autofabrikant dreigt elke dag je faillissement.

En toen was daar opeens de derde generatie rijk and famous. Onder aanvoering van Mark Zuckerberg bedachten zij een werkelijk lumineuze, nieuwe succesmethode. De truc is: laat nog steeds anderen voor je werken, maar betaal ze er niet meer voor! Want als je ze zo gek krijgt om gratis voor je te werken, dan zet je Marx en vakbonden en arbeidsinspectie compleet buitenspel. Ze doen het vrijwillig, meneer Marx, dus u heeft zich nergens mee te bemoeien! En terwijl de arbeiders van de mediamagnaten uit de vorige eeuw staakten voor hogere salarissen, werd Mark de nieuwe mediamagnaat. Zijn Facebook-krant werd 100 miljard waard, dankzij een miljard vrijwillige journalisten die zijn kolommen volschreven. Zonder hen zou zijn Facebook-krant helemaal niets waard zijn. Hoe kreeg hij hen zo gek? Door een aantal heilige spelregels uit het Henry Ford-tijdperk radicaal te veranderen. Bijvoorbeeld de controle en de hiërarchie los te laten. Er is geen irritante redactiechef die de Facebook-journalist vertelt hoe laat hij moet beginnen te werken en wat hij moet schrijven.


Mobiliseer zwermen mensen en laat hen *gratis* voor je werken.

Dat mogen ze allemaal lekker zelf bepalen. Dat vinden die Facebook-arbeiders zo prettig dat velen van hen zelfs hun reguliere betaalde baan vrijwillig met een dag inkorten, zodat ze meer vrije tijd over hebben om lekker gratis voor Mark te werken. En oh ja, nog iets belangrijks: in tegenstelling tot die oude Courant, is de Facebook-krant voor iedereen gratis te lezen. Daardoor klinkt het een stuk logischer dat dan ook de inhoud gratis geschreven wordt.

Je hoeft geen Caesar of Ford te zijn, om toch iets van hen te kunnen leren. Iedere fatsoenlijke kleine wethouder weet dat het soms handig kan zijn om bij gevoelige politieke issues 'soldaten' in te schakelen die het vuile werk opknappen. En iedere bescheiden kleine ondernemer weet dat je niet alles zelf moet doen. Huur andere mensen in die je voor je laat werken, zodat je je zelf kunt concentreren op de dingen waar je bedrijf geld mee verdient.

En zo kunnen alle organisaties ook iets leren van Mark Zuckerberg en zijn geestverwanten. Mobiliseer zwermen mensen en laat hen gratis voor je werken. Maar besef dat zij dat uitsluitend zullen doen als je als organisatie je oude gewoontes overboord zet, en je hen het idee geeft dat ze er zelf beter van worden. Beloof hen een beter product, een snellere service, of een goedkoper product, of een betere wereld.

Wie goed om zich heen kijkt, ziet dat bijna alle succesvolle organisaties van nu dit inzicht al in meer of mindere mate toepassen. De Zuckerberg-methode werkt zowel voor profit als voor non-profit organisaties. En zowel in een online-omgeving, als in een computerloze context. Denk bijvoorbeeld aan afvalscheiding. De oude methode was om een leger afvalsorteerambtenaren in dienst te nemen. Of als dat te duur was, het te regelen met wetgeving en controle: met opsporingsambtenaren die in jouw afvalcontainer neuzen en boetes uitschrijven als je je afval niet correct scheidt. De nieuwe methode is om de burgers op te roepen vrijwillig mee

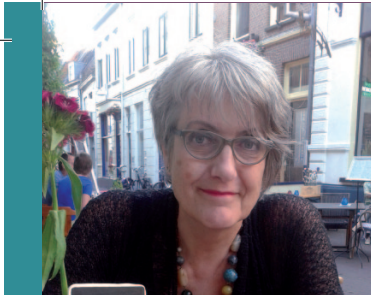


te doen, met de belofte ‘als jullie meedoen, faciliteren wij dat met een handige nieuwe container, en krijgen jullie een schonere wereld en een lagere rekening voor afvalverwerking’.

Dit voorbeeld laat ook meteen zien wanneer de nieuwe methode onherroepelijk zal falen. De gratis ‘zwermmedewerker’ moet wél het gevoel hebben dat hij er zelf op enigerlei wijze beter van wordt. Wanneer bijvoorbeeld de overheid een participatiemaatschappij wil vormgeven, waarin de burgers meer taken zelf gaan uitvoeren, moet je die burger wel het gevoel geven dat ze daar beter van worden. Dat het geen ordinaire bezuiniging is, maar een slimme manier van werken.

Taken uitbesteden aan de onbetaalde zwerm én tegelijkertijd de prijs van de dienstverlening verhogen, dat is vragen om moeilijkheden. Dan zullen de burgers net zo hevig in opstand komen als de deserterende soldaten van Caesar en de stakende fabriekswerkers van Ford dat deden.





*Auteur: Jenny Brugmans, 1953, Arnhem*

*Over de auteur:  
Jenny Brugmans is 10  
jaar actief geweest  
bij de Vrouwenbond  
FNV, waar persoonlijke  
ontwikkeling van  
anderen en jezelf  
centraal stond. Na  
de deeltijdopleiding  
HBO-Personeel  
en Arbeid is zij  
opnieuw toegetreden  
tot de betaalde  
arbeidsmarkt.*

*Speech te houden voor leidinggevenden, opleidingsadviseurs en  
iedereen die zich wil ontwikkelen.*

## **Anders werken hoeft helemaal niet zo ingewikkeld te zijn**

‘Iedereen is geboren met zijn eigen talenten. Als je die op de juiste manier ontwikkelt en inzet, dan heeft iedereen daar voordeel van. Het is goed voor je werkplezier en het zorgt voor meer vertrouwen. Er is minder aansturing nodig en het leidt tot minder verzuim.’

In de meer dan 20 jaar dat ik bij de Provincie Gelderland werk, heb ik vele verschillende functies bekleed. Ik heb als P&O-adviseur gewerkt, als coördinator en lange tijd als manager, op verschillende afdelingen. Ik heb aan het begin van trajecten gestaan en aan het eind. Ik heb de organisatie zien kantelen en ingrijpende veranderingen meegemaakt. Altijd heb ik daarbij mijn eigen grenzen opgezocht. Uit je comfortzone stappen is griezelig, maar het alternatief is stilstand en daarvan word ik zenuwachtig. Bovendien vind ik dingen nou eenmaal vaak leuk en uitdagend.

In 2011 was ik, naast mijn functie als teammanager binnen P&O, verantwoordelijk voor het project Mobiliteit. Als gevolg van een interne verandering werd dit project uitgebreid tot een tweejarig organisatie-breed traject met als doel de inzetbaarheid van onze medewerkers verder te ontwikkelen en beter te laten aansluiten bij de flexibelere organisatie in een snel veranderende samenleving.

Ik kreeg de kans om projectleider te worden en wist onmiddellijk: dat wil ik.

Na jarenlang in het management te hebben gefunctioneerd, had ik enorm veel behoefte om voor de inhoud te gaan. Om iets te doen met mijn bevoeging en mijn sterke geloof in het nut en de noodzaak van inzetbaarheid. Om mensen over hun eigen grenzen heen te laten kijken en zo goed mogelijk hun talenten in te zetten.

Maar het was ook best spannend. Want wat gaf ik op? De 'veiligheid' van mijn vaste functie op de afdeling P&O, mijn duidelijke plek in de organisatie, mijn secretaresse ... en op een banaler niveau: door niet meer in het management-team te zitten, hoorde ik ineens niet meer uit de eerste hand wat er speelde en was ik niet meer bij de besluitvorming betrokken.

Ik heb nooit spijt gehad van mijn beslissing. Ik heb veel geleerd over mensen, over andere werkvormen, over de organisatie en over mezelf. Ik ben er een rijker persoon door geworden, die over het algemeen weet wat ze wil en niet zo gauw in paniek raakt.

Inmiddels ben ik alweer aan een nieuw hoofdstuk begonnen. Ik werk sinds twee jaar als projectleider van het Train de Trainer-traject, onderdeel van Mens in Topbedrijf. Een geweldig project, dat met name draait om houding en gedrag, en heel goed bij mij past.

We hebben medewerkers gevraagd wie, naast zijn reguliere werkzaamheden, intern trainer wilde worden. Er waren meer dan 100(!) belangstellenden en uiteindelijk zijn er 33 collega's geselecteerd voor een Train de Trainer-traject. Zij zijn hier allemaal voor opgeleid.

Op deze manier nodigen we onze collega's uit om in beweging te komen. Gewoon, door een andere rol aan te nemen dan normaal. We stimuleren ze om het beste van zichzelf te laten zien. Dat is inspirerend en ze leren er veel van.

## *Anders werken* hoeft helemaal niet zo

ingewikkeld te zijn.

Het draagt bij aan een open bedrijfscultuur. Een cultuur van verbinding, samenwerking en elkaar opzoeken.

De trainers pakken zelf hun verantwoordelijkheid. Ze geven niet alleen interne trainingen, maar maken ook tijd voor vergaderingen en zorgen dat hun vakkennis op peil is. Het is een vrijwillig maar geen vrijblijvend traject; als de trainers, bijvoorbeeld door werkdruk, zich niet voldoende kunnen committeren, dan worden ze tijdelijk op de reservelijst gezet. Als er na zo'n periode weer minder werkdruk is, zijn ze weer van harte welkom. Vervolgens kijken we wat er nodig is om weer actief mee te kunnen doen. Dit houdt iedereen scherp.

Verder hebben we goede afspraken gemaakt met de leidinggevenden van onze trainers. Zij handelen volgens het principe van 'kunnen, willen en mogen'. Als er onvoldoende tijd wordt ingeruimd, voeren we overleg met de leidinggevende om te zoeken naar een oplossing.

We versterken zo de kracht van onze eigen organisatie. Dit zorgt er verder voor dat we voor het geven van trainingen minder een beroep doen op externe organisaties. Want waarom zou je extern gaan zoeken, wat je intern al in huis hebt? Anders werken hoeft helemaal niet zo ingewikkeld te zijn.



*Auteur: Erik Dekker, 1981, Heerhugowaard*

*Over de auteur: Erik Dekker is theatermaker, trainer en spreker. Samen met Yoni Siemons starte hij Kernlab: voor o.a. training en coaching. 'Verbinding op de kern' is hun uitgangspunt.*

*Speech te houden voor medewerkers die op zoek zijn naar inspirerende samenwerking.*

## **Van theatervloer naar werkvloer**

Werk je met plezier, uitdaging en eigenheid, dan werk je op je best. Daarvoor hoeven we niet naar boven te kijken. Het is niet de organisatie of de leidinggevende die ons dat moet geven of toestaan. De verbinding die mensen met elkaar aangaan, die teams aangaan, worden ingezet door medewerkers, ieder voor zich.

Het aangaan van verbinding en het tonen van betrokkenheid betekenen in veel organisatieculturen dat je je op glad iets begeeft. De angst om het fout te doen, om uit de toon te vallen, om minder slim, minder aardig, minder kundig of minder 'vul maar in' te zijn, kan maken dat we niet doen wat we zouden moeten doen. Niet zeggen wat we zouden moeten zeggen. En niet werken zoals we zouden moeten werken.

Voor je het weet draai je mee in een systeem dat in de vorm perfect functioneert. Een vorm waarin alle koppen strak onder het maaiveld blijven en ieder zijn 'werk-houding' aantrekt bij binnenkomst en uitdoet bij vertrek.

Als mensen hun gekte thuis laten, hun creativiteit betuigen en hun verlangen tot verbinding dempen, heb je een organisatie vol schimmen.

De manier waarop acteurs zich verbinden aan hun eigen ambacht, aan hun medespelers, de regisseur en aan de voorstellingen, inspireert me en doet me de vraag stellen: wat van deze werkwijze zou een toevoeging zijn op andere werkgebieden? Wat is de basis van deze magie en is daar iets van te jatten?

Theater maken kent heel veel geschreven en ongeschreven regels, zoals ieder vakgebied. Vier uitgangspunten nodigen mij iedere keer weer uit tot nieuwsgierigheid in mijn werk.

**Uitgangspunt: cultivering van onwetendheid.** Theater is ont-weten. De acteur die Romeo speelt weet dat hij hem in de armen van Julia zal laten sterven, maar de Romeo die we daarvóór zien is alleen maar verliefd, zich van geen dood bewust.

Bij een improvisatieles was de opdracht om een stoel te ontdekken. Een stoel! Alsof je nog nooit een stoel had gezien! Een les in verwondering. Als acteur moet je eigenlijk vooral afleren. Briljante theaterimprovisaties zijn het resultaat van training in openheid, in onwetendheid, in loslaten van logica en je overgeven aan associaties en het gezamenlijke proces dat dan ontstaat.

**Uitgangspunt: doen om te weten.** Om erachter te komen wat 'werkt' is er in theater één manier: het doen. Wanneer acteurs aan tafel de eerste lezingen hebben gehad, is het tijd om de veilige vastigheid van de tafel te verlaten en die gapende leegte op te zoeken. Het lef om op je bek te gaan is essentieel, de bereidheid om dát te doen waarvan je niet weet of het goed is. De eerste scènes worden op 'de vloer' gespeeld. Er wordt zichtbaar wat niet werkt en er zijn momenten dat je hoopte dat de wanden van het repetitielokaal niet bestonden en de wereld kon zien welk magisch moment, voor even, hier en nu, optrad.

**Uitgangspunt: regie verscherpt het resultaat.** Je krijgt als acteur constant reactie op wat je doet en hoe dat overkomt. Reactie op of het effectief is of niet. De zin 'het publiek heeft altijd gelijk' maakt dat er constant een pragmatische check is. Wat je ook bedoelde: wat kwam er over? Acteurs en regisseurs worden doorlopend blootgesteld aan een stroom van feedback. Acteurs hebben een oor ontwikkeld voor kritiek en een fijn afgesteld

Het lef om *op je bek* te gaan is essentieel.

filter voor wat daaraan waardevol is. Hoe vervelend soms ook, kritiek draagt de bouwstenen aan om van goed spel, prachtig spel te maken.

Uitgangspunt: neem jezelf mee. Een acteur kan niet spelen zonder zichzelf. Het is zijn lijf en stem. Maar ook zijn bijdrage in het proces, zijn bezwaren en ideeën zijn essentieel in het maken. Wil zijn regisseur iets waar de acteur het niet mee eens is, dan zal de acteur een weg moeten vinden om juist dat toch te internaliseren en zo eigen te maken dat hij daarin overtuigend is: hij moet er uiteindelijk staan.


Cultiveren van onwetendheid, doen om te weten, regie verscherpt het resultaat en jezelf meenemen, genereren een gretigheid en nieuwsgierigheid die niet zonder gevolgen kunnen blijven. Het is niet uniek aan theater. We zien het al op veel plekken.

Maar ook zien we op veel andere plekken een soort vakmatige eenzaamheid. Pas als het echt helemaal mis gaat, stapt de leraar naar zijn directeur, raadpleegt de sociotherapeut zijn teammanager en overlegt de analist met zijn collega. Een vanzelfsprekende directe vakmatige interactie ontbreekt vaak. Iedereen trekt zich terug op zijn eigen eiland zonder van de ander te leren.

Wat zou er gebeuren als we een vergadering starten vanuit de mentaliteit: we weten nog niets: laten we erachter komen, of: laten we samen dingen ontdekken?

Wat zou er in teams gebeuren als er sneller wordt gezegd: probeer het maar gewoon: morgen horen we wel hoe het ging?

Wat zou er gebeuren als we de feedback van onze collega en leidinggevende als noodzakelijk ingrediënt zouden zien voor onze eigen professionele ontwikkeling?



Zo anders hoeven we niet te werken. We moeten misschien alleen meer ruimte maken. En meer ruimte nemen. Laten we beginnen met 'fouten' als vast onderdeel van ons werk te maken, probeersels uit te lokken en elkaar constant feedback te geven.

Als acteur en theatermaker train je hoe je de wereld weer met de nieuwsgierigheid van een kind kunt benaderen. Misschien is die simpele vanzelfsprekendheid wel 'anders werken'.



*Auteur: Pauline Schueler, 1966, Rotterdam*

*Over de auteur: Pauline Schueler is oprichtster en directeur van Verleidendig Instituut. Zij heeft haar beroep zelf 'uitgevonden'. Als verleidendige biedt ze organisaties een onorthodox en aanstekelijk perspectief op organisatieverandering.*

*Speech te houden voor bestuurders, directie en management van een ROC.*

## De duurzame waarde van verleiderschap

Beste broeders uit de Bronstijd,

'We don't do it because it's easy. We do it because it's hard.' Deze quote van president Kennedy was de lijfspreuk van Wubbo Ockels, mijn overleden boezemvriend, leermeester en inspirerend ziener. Deze quote is ook typerend voor 'mijn' anders werken.

Ik heb jullie vandaag blootgesteld aan onorthodoxe opdrachten die openheid, authenticiteit en creativiteit centraal stellen. Opdrachten waartegen jullie je hadden kunnen verzetten. Het tegendeel is gebeurd. Ik voel oprechte aandacht en bewondering voor elkaar.

Broeders uit de Bronstijd, dat is mijn gevoel als we zo met elkaar in een kring om het vuur zitten. Aan het einde van deze dag wil ik graag mijn gevoel over onze ontmoeting delen. Vanaf vandaag gaan bestuurders, directie en management van dit ROC anders werken. De dag heeft daarvoor volledig in het teken gestaan van het versterken van onderling vertrouwen.

Wie had vanochtend gedacht dat je tegen het vallen van de avond in een cirkel dicht bij het vuur op grote keien tegen elkaar aan zou zitten ?

Wie had gedacht dat je jouw waardering voor elkaar zou uitspreken en zelfs vormgeven met een eigengemaakt 'knutselwerkje'?

Wie had gedacht dat je zo openhartig je persoonlijke en professionele verlangens zou delen?



Jullie vast niet, toen jullie vanochtend naar het Zuiderzee Museum reden ...

Ik had een verleidkundig menu voor jullie samengesteld. De bestuursvoorzitter was mijn 'partner-in-crime'. Voor mijn onorthodoxe ingrediënten gaf hij me zijn vertrouwen. Evenals achtergrondinformatie over jullie zodat ik iedereen heel persoonlijk tegemoet kon treden. Om de waarde en het effect van Verleiderschap voor altijd in jullie harten te prenten, som ik mijn verleidkundige menu van vandaag nog even op.

Een persoonlijk lootje. Vanochtend kregen jullie een lootje met een naam van een van je collega's. De opdracht: 'Kijk vandaag met extra aandacht naar deze persoon en neem bij jezelf waar wat hij of zij voor jou betekent'. Dankzij dit ingrediënt heeft iedereen aan het eind van de dag een bijzonder geschenk gekregen.

Een culinaire pitch. Aan het eind van de middag ontmoette ik jullie voor het eerst. In het gras achter Boerderij Baard, naast de varkens, moesten jullie zij-aan-zij plaatsnemen in vijf tweepersoons Fatboys. Welcome to the comfort zone! Daar moesten jullie elkaar op mijn commando 'spontaan' verleiden tot het eten van jouw favoriete gerecht. Wie het beste kon verleiden, bepaalden jullie samen na afloop. Dit ingrediënt gaf mij de kans jullie spontane verleidkundige kwaliteiten te analyseren.

Een college Verleidekunde. Aan een lange tafel in de boerenstal spraken we na het eten openhartig met elkaar hoe en door wie je je laat verleiden. Ik introduceerde de verleidkundige instrumenten die je 'van nature' tot je beschikking hebt. Je kent ze, want je past ze immers zelf toe. Alleen was je je er tot nu toe niet echt van bewust.

Een prikkelende vragenronde. In deze ronde gingen jullie in op mijn vraag uit het verleidkundige doosje dat iedereen van mij kreeg. Zo was de vraag aan Jan: 'Hoe ga jij jouw pas-

sie voor dieren inzetten om 'rust in de tent' aantrekkelijk te maken?' Jullie zagen verrassende nieuwe kanten van elkaar.

Een knutselsessie. Dit onderdeel riep bij sommigen weerstand op, zoals bij John. Dat begrijp ik, want knutselen dateert uit onze kindertijd. Toch ging John aan de slag. Het is ook niet eenvoudig om iets symbolisch te maken voor een collega op een lootje. Maar na een half uur zag ik iedereen geconcentreerd en in stilte knutselen.

Een vuurritueel. Bij het vallen van de avond startte het vuurritueel in de nagebouwde Bronstijd-boerderij. Toen het vuur flink was opgestookt, nodigde ik jullie uit er omheen te komen zitten. Na een inleiding over de waarde van rituelen gaf ik John als eerste de beurt. Het kleine huisje van bamboe en takjes dat hij voor Willem had geknutseld, staat symbool voor de veiligheid die hij bij hem voelt, zo vertelt John. Zijn oprechte woorden van waardering zetten de toon voor het vuurritueel. Een uur lang ben ik getuige van krachtige uitingen van respect voor elkaar en ieders professionele kwaliteit. Niet voor iedereen even makkelijk. Johns reactie illustreert het effect op jullie allemaal. 'Dankzij de knutselopdracht voor Willem - die bij mij echt weerstand opriep - ben ik verleid om op een andere manier te onderzoeken wat mijn collega's voor mij betekenen. Door dit letterlijk vorm te geven en vervolgens uit te spreken, heb ik dit echt kunnen ervaren. Dit gevoel heeft de verbinding tussen ons versterkt.'

In de afgelopen vijf uur hebben jullie je maskers laten vallen. Jullie zijn ingegaan op mijn opdracht je eigen comfort zone te verlaten en de grenzen van elkaars comfort zone te onderzoeken. Mijn complimenten daarvoor!

Ik heb het volste vertrouwen dat deze raad van bestuur zich ontpopt tot een raad van inspiratie voor de school en haar leerlingen. Jullie vertegenwoordigen een ROC dat kiest

Want zeg nou eerlijk, gaan mensen niet pas *anders*  
*werken* als ze eerst zelf zin krijgen om mee te doen?

voor een ander soort leiderschap. Ik noem het Verleiderschap. Verleiderschap voor een duurzame toekomst waarin verbinding en (zelf)vertrouwen de basis vormen. Met elkaar geven jullie vorm en inhoud aan de drie 'wetten' van de menselijke natuur die inherent zijn aan Verleiderschap:

1. iedereen wil van betekenis zijn;
2. iedereen wil gezien worden;
3. iedereen verlangt naar verbinding.

Deze 'wetten' zijn de bronnen van levenslust. De brandstof die energie en vertrouwen laat groeien in organisaties die willen veranderen. De uitdaging voor leiders is om deze menselijke energie – de meest duurzame energie die er is – te helpen opwekken.

Want zeg nou eerlijk, gaan mensen niet pas anders werken als ze eerst zelf zin krijgen om mee te doen?



*Auteur: Hans Dijkman, 1960, Oudewater*

*Over de auteur:  
Hans Dijkman werkt als  
hoofd HR voor Philips  
in de Benelux. Hij is een  
gepassioneerde HR-  
professional met bijna  
30 jaar ervaring, maar  
leert nog iedere dag!*

*Speech te houden voor iedere leidinggevende die geïnteresseerd is  
in het onderwerp 'anders werken'.*

## Comfort zone wordt keurslijf ... of toch niet?

Op de deadline voor het inleveren van dit tekstje lees ik uit anonieme bron: 'Je bent het bangst voor de dingen die je niet kent (Scheurkalender 2014 'Over win & groei' van Schouten & Nelissen, 2 juni). Een heel herkenbaar statement voor velen van ons. Toch jammer. Dat betekent immers dat je jezelf het inslaan van nieuwe wegen, het opdoen van nieuwe (leer)ervaringen, het ontwikkelen van onvermoede talenten, het creëren van nieuwe competenties, het uitbreiden van je vrienden- en kennissenkring, het kennismaken van andere culturen en gebruiken, et cetera, ontzegt. Comfort zone wordt keurslijf. Hoezo 'anders werken'?

Anders werken suggereert een beweging in een bepaalde richting. Dat is nog niet zo simpel. De geschetste aantrekkelijkheden zijn vaak onvoldoende om mensen in beweging te krijgen. We spreken over 'de macht der gewoonte', maar wat voor 'macht' is dat eigenlijk? Het suggereert een gevoel van veiligheid dat zeker in de bedrijfspraktijk lang niet altijd is waar te maken. Wat we daar zien, is een steeds hoger tempo van veranderingen op alle denkbare terreinen met elke aanpassingsproblematiek van dien. Af en toe lijkt het zelfs wel of daar waar de noodzaak tot anders werken alleen maar toeneemt, de weerstand om daar daadwerkelijk vorm en inhoud aan te geven alleen maar groter wordt. De misplaatste veiligheid van 'oud' gedrag voelt nooit ver weg.

Kortom, het is ook in de bedrijfspraktijk een mooie uitdaging om een bijdrage te leveren aan het in beweging brengen van mensen. Hen laten nadenken over de toe-

komst. Samen op weg gaan naar innovatieve concepten die ons helpen de uitdagingen van de toekomst aan te gaan. Het HR-vak, waar ik in werk, biedt daarvoor talloze aanknopingspunten. Laat ik er twee noemen die we binnen Philips hebben ontwikkeld en waarvan we hopen en verwachten dat die een bijdrage leveren aan de andere kijk op werk en carrière. De eerste is het E-miles-concept en de tweede ons programma rond sociale innovatie in breed perspectief.

Eerst E-miles. Haalt u nog eens de laatste paar functioneringsgesprekken terug die u mocht voeren met uw medewerkers. En met name het moment waarop u aangeeft dat u eens wilt spreken over training & opleiding, voorsortierend op een mogelijk volgende uitdaging. Wat was de onmiddellijke reactie? Mogelijk wat defensief? Bijvoorbeeld in de trant van: 'Hoezo, doe ik het niet goed dan?' Mogelijk is die ervaring u volkomen vreemd, maar bij ons in het bedrijf wordt iets in die geest toch nog wel eens vernomen. Ook kennen we veel medewerkers die vele jaren binnen dezelfde afdeling dezelfde functie bekleden en zich maar vaag bewust zijn van de snel veranderende omgeving om hen heen. Die 'en passant' helaas vergeten zich voor te bereiden op hetgeen die veranderende omgeving van hen gaat vragen of, positiever geformuleerd, wat die allemaal nog meer te bieden heeft. Beetje bang voor de dingen die men niet kent, zullen we maar zeggen ...

Alertheid op die veranderende omgeving en wat dat van jezelf vraagt, bewustwording van het feit dat je je voortdurend moet blijven ontwikkelen, ook als dat je uit je comfort zone duwt, of beter nog: omdat het je uit je comfort zone duwt, vormde de voedingsbodem voor het ontwikkelen van het E-miles-concept.

Dat concept heeft de charme van de eenvoud: iedere medewerker ontvangt 1000 E-miles als individueel recht. Die 1000 miles kunnen worden ingezet, geruild, tegen een aantal producten die je op weg helpen in je ontwikkeling: je kunt seminars bezoeken, coachingsgesprekken aanvra-

gen, capaciteiten/employability-testen doen, workshops volgen, en dergelijke. Met maar één doel voor ogen: wees je bewust van jezelf en het belang van ontwikkeling. Anders denken, anders werken. Je toekomst maak je zelf!

Anders werken op individueel niveau verrijk je door daarbij ook het organisatieniveau te betrekken. Daarmee noem ik het tweede aanknopingspunt: anders werken via sociale innovatie. We zijn op zoek naar vernieuwende vormen van (samen)werken om de uitdagingen van de toekomst het hoofd te kunnen bieden. Het proces waarlangs we dat vormgeven, is de dialoog- en overlegvorm met veel van onze stakeholders: medezeggenschap, vakorganisaties, externe deskundigen en onze eigen medewerkers. Voor ons is deze procesaanpak in zichzelf al een manifestatie van anders werken: niet vanuit belangenbehartiging met tegengestelde perspectieven, maar zoeken naar verbinding op thema's waarvan we gezamenlijk vinden dat die ons een stap verder brengen.

Inmiddels werken we langs vier lijnen deze reis verder uit: flexibiliteit, employability, health & well-being en vertrouwen & verbinden. Kenmerk van de aanpak is experimenteren: kleinere en grotere projecten binnen deze thema's tot bloei laten komen, bij voorkeur samen met onze medewerkers. We zetten in op dialoog coaching en ontwerpen koerskaarten, we investeren in work-life balance gerichte workshops ('Balans maak je samen') en organiseren viral leadership events. We stellen ons de vraag hoe we 'active aging' in de werkomgeving gestalte kunnen geven, en zijn daarnaast actief op zoek naar wat we van anderen kunnen leren. Ik noemde al even experimenteren en de metafoer van de reis: niet alles lukt en de (eind)bestemming is niet precies geduïd. Vrij naar de eerste regels van dit stukje: we kennen onze bestemming niet, maar we zijn bepaald niet bang. Ook niet om fouten te maken.

Anders werken vraagt om een *nieuwsgierige*  
*reiziger* zonder angst voor het onbekende.

Wat we vooral ervaren hebben, is de kracht van de dialoog. Met het individueel of collectief horen van mensen en hen laagdrempelig in de gelegenheid stellen om bij te dragen aan het vraagstuk, bijvoorbeeld dat van 'anders werken', erkennen en waarderen we niet alleen de mening van anderen; het biedt tegelijkertijd een geweldige bron van inspiratie voor ieder die daarnaar op zoek is.

Wij gaan dus nog wel even door op dat pad!



*Auteur: Jelle Dijkstra, 1952, Roermond*

*Over de auteur: Jelle Dijkstra is lector Persoonlijk Leiderschap & Innovatiekracht bij NHL Hogeschool Leeuwarden. Ook is hij eigenaar van Dijkstra Organisatieadvies & Personeelsmanagement, en co-auteur van 'Gedeeld leiderschap', Managementboek van het Jaar 2012.*

*Speech te houden voor iedereen die wil bijdragen aan betere samenwerking en beter leiderschap.*

## Zoektocht naar ander leiderschap

In vroegere kleinschalige dorps- en familieverbanden waren de afstanden kort en hadden mensen zo vaak contact met elkaar dat ze precies wisten wat ze aan elkaar hadden. Elkaar versterkende processen zoals schaalvergroting, internet en sociale media, wassende informatiestromen, globalisering en groeiende diversiteit van de bevolking hebben ertoe geleid dat mensen elkaar minder goed kennen en daardoor meer moeite hebben om betekenisvolle contacten te leggen en intensieve, langdurige relaties op te bouwen. Dit compliceert processen zoals samenwerken, organiseren en leiderschap.

Er zijn twee belangrijke momenten geweest in mijn leven, die van grote invloed waren op de ontwikkeling van mijn denken over samenwerking, organiseren en leiderschap.

Allereerst: eind jaren 60/begin jaren 70 experimenteerden jongeren veel met wat toen 'sensitivity training' heette en erg 'hot' was. Doel was via spel en oefeningen mensen los te maken zodat zij in een hogere bewustzijnstoestand zouden komen. In het Brabantse dorp Deurne waar ik woonde, was ik bevriend met een jongen die naar een training was geweest bij een volkshogeschool. Daar had hij kennis gemaakt met een trainingsvorm die ontwikkeld was door de Haagse leraar Arthur Hesselbach en die Xoelapepel genoemd werd. De vorm waarmee mijn vriend had kennisgemaakt, ging als volgt: in een zaaltje onder het parochiegebouw van de katholieke kerk had Xoelapepel een groep bijeengebracht van circa 25 jongeren in de leeftijd van 16 tot 25 jaar. De ramen werden geblindeerd en de lichten gingen uit. Er mocht niet



met elkaar gesproken worden. In het pikdonker botsten mensen tegen elkaar op, hadden lichamelijk contact en maakten daarbij onsamenhangende geluiden. Zelf vond ik dit leuk om te doen. Enkele groepsleden reageerden totaal anders. Sommigen raakten volledig de weg kwijt, waren jarenlang onder psychiatrische behandeling en hebben pas langzaam een normaal leven ontwikkeld. Voor mij als 18-jarige was het onbegrijpelijk hoe dit zo kon ontsporen. Een vraag die mij tot op de dag van vandaag is blijven intrigeren.

Een tweede belangrijk moment in mijn leven was toen ik in het begin van de jaren 90 de overstap maakte naar Berenschot. Daar onderzocht ik of een opleidingsafdeling van een internationaal technisch bedrijf kon worden ge-outsourced. Binnen de afdeling speelden tal van conflicten en veel opleidingsactiviteiten werden door divisies en afdelingen zelf uitgevoerd, omdat zij geen vertrouwen meer hadden in een goede uitvoering door de opleidingsafdeling. Toen ik een week in huis was, ging de afdeling naar de Ardennen voor een lang teambuildingsweekend. Tijdens dat weekend moest de groep een brug bouwen over een riviertje. In een mum van tijd nam de administratief medewerker, die zich in het bedrijf uitsluitend bezighield met het invoeren van opleidings- en factuurgegevens, het voortouw op de wal en stuurde een groepje aan dat materialen verzamelde en gereed maakte voor de bouw. Een voormalige gymnastiekleraar sprong in het water, vroeg een aantal collega's hem te helpen en stuurde het bouwproces aan. De groep had in een half uur een stevige brug gebouwd en de begeleiders van de teambuildingorganisatie hadden nog nooit een groep meegemaakt die de taak zo snel had uitgevoerd.

Beide ervaringen hebben grote invloed gehad op de ontwikkeling van mijn denken en de keuzes die ik in mijn leven gemaakt heb. De Xoelapepel-ervaring was aanleiding om te kiezen voor de studie Sociale Pedagogiek en Andragogiek en om na die studie te gaan werken bij een innovatiewerkplaats in het welzijnswerk. Daar ontwikkelde ik onder andere een

aanpak van buurtgericht werken. Het huidige gebiedsgericht werken dat in het sociaal domein veel gebruikt wordt, is een vervolg daarop. De studie heb ik gekozen om beter te kunnen begrijpen hoe samenwerking kan ontsporen en hoe het verbeterd kan worden. De Ardennen-ervaring zette mij op het spoor van gedeeld leiderschap: het inzicht dat leiderschap een proces is dat, afhankelijk van de situatie, tot steeds andere leiders en wisselende samenstellingen van leiderschapsteams kan leiden.

Mijn grootste puzzel is hoe we het voor elkaar kunnen krijgen dat mensen het voortouw durven nemen als leiderschap gevraagd wordt (bijvoorbeeld bij een grote brand of bij een ingrijpend veranderingsproces). Daarvoor is het volgens mij nodig dat de op dit moment nog overheersende hiërarchische organisatie- en leiderschapsstructuren verdwijnen of in ieder geval minder prominent aanwezig zijn. Zo krijgen mensen de ruimte om zelf initiatief te nemen en om met elkaar te regelen hoe samenwerking en leiderschap het best vorm kunnen krijgen. Het betekent ook: je eigen leiderschap kunnen loslaten als anderen daar beter voor gekwalificeerd zijn.

Leiderschap is een proces dat door mensen gezamenlijk ingevuld kan worden, steeds weer opnieuw, in wisselende combinaties, afhankelijk van wat de situatie vraagt. Het is niet belangrijk of je een formele leiderschapspositie hebt of niet. Het is ook niet belangrijk of je bijvoorbeeld een stevig postuur hebt en/of een sterke persoonlijkheid bezit (een groot ego staat goed leiderschap eerder in de weg). Het gaat erom dat je jezelf kunt aanzetten tot actie, dat je fouten durft te maken en daarvan leert, dat je goed kunt luisteren naar anderen en dat je met iedereen respectvol communiceert. Dat je goed met feedback kunt omgaan, dat je steunt op de deskundigheid van alle groepsleden en dat je in staat bent de best mogelijke beslissingen te nemen, of anderen daartoe aan te zetten als zij het beter weten.

Het is niet belangrijk of je een formele  
*leiderschapspositie* hebt of niet.

Goede leiders zijn bescheiden en vastberaden, aldus leiderschapsexpert Collins. Ze kunnen claimen en loslaten, ze kunnen schakelen tussen sociale dominantie en sociale competentie, en ze zijn in staat deze gedragsvormen schaalbaar in te zetten. Bovenal zijn ze respectvol naar anderen toe, ongeacht hun achtergrond, opvattingen, et cetera, en ze zetten zich maximaal in voor het welzijn van het bredere ecosysteem waar zij deel van uitmaken.

Het is mijn droom dat situaties zoals in mijn Xoelapepel-voorbeeld in de toekomst minder voorkomen en mijn Ardennen-ervaring juist meer. In mijn beleving kan in principe iedereen het verschil maken door leiderschap te nemen en de groep op sleeptouw te nemen. Of door anderen te stimuleren die rol te pakken als zij daar beter voor gekwalificeerd zijn. Door te blijven experimenteren en oefenen worden we hier steeds beter in.



*Auteur: Wardy Doosje, 1961, De Bilt*

*Over de auteur: Wardy Doosje is interim-manager en organisatieadviseur. Hij werkt met de kracht van de medewerker, omdat hij gelooft dat zij vaak weten wat er anders en beter kan. Vanuit dat respect wordt werken leuker en vaak beter.*

*Speech te houden voor bestuurders in de zorg.*

## Met de handen op de rug

‘Pap, ik ga een half jaar studeren in Stellenbosch.’ Met deze boodschap overviel mijn twintigjarige zoon mij vorig jaar. Natuurlijk steunde ik hem in zijn plannen om naar Zuid-Afrika te gaan. Iedere ouder is toch vervuld met trots als zijn kind beschikt over een ondernemend en avontuurlijk ingesteld karakter? Bovendien weet ik dat het juist deze eigenschappen zijn die een kandidaat in een sollicitatie een streepje voor geven. In veel organisaties werkt het zo.

En toch had ik het er maar moeilijk mee. In die grote anonieme vertrekhal van Schiphol dronken mijn vrouw en ik samen met onze zoon nog een laatste cappuccino. We liepen naar de douane en alle ratio verdween. Toen hij na een innig afscheid met grote passen verdween, voelde ik in mijn hart en buik alleen maar weerstand.

Mijn zoon begon aan een nieuw leven vol met onzekerheden. Pas een week later kon ik met droge ogen melden dat de wond in mijn vaderhart zich sloot. Uit de Skypegesprekken met mijn zoon bleek dat zijn leven langzaam op orde kwam. En daarmee kon ik deze volwassen man zijn weg laten gaan en er met vreugde naar kijken.

Wat hebben het vertrek van mijn zoon naar een buitenlandstage en nieuwe manieren van werken met elkaar te maken? Ik licht het graag toe.

Ik zie dat er veel aan het veranderen is in de gezondheidszorg. Zo maakt het kabinet stevige plannen om het anders te doen in de thuiszorg en de ouderenzorg. De strekking is dat het beter moet, met minder geld.

Ondertussen maken we nog steeds meer regels en protocollen om elk laatste incident of ongeluk voor een volgende keer uit te bannen. Logisch, want raden van toezicht kijken mee en de media volgen u met argusogen. Bestuurders, zoals u, en uw managers rondom u, worden zenuwachtig.

Vanuit een kramp hebben we jarenlang toenemende regels en bureaucratie aangemoedigd of gedoogd vanuit de gedachte dat het helpt. Intussen doet de werkvloer zijn best om alle uitgevaardigde - soms wel honderd - protocollen na te leven. Logisch nadenken maakt plaats voor het naleven van protocollen. Ik zie dat de angst regeert. Ondertussen stellen jullie missies allemaal de cliënt centraal. Maar met al die regelzucht lukt dat slechts weinigen van jullie, laten we maar eerlijk zijn.

Aangemoedigd door Buurtzorg, die bij nul begon en alle fouten van grote organisaties vermeed, zijn er nu vele zorgorganisaties op weg naar een andere manier van werken. De kern is dat zorgprofessionals vanuit eigen inzicht veel meer gaan doen waarvoor zij ooit kozen.

In organisaties die serieus verantwoordelijkheid aan medewerkers geven, waardoor zij echt zelf de zorg organiseren, ontstaat een geheel andere cultuur. Een cultuur waarin je met elkaar onderweg bent naar een organisatie die zich op de cliënt richt en permanent met de cliënt nadenkt over adequate zorg. Bij alles wat je doet, stel je de vraag of de cliënt er beter van wordt. Een andere spelregel is dat fouten maken mag.

Ik hoorde recent een voorbeeld van een kleinschalig team dat met acht bewoners werkt en ook samen met die bewoners het eten kookt. Tijdens de voorbereiding van het koken schildte een van de verzorgenden de aardappels voor die avond. Maar naar de zin van een van de bewoners schildte zij de aardappels veel te dik. Zonder problemen overhandigde de verzorgende het mesje en de aardappelen. De bewoner

Als bestuurder moet u *het lef* hebben die professionals het vertrouwen te geven.

nam ineens deel aan een proces waarvan ze met tafeltje dekje jaren was afgezonderd.

Dit team heeft een eigen budget voor eten en allerlei zaken in en om het leefgedeelte. Ze beslissen zelf hoe ze dat besteden. Geen stafdiensten die iets voorschrijven. Dus nu is het zaak om niet het duurste toiletpapier te kopen, want wat overblijft is voor extra en leuke dingen.

Ineens is er een cultuur waar de medewerker zelf op de centen let! Waar men samen en in overleg zaken beslist. Voorheen was een collega die de kantjes eraf liep, het probleem van de leidinggevende, nu gaat een van de teamleden in gesprek om te zien wat er aan de hand is. Elkaar feedback geven is ineens broodnodig, met als winstpunt: een echt open klimaat. De aanspreekcultuur waar we van dromen.

Als bestuurder moet u het lef hebben die professionals het vertrouwen te geven. Het betekent niet een verlies van controle voor u als bestuurder, ook al gaat het over loslaten. Het vraagt wel betrokkenheid en een vragende houding.

En daar ligt de parallel met mijn zoon in Stellenbosch. Het doet vreselijk pijn als je iets moet loslaten dat je na aan het hart ligt. Maar als je vertrouwen hebt in de ander - of het nu om je kind gaat of je medewerkers - zul je merken dat er plotseling iets vreugdevols en heel erg volwassens voor in de plaats komt. Dat gun ik u en de samenleving van harte.



*Auteur: Bibi de Vries, 1963, Egmond aan Zee*

*Over de auteur:  
Bibi de Vries is  
directeur Strategische  
Relaties bij Achmea  
Corporate Relations,  
liberaal, netwerker.*

*Speech te houden voor de voorban en de achterban.*

## Warp je in de arbeidsmarkt

De warptechnologie is een fictieve technologie uit de televisieserie Star Trek die ruimteschepen met een snelheid groter dan de lichtsnelheid laat voortbewegen. In Star Trek wordt warpaandrijving uitgevonden in het jaar 2063. Het is gebaseerd op de vervorming van de ruimte. Achter het ruimteschip wordt de ruimte uitgetrokken. Dit heet expansie. Voor het ruimteschip wordt de ruimte in elkaar gedrukt. Dit heet compressie. Het mooie van deze technologie is dat er voor het ruimteschip een meer compacte ruimte bestaat dan erachter. De feitelijk af te leggen afstand wordt daardoor kleiner, en de effectieve verplaatsing gaat sneller dan het licht, aldus Wikipedia.

Onze arbeidsmarkt anno 2014 bevindt zich in een transitieperiode. Een periode voor de warp. Wat ons alert moet maken is dat je in een transitieperiode ‘zomaar’ ingehaald kunt worden door de nieuwe realiteit. Voor je het weet ben je met de snelheid van het licht ingehaald.

De werkenden van 45 jaar en ouder zijn opgegroeid in een economie, gekenmerkt door lijvige cao's, vaste salarissen, vaste contracten en veel rechten. Daarnaast bestaat er nog steeds een stevig sociaal vangnet van overheidswege. Wat heeft dit ons gebracht? Enerzijds heeft dit systeem bijgedragen aan onze welvaart. Anderzijds zijn wij gewend geraakt aan onze relatieve welvaart en (schijn)zekerheden. En die gewenning zit diep. Ontslagvergoedingen zijn mede gebaseerd op het aantal dienstjaren dat je bij een bedrijf hebt gewerkt. Dit vinden we rechtvaardig. Maar waarom zou iemand die twintig jaar bij een bedrijf heeft gewerkt een hogere ontslagvergoeding wegens ‘trouwe dienst’ moeten krijgen

dan iemand die er zes jaar 'trouwe dienst' op heeft zitten? Je krijgt gewoon betaald voor je werk. Daarnaast kennen we bij reorganisaties het fenomeen 'afspiegeling'. Met meer dienstjaren heb je meer kans om te mogen blijven bij het bedrijf. Over een paar jaar zullen dit soort instrumenten voorbeelden uit het verleden zijn. Beschermende regels op basis van dienstjaren zullen vervangen worden door criteria gebaseerd op toegevoegde waarde.

Onze arbeidswereld verandert snel. Toen ik begin jaren tachtig op de arbeidsmarkt kwam, liep ik met groot ontzag met mijn handgeschreven brieven naar de typekamer. Het spannende was dat je dan ook langs het 'hoofd typekamer' moest als jonge professional. Een soort ontgroeningsgevoel bracht dat met zich mee. Jouw brief kwam standaard onder op de stapel. We hadden toen ponskaarten, een telex en typemachines. Er zijn in de loop der jaren de nodige beroepen verdwenen, denk aan de melkboer en de schillenboer, maar er zijn ook allerlei andere beroepen ontstaan. Daar hebben we ons aan aangepast door ons nieuwe competenties eigen te maken. Er zijn nieuwe carrières ontstaan.

Op dit moment bereiden maar weinig medewerkers zich voor op een tweede of derde carrière. Zij onderschatten de inmiddels veranderende snelheid van de arbeidsmarkt. Stel, iemand werkt bijvoorbeeld al 25 jaar in een bepaald vakgebied; een echte specialist, goed in zijn vak en al jaren (veilig) bij dezelfde werkgever. Dan stoot de werkgever het betreffende onderdeel af of kondigt een forse reorganisatie aan. Tja, dan heb je als werknemer een groot probleem. Je bent in feite 'overbodig' geworden in je vertrouwde omgeving en je bent niet bezig geweest met je competentieverbreiding die nodig is voor je tweede of derde carrière. Feitelijk heb je je laten inhalen door de nieuwe realiteit. Wat je eigenlijk nodig hebt, is een warp, zodat je je afstand tot de arbeidsmarkt kunt verkleinen. Dit moet je zelf doen.



## Werken aan een *tweede en derde* carrière

wordt normaal.

De jonge studenten van nu zullen van hun 25ste tot en met hun 75ste gaan werken. Dat betekent dat als zij vijftig jaar zijn, zij op de helft van hun carrière zijn. In die vijftigjarige periode zijn er wel twee of drie verschillende carrières mogelijk. Het leuke is dat je je daarop kunt instellen. Werken aan een tweede en derde carrière wordt normaal. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers staat inmiddels hoog op de agenda van werkgevers. Vroeger betaalde een werkgever alleen voor een opleiding in het vakgebied waarin je werkzaam was. Straks betaalt een moderne werkgever voor een opleiding die je de ruimte geeft een tweede of derde carrière te realiseren. Bij Achmea noemen we dit 'Opleiden voor de Buren', in de positieve zin van het woord. Je bent een sociale werkgever als je in mensen investeert, zodat zij ook na een werkzame periode bij jouw bedrijf aantrekkelijk blijven voor een ander. Dit gaat de nieuwe trend worden. Dit vraagt een moderne samenwerking tussen sociale partners. Ook sociale partners moeten zich gaan interesseren voor de warp in de arbeidsmarkt om niet ingehaald te worden door de nieuwe realiteit. Vasthouden aan oude ankers is niet in het belang van de werknemers. Proactief investeren in een leven lang leren wel.

Laten we intrinsiek nieuwsgierig zijn naar de warp op de arbeidsmarkt en ons instellen op een tweede en derde carrière.



*Auteur: Rob Hoogma, 1954, Nijmegen*

*Over de auteur:  
Rob Hoogma werkt als  
bestuurder bij Siza, een  
organisatie die dagelijks  
zo'n 3500 mensen met  
een handicap helpt  
hun leven zo autonoom  
mogelijk te leiden.*

*Speech te houden voor collega's en bestuur ForumC.*

## **Medezeggenschap 3.0: van betrokken worden naar meedoen**

De huidige medezeggenschap schiet tekort. Ondernemingsraden worden nauwelijks meer op basis van verkiezingen samengesteld, maar veelal bemenst door hen die zich beschikbaar stellen. En dan nog resten er vacatures. Veelal is de verkiesbare een oudere medewerker die vakbonds lid is. Als je medewerkers vraagt wat ze van medezeggenschap vinden, halen de meesten hun schouders op. Geen goede zaak. Reden om er een bijeenkomst aan te wijden, die ik onlangs bijwoonde.

En passant stelde men op deze bijeenkomst vast dat de belangen van werknemers momenteel erg in het gedrang komen. Dat ze haaks staan op de belangen van werkgevers. Dat ze goed bewaakt moeten worden, zeker de belangen van hen die het niet meer bijbenen. Dat lukt alleen met een stevige vakbond, zo was de overtuiging. Dus: de medezeggenschap moest nieuw leven ingeblazen worden, door vakbonden samen met ondernemingsraden.

Als werkgever van Siza (voorheen Het Dorp), een middelgrote zorgorganisatie, ben ik helemaal overtuigd van het belang van nieuwe medezeggenschapsvormen. Maar hoe men over die belangentegenstelling sprak, verbaasde me zeer. Evenals de rol die vakbonden voor zich zien. Ik zie die vakbondsrol niet aansluiten bij nieuwe vormen van medezeggenschap. Sterker nog: vakbonden polariseren eerder dan dat ze meedenken over de vraagstukken van vandaag. Het klinkt misschien flauw, maar ik krijg de indruk dat vakbonden vooral bezig zijn met hun eigen voortbestaan. Ik

vraag me in alle eerlijkheid af: worden zij de nieuwe dino's van deze tijd? De Nokia's van de medezeggenschap?

Een jaar terug toonde ik op het vijftigjarige feest van Het Dorp aan onze gasten een eerste versie van een eksoskelet. Een pak met talloze sensoren die je spieren activeren zodra je wilt bewegen. Mensen met verlammingen kunnen daardoor weer lopen. Dat pak kost nu nog zo'n half miljoen. Binnen enkele jaren zal de prijs circa een tiende daarvan bedragen, ongeveer het jaarsalaris van een verpleegkundige. De meeste gasten kregen in de loop van mijn presentatie door dat dit skelet hun baan op de tocht zette. Geen vreemde gewaarwording. Onlangs werd in het Financieele Dagblad betoogd dat zestig procent van onze banen in 2025 niet meer bestaat. Dit cijfer is een extrapolatie van de snelheid waarmee (informatie)technologie zich ontwikkelt, in combinatie met het tempo waarin de afgelopen tijd functies verdwenen. Dat banen verdwijnen is een algemeen verschijnsel - wie kent nog de scharensliep? - maar dat het nu in zo'n moordend tempo gaat, beseft lang niet iedereen.

We zijn op weg naar een andere samenleving, en het interessante is: die willen we ook, blijkens onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau. We willen een samenleving waarin we ons verhouden op basis van waardering in plaats van status of positie. We accepteren formele macht niet meer als vanzelfsprekend. Onze leraren en bazen noemen we Jan en Marijke. We geloven niet meer in de vanzelfsprekende autoriteit van bijvoorbeeld rechters en politieagenten. We willen bovendien het leven actief vormgeven. We vinden (in tegenstelling tot onze ouders) dat we recht hebben op een leuk leven. Dat geldt ook voor ons werk. In dit tijdsgewricht tekenen zich dus andere verhoudingen af, en daarbij speelt (informatie)technologie een belangrijke rol. Dat alles vraagt van bedrijven en maatschappelijke organisaties een heroriëntatie op werk en business.

We maken, lijkt wel, een revolutie door. Maar terwijl werkprocessen evolueren en verhoudingen veranderen, hantieren we nog steeds het organiseermodel uit de industriële revolutie: het 'harkje' waarbij hoger geplaatsten beslissingen nemen, terwijl anderen het werk uitvoeren. Het werk én de werknemer anno 2014 vragen om besluiten op het niveau waar deze het beste genomen kunnen worden. Dat is in het werk zelf door mensen die het werk uitvoeren.

Dit bewustzijn was het uitgangspunt voor de ontwikkeling van de (mede)zeggenschap bij Siza. Het ontwikkelen, of eigenlijk opnieuw uitvinden, van (mede)zeggenschap begon bij de vraag waarom mensen bij Siza werken. Het antwoord bleek overzichtelijk: van betekenis willen zijn voor anderen, zodat die hun eigen leven kunnen leiden. Dit ontdekten we door onszelf te vragen: bieden we die kwaliteit dienstverlening, die we onze dierbaren toewensen? We maakten samen met klanten een kwaliteitshandvest met eenvoudige afspraken waar de klant ons aan kan houden. Een daarvan was: 'We zijn er op het moment dat u het wilt'.

Alleen al deze afspraak leverde een flink vraagstuk op voor de OR. Medewerkers en klanten maakten samen afspraken die niet rijmde met de cao. Neem bijvoorbeeld de cao-regel over gebroken diensten. De klant kon zelf, in overleg met de hulpverlener, bepalen wanneer de hulpverlener zijn diensten kwam verlenen. En hulpverleners planden hun werk in overleg met de klant. Wat moest de OR daarvan vinden? Moest de OR bewaker worden van de cao, terwijl klanten en medewerkers samen afspraken maakten die voor hen de beste waren? Na anderhalf jaar overleggen en experimenteren maakten we een convenant en richtten we een steunpunt 'zeggenschap' op de werkvloer op. Het convenant stelde onder meer dat wijzigingen van bijvoorbeeld werktijden alleen konden plaatsvinden indien de medewerkers van de betreffende eenheid daartoe samen besloten hadden. Medezeggenschap werd hiermee zeggenschap.

Leuk werk, *geïnspireerde* medewerkers en

tevreden klanten waren het resultaat.

Het steunpunt ging gevraagd en ongevraagd bij teams op bezoek. Deze actie was de start van het opnieuw uitvinden van Siza als zorgorganisatie. We lieten klassieke organiseringsprincipes los, durfden fouten te maken zonder dat management en medezeggenschap elkaar in de haren vlogen. We zochten naar vormen van overleg die vertrouwen bevorderden in plaats van polariseerden. Steeds meer kregen de belangenoverstijgende waarden betekenis, en werden gemeenschappelijke doelen belangrijker. Leuk werk, geïnspireerde medewerkers en tevreden klanten waren het resultaat.

Uiteindelijk spinnen klanten én medewerkers garen bij deze ontwikkeling. Siza is nu een organisatie die medewerkers uitdaagt zich in het werk te ontwikkelen, die innoveert met technologie en die mensen met zware handicaps volop kansen biedt op een zinvol leven.

Wat zou het mooi zijn als de vakorganisaties, met oog voor alle veranderingen in de samenleving, zich ook opnieuw uitvinden en durven te kijken hoe formele medezeggenschap zich ontwikkelt van hindermacht naar werkelijke medezeggenschap.



*Auteur: Suzanne Kastermans, 1989, Zutphen*

*Over de auteur:  
Suzanne Kastermans  
is HR-consultant en  
accountmanager bij  
SBI training & advies.  
Zij adviseert en traint  
klanten op het gebied  
van strategisch  
HR-beleid, SPP en  
duurzame inzetbaarheid.  
Daarnaast is zij  
verantwoordelijk  
voor acquisitie en  
relatiebeheer.*

*Speech te houden voor iedereen binnen een werkrelatie.*

## Anders werken gaat gepaard met kwetsbaarheid

'Ga maar doen.' Drie woorden met een enorme betekenis. Najaar 2012, daar zit ik dan. Mijn droombaan uitgeschreven op een A4'tje (zoals mij verzocht is), jobcrafting in de hoogste en breedste zin van het woord. Gesleuteld heb ik en niet zo'n beetje. Ik kijk Jaap, de directeur, met een verantwoordigde blik aan. Grapje zeker? Hoe dan? Maar wat als ik het niet kan? Wat als het niet lukt? 'Dan heb je het in ieder geval geprobeerd.' Dat is zijn reactie en daarmee kan ik het doen.

Drie tellen later sta ik beduusd buiten. Ik ben niet in het diepe gegooid, de stille oceaan is toepasselijker. In mijn eerste loopbaanstappen ben ik gewend geraakt aan bankstructuren, hiërarchie, kaders en regels. Een omgeving waar ik mijn creativiteit op sommige momenten onvoldoende kon ontplooiën. Nu sta ik met mijn droombaan onder mijn arm, door toedoen van een directeur met een bijzondere mensvisie. Een combinatie van werkzaamheden die tot nu toe niet bekend is binnen SBI, de organisatie waar ik werk, en evenmin bij mijzelf. Anders werken, geen functieprofiel, geen performance management doelstellingen en geen keiharde afspraken. Leuk dat ik ambities heb, maar is dit wel realistisch? Wat als ik faal? Wat gebeurt er dan met mijn tijdelijke aanstelling?

Ik kan twee dingen doen. De handdoek in de ring gooien, zeggen dat ik als control freak niet voor onzekerheid gemaakt ben. Of ik kan er voor gaan. Deze kans met beide handen aangrijpen en zien waar het schip strandt. Ik

kies voor het laatste. Als intern HR-adviseur ga ik mijn adviezen naar buiten brengen. Klanten van SBI in de profit en non-profit sector adviseren in het succesvol ontwikkelen en implementeren van HR-beleid. Ik spreek uren met mensen die mijn talenten en valkuilen kennen: familie, vrienden en (oud-)collega's . Maar bovenal spreek ik een hartig woordje met mijzelf. Ik stel een plan op, leer mijn eigen visie en strategie vormen en stap in de auto. Op naar onze klanten in Noord-, Oost-, Zuid- en West-Nederland. In dialoog over duurzaam participeren, leren & ontwikkelen. Ik laat mij onder andere inspireren door de mensen die daadwerkelijk het product maken of de dienst verlenen. Ik bouw duurzame relaties op, want verbondenheid vind ik een belangrijke waarde in mijn werk. Ik spreek over knelpunten, risico's en kansen om HR-beleid succesvol te implementeren. De wereld is toch niet zo maakbaar als ik tijdens mijn studie en in mijn eerste loopbaanstappen heb geleerd. Ik voel letterlijk de ontwikkeling die ik doormaak, ik voel dat ik figuurlijk groei. Klanten zijn vaak mijn spiegel. Je zit zelf continu in een leerproces. Dat maakt mij kwetsbaar en tegelijkertijd sterker in het werk dat ik doe.

Het lijkt misschien alsof het vanzelf gaat, maar het is een proces waarin continu geïnvesteerd moet worden door leiders en medewerkers. Het vraagt om gedeeld leiderschap, vertrouwen en een innovatieve cultuur. Vertrouwen geven en hebben gaat gepaard met kwetsbaarheid. Waarom ik uit mijn comfort zone durf te stappen en anders durf te werken, continu wil leren en ondernemerschap toon, is niet omdat ik een 'Y-tje' ben en toevallig in een bepaalde periode geboren ben. Het is omdat mijn vak en ik een volledige match zijn en omdat mijn directeur dat ook schijnt te geloven.

Mijn ideaal is een bloeiende, succesvolle organisatie, waarin ieder zijn eigen baan boetseert. Waarin leiders niet meer aan de ene kant roepen dat medewerkers meer

eigen verantwoordelijkheid moeten nemen en dat ze aan de andere kant de teugels nog strakker aantrekken. Dat medewerkers zich moeten ontwikkelen, maar dat het ontwikkelbudget onder regie van de leider valt en medewerkers vier jaar geleden voor het laatst een ontwikkelgesprek hebben gehad. Dat leiders ‘in dialoog’ gaan op een congres, maar niet in staat zijn om goede en open gesprekken met hun medewerkers in de eigen organisatie te voeren.

Mijn streven is dat een ieder tussen de oren krijgt dat mensen het productiefst zijn wanneer je ze de ruimte geeft om te doen waar zij het best in zijn. Er bestaat geen recept voor een transformatie die voor iedereen werkt. Het gaat om praten over onzekerheden. Praten met elkaar over wat energie geeft en wat energie kost. Laat mensen hun eigen profiel samenstellen binnen een organisatie en geef hen eigenaarschap over hun te behalen doelen. Blijf allen met beide benen op de grond staan, te allen tijde.

Zo was ik laatst met onze directeur op een groot congres. Wanneer ik tijdens de koffiepauze met mensen in gesprek raak, komt hij er even later bij staan en stelt zichzelf voor: ‘Jaap Jongejan, collega van Suzanne’. Het zijn deze kleine voorbeelden die mij bijblijven en die voor mij bevestigen dat ik op dit moment op de juiste plek zit. Aan leiders in werkrelaties wil ik meegeven, dat anders werken ook betekent dat je transparant met mensen durft te spreken over hun toekomstperspectief, binnen of buiten de organisatie. Het moet, want zekerheden bestaan niet meer. Durf risico's te nemen, controle los te laten, maar blijf tegelijkertijd nauw verbonden met de mensen met wie je werkt.

Nu is het zomer 2014. We zijn ruim een jaar verder. Een jaar waarin ik met mensen heb gewerkt die geloven in mooi werk. Een jaar waarin ik weer een aantal mensen heb kunnen inspireren om HR-beleid vooral samen met mensen van de werkvloer op te stellen. Een jaar waarin ik veel van



Er bestaat geen recept voor een *transformatie*

die voor iedereen werkt.

en met collega's heb geleerd. Een jaar waarin ik me ook het vakgebied sales eigen heb gemaakt. Een jaar waarin ik anderen heb kunnen helpen te groeien en bloeien.

Ik loop langs het kantoor van Jaap. 'Zie je nou wel', zegt hij met een glimlach. Daar kan ik het mee doen en daar ben ik volledig content mee.



*Auteur: Marieke de Feyter, 1962, Cadzand*

*Over de auteur: Marieke de Feyter is programmamanager bij A+O fonds Gemeenten. Opgeleid als arbeids- en organisatiepsycholoog en communicatiewetenschapper. Wordt gedreven door de verhalen van mensen die met hun werk hun leven verrijken.*

*Speech te houden voor leidinggevenden, HR-medewerkers en ondernemingsraden.*

## Ijs verkopen aan een eskimo

Hoe verkoop je een eskimo ijs? Ik heb het nooit geprobeerd, maar ik herken iets in die lastige klus. Ik maak me binnen de sector gemeenten al jaren sterk voor het ErVarings-Certificaat, maar het verkoopt moeilijk. Toch blijf ik met enthousiasme de kar trekken. Ik ben overtuigd van de waarde van EVC, voor medewerkers en organisaties. Vooral de persoonlijke successen van medewerkers die binnen gemeenten met EVC aan de slag gingen, zijn voor mij belangrijke drijfveren binnen mijn werk. Het laat zien dat 'anders' werkt.

Zo leerde ik Johan Vruwink kennen, buitendienstmedewerker bij de gemeente Hof van Twente. Hij begon in 2013 aan een EVC-traject. Johan verzamelde in een map of portfolio alles waarmee hij zijn kennis en ervaring kon aantonen: diploma's, certificaten, foto's en documenten. Hij deed een taal- en rekentoets en verschillende opdrachten zoals het schrijven van een brief aan burgemeester en wethouders. Het hele pakket werd beoordeeld. De ervaring van Johan bleek goud waard: het leverde hem - zonder aanvullende scholing - een mbo-3-diploma Natuur en Groene Ruimte op.

Daar bleef het niet bij. Door het samenstellen van zijn portfolio realiseerde Johan zich dat hij meer kon dan hij dacht. 'Als ik door mijn map bladerde, dacht ik bij elke bladzijde: verrek ja, dat heb ik ook nog gedaan', vertelde hij. Het diploma was voor Johan een doel, maar bleek niet

het eindpunt. Het motiveerde hem om verder te leren en kort daarna begon hij aan een cursus Adviseur openbare ruimte. De leidinggevende van Johan was belangrijk voor het succes: hij stimuleerde hem werkzaamheden op te pakken die pasten bij zijn nieuwe diploma's en ambities. Zo profiteerden Johan en de gemeente van de ontwikkeling die Johan doormaakte.

Van zo'n verhaal word ik dus heel blij. Het toont de kracht van een EVC-traject: EVC laat mensen groeien. Het zet mensen 'in hun kracht' en maakt energie vrij die zij kunnen inzetten voor een volgende stap. Mensen ontdekken via EVC dat zij meer in hun mars hebben dan ze dachten. Ze zien het effect van leren en ontwikkelen, en durven door gegroeid zelfvertrouwen nieuwe stappen te zetten.

Dat is nodig omdat het werk bij gemeenten steeds andere en hogere kwalificaties vraagt. Het opleidingsprofiel van ambtenaren veranderde de afgelopen tien jaar ingrijpend, waarbij lager opgeleiden grotendeels uit de sector verdwenen. In 2000 had 31% van de medewerkers lager onderwijs of vmbo, in 2012 was dat nog maar 15%. Let wel, het gaat nog steeds om ruim 25.000 medewerkers. Het aandeel ambtenaren met een opleiding hbo of wo steeg in dezelfde periode van 33% naar 55%.

Medewerkers die langere tijd geleden de schoolbank verlieten, zijn vaak in hun werk doorgegroeid en doen inmiddels werk boven hun opleidingsniveau. Het ErVaringsCertificaat kan een impuls zijn om alsnog het diploma te behalen dat wel past bij hun expertise. Zodat ze hun kansen op de interne en externe arbeidsmarkt volop kunnen benutten als zij loopbaanstappen willen of moeten zetten.

Vanwege de kracht van EVC stimuleert het A+O fonds Gemeenten de inzet van EVC bij gemeenten. We geven subsidies, maken voorlichtingsmateriaal, plaatsen artikelen in ons A+O Magazine over gemeenten die EVC inzetten en organiseren lezingen met gemeenten die goede ervaringen hebben met

EVC, zoals Zwolle, Amsterdam, Dalfsen en Beuningen. We ontzorgen gemeenten door goede EVC-bureaus te selecteren als preferred supplier. En we organiseren bijeenkomsten waar deze EVC-hofleveranciers persoonlijk voorlichting geven aan gemeenten. We zetten mailingen uit – en bellen deze na - waarin we aanbieden dat onafhankelijke EVC-deskundigen bij de gemeente op gesprek komen of voorlichting geven aan medewerkers en leidinggevenden.

Ondanks al deze inspanningen blijft EVC in de gemeentelijke sector een relatief onbekend en – volgens mij - onderbenut instrument. Veel gemeenten vinden het een lastig instrument, het kost geld en het kost veel tijd.

Het is waar: EVC kost geld: € 1.000 tot € 1.500 voor een EVC-traject en dan ook nog ongeveer € 200 om een diploma te krijgen. Toch zijn deze kosten nog steeds veel lager dan de kosten van een mbo-3-opleiding van twee tot drie jaar met een collegegeld van € 1.118,- per jaar.

En het is waar: EVC kost tijd. Een EVC-traject heeft een doorlooptijd van 3 tot 4 maanden en het maken van een portfolio kost de medewerker gemiddeld 40 uur. Het ErVaringsCertificaat krijg je dus niet voor niets. Daar staat tegenover dat de meeste medewerkers het leuk vinden om hun ervaring in kaart te brengen en er zelf geen moeite mee hebben om dat grotendeels in eigen tijd te doen. En bekijk het eens van de andere kant. Zou het niet gek zijn als je met EVC in een paar uur een diploma zou kunnen halen, als een ander daar een paar jaar dagelijks voor naar school gaat?

Met andere woorden: het is heel reëel dat een EVC-traject een investering in tijd en geld vraagt. Het levert immers heel veel waardevoels op.

Ik vertelde over de ervaringen van Johan Vruwink. Maar ook zijn collega Richard Emming behaalde een mbo-3-diploma met EVC. En Oonahg van Leeuwen, directiesecretaresse in de gemeente Venlo, haalde haar diploma mbo-4 Directiesecretaresse met EVC. En Cathy Lake, financieel

Mensen ontdekken via EVC dat zij meer in *hun mars*

hebben dan ze dachten.

planning- en controle adviseur bij de gemeente Amsterdam, ontdekte door EVC dat hbo Bestuurskunde en Overheidsmanagement binnen haar bereik ligt. Het zijn deze persoonlijke successen en de wetenschap dat er nog zoveel meer zijn, dat ik campagne blijf voeren voor EVC. Ik ben ook overtuigd van de waarde voor organisaties, maar het gaat erom dat zij eerst en vooral zelf de behoefte en meerwaarde inzien. Aan mij de uitdaging dat over te brengen. Alleen dan koopt een eskimo ijs.



*Auteur: Thijs Homan, 1957, Eindhoven*

*Over de auteur: Thijs Homan is hoogleraar Implementation and Change bij de Faculteit Managementwetenschappen van de Open Universiteit Nederland. Daarnaast is hij zelfstandig adviseur. Bekende boeken van zijn hand zijn 'Teamleren', 'Organisatiedynamica' en 'Het Et-ceteraprincipe'.*

*Speech te houden voor 'anders werken'-adepten.*

## Anders werken of anders veranderen?

Beste 'anders werken'-adepten,

Wie zijn jullie eigenlijk? Adviseurs, coaches, hoogleraren, wethouders, Kamerleden, representanten van werkgeversorganisaties, uitzendbureaubazen, redacteuren van kranten en tijdschriften (veelal de HRM-hoek), directieleden van bedrijven die inmiddels al 'anders werken'.

Wat jullie roepen zou ik willen betitelen als De Blijde Boodschap: wat zou de wereld er toch mooi uitzien als we in kleine hechte teams werken, onderdeel uitmaken van zwermen professionals, verbonden zijn met iedereen, bewust onze eigen keuzes maken, ruimte geven aan anderen en die zelf ook krijgen, niet meer gewoon werken maar 'co-creëren', op een vrijwel gelijkwaardige voet met onze leidinggevendenden staan waarbij we activiteiten doen die aansluiten op wie we zijn en ons prikkelen om ons te ontwikkelen. (Amen)

Dan laat ik nu toch graag eerst iemand anders aan het woord: Cees. Hij is als 'professional' werkzaam in een middelgrote organisatie.

Cees: 'Natuurlijk begrijp ik wel waar jullie naar toe willen. In feite is dat een Walhalla waar ik ergens ook wel van droom. Maar waar ik juist mee zit, is de concrete, dagelijks door mij ervaren, realiteit van mijn werk. Kijk, ons management heeft 'anders werken' nou ook in het jaarplan gezet. Compleet met de mooie woorden die jullie allemaal ook noemen. Maar voor mij en mijn collega's is dit het zoveelste 'nieuwe' en 'andere' verhaal. Ik zou me plaatsvervangend schamen als mijn chef nu opeens zou roepen dat we 'een zwerm met professionals' moeten worden. Moet je indenken: mijn chef die

juist al jarenlang aan het strijden is tegen ons ‘zwermgedrag’ (te weinig discipline, afspraak is afspraak, verkeerde prioriteiten). En ik zie mijn collega’s al. Jongens, vanaf nu gaan we co-creëren!. Ook voel ik me behoorlijk aangevallen wanneer er tegen mij gezegd wordt dat ‘we’ nu ‘anders’ gaan werken. Ik heb namelijk het idee dat de criteria daarvoor uit een heel andere wereld komen. Ik krijg hier een verfrommeld gevoel bij: enerzijds wordt het als een hemel-verhaal gebracht waar je niet tegen kàn zijn. Anderzijds wordt me een mal opgedrongen waar ik me in moet voegen. Maar die mal is van een heel andere orde dan mijn alledaagse werkelijkheid. Daar word ik dus juist niet blij van. Maar tegelijkertijd merk ik dat er van mij verwacht wordt dat ik juist wel blij en dankbaar ben.’

Cees, dank voor je input. Waar Cees’ verhaal volgens mij op aansluit is de zogeheten kritische stroming in de managementliteratuur en de sociologische complexiteitsbenadering waar ik zelf mee bezig ben. Centraal staat hierbij niet het thema ‘hoe het allemaal zou moeten’, maar juist ‘hoe het in de dagelijkse praktijk gaat’. Cees heeft ons daarover het een en ander verteld. Je kunt inhoudelijk kijken naar ‘anders werken’. Wat het is, hoe het er uit kan zien. Veel speeches in dit boek zullen hierover gaan. En – dat meen ik echt – er is natuurlijk niks mis met ‘anders werken’. Sterker nog: ik denk dat velen van ons nu al lang anders werken, continu creatief proberen goede en belangrijke dingen te doen ondanks de regeldruk en managementbeheersing. Juist ook co-creërend zoeken naar manieren om meer regelruimte te krijgen, waarbij we informele netwerkjes hebben met vele anderen. Organisatiekundig staat ‘anders werken’ voor een van de vele pogingen om het door ons allen bestreden bureaucratiemonster een kopje kleiner te maken. Niks mis mee. Maar waar ik de aandacht op zou willen vestigen is de veranderkundige kant van ‘anders werken’.

Cees: ‘Thijs, als ik nog even mag, daar heb ik wel een schrijnend voorbeeld van. Bij ons zijn we overgegaan op een ‘transparante organisatie’. Het kantoor is verbouwd, alle

Als je ontbureaucratisering op een  
*bureaucratische* manier aanpakt, krijg je alleen  
maar nog meer bureaucratie!

schotten en muren zijn weggehaald. Vervangen door glas. Dus we zitten nu allemaal in een soort aquarium, waarbij iedereen naar de anderen zit te koekeloeren. Best leuk. Maar toen jij 'veranderen' zei realiseerde ik me opeens dat er twee groepen niet achter glas zaten: de directie en de afdeling HRM (die trouwens de grootste voorstander van 'anders werken' is). Wil ik toch effe kwijt.'

Ok, bedankt Cees. Het punt waar ik naar toe wil, is dat er in veel organisaties trajecten worden ingezet om te ontbureaucratiseren: een flexibeler cultuur te krijgen, meer openheid, minder hiërarchie, meer zelfsturing. Maar de manier waarop dat gebeurt, is vaak nog doordoesemd met bureaucratische kenmerken. Het begint met een kleine groep die vanuit eigen referentiekaders iets moois verzint voor de anderen. Dat wordt dan verwoord en verbeeld in powerpoints en voorlichtingssessies. Vervolgens wordt dit overgedragen aan HRM-afdelingen, in- en externe adviseurs die 'het proces moeten managen'. Die geven het verhaal door aan lijnmanagers die er dan samen met hun mensen 'handjes en voetjes' aan moeten geven. Waarbij er verder een aparte club is die het proces monitort en ingrijpt als het te langzaam gaat. De bureaucratische elementen zijn dan: scheiding tussen denken en doen; scheiding tussen allerlei verschillende rollen (bedenken, communiceerbaar maken, proces managen, in eigen afdeling doorvertalen, monitoren); cascade-model (van boven naar beneden); en beginnen bij een ideaal in plaats van beginnen bij en aansluiten op 'anders-werken-bewegingen' die reeds in de praktijk gaande zijn. 'Anders' werken is zo een verandering en die dient als zodanig gemanaged te worden. In dit verband zou ik willen zeggen: als je ontbureaucratisering op een bureaucratische manier aanpakt, krijg je alleen maar nog meer bureaucratie!



De kern van mijn speech, dames en heren ‘anders werken’-adepten, is dus: hoe anders zijn jullie zèlf eigenlijk bezig? Hoor nou ’s wat Cees zegt: het ‘andere’ verhaal is prachtig, daarover geen twijfel. Maar de manier waarop het verhaal hem bereikt, voelt voor hem als ‘meer van hetzelfde’, ‘het volgende traject’. Volgens mij moet ‘anders werken’ daarom volstrekt hand-in-hand gaan met ‘anders veranderen’.

En ... (iemand in de zaal steekt zijn hand op: ‘Ja, leuk, maar hoe pak je dat ‘anders veranderen’ dan concreet aan? Geef ’s tips over hoe je dat dan doet!’) ...

(Thijs weer:) ... Nou, daar ligt wat mij betreft precies de valkuil. Als ik nu even tien technieken om ‘anders veranderen’ te managen zou geven, dan doe ik precies datgene waar ik nou zo’n probleem mee heb. Dan zou ook ik ex cathedra een verzameling standaardoplossingen geven die los van de lokale geschiedenis en context toepasbaar zou zijn. Uitgangspunt is naar mijn idee alleen een bepaalde mind set. Niet: ik ga ‘anders veranderen’ voor hen bedenken en dan zorgen dat mijn organisatie verandert waardoor die ‘anders’ wordt. Nee, als je je organisatie-van-nu eens bezieet als een ‘zwerm met professionals’. Geheid dat er mensen al lang bezig zijn met ‘anders’. Wie zijn dat? Heb jij daar een relatie mee? Kun jij hun initiatieven versterken? Dus niet: ik ga zorgen dat het ‘anders’ wordt. Maar: ik heb ideeën over ‘anders’.

Wie nog meer? Kunnen we elkaar versterken? Durf ik mijn ideeën over ‘anders’ los te laten als hun ideeën praktischer zijn? ‘Anders werken’ wordt dus pas echt ‘anders’ als je het niet meer als een verandering ziet!



*Auteur: Peter Don, 1955, Den Haag*

*Over de auteur:  
Peter Don is HR-  
programmamanager  
bij ING en voorzitter  
van een van de  
ondernemingsraden.*

*Speech te houden voor projectmanagers.*

## Samen flowen

Zullen we samen flowen? Dat deden ze. En ze flowden nog lang en gelukkig!

Als organisatie of als team kun je 'in een flow terechtkomen'. Daarmee bedoel ik dat je het gevoel hebt dat het werk haast automatisch gaat. Je voelt elkaar feilloos aan, iedereen weet wat er van hem verwacht wordt en is volledig betrokken, gemotiveerd, zelfs gepassioneerd!

Er hangt dikwijls iets mystieks rond 'flow'. Alsof er plotse-ling uit de hemel een geluid komt dat lijkt op een enorme windvlaag en de hele organisatie vult (zeer vrij naar Handelingen 2:1-4).

Soms zie je een meer rationele benadering: neem een aansprekende missie, visie, een helder doel en betrokken, deskundige mensen die niet zichzelf, maar het doel centraal stellen. Voeg een stevige portie autonomie toe, samen met een flinke scheut positieve feedback. Meng dit alles en breng op smaak met concentratie en een snufje gebrek aan tijdsbesef. Het resultaat: een team in flow!

De mystieke en rationele benadering van flow zijn twee uitersten: van niet of nauwelijks te beïnvloeden tot sterk beïnvloedbaar (vanuit het management). Mijn ervaring is dat je flow kunt creëren. Niet vanuit het management, maar als team.

Zullen we samen flowen? Ik doe mee, want het brengt mij zóveel: heel veel energie, geluk en een voldaan gevoel. Ik kan de hele wereld aan (denk ik ). Ik bouw huizen als kastelen. Niets is me te zwaar.

Mijn mooiste flow-ervaring begint in 2007: twee financiële instellingen fuseren. Door het samenvoegen van kantoren en afdelingen verdwijnen een paar duizend banen. Ik krijg opdracht een team te formeren dat collega's die hun baan verliezen, begeleidt van werk naar werk. Binnen of buiten de eigen organisatie.

Een hele mooie opdracht. Mensen helpen om zelf uit een preciaire situatie te komen: (dreigend) verlies aan zingeving, inkomen, status en/of sociale binding. Met de mogelijkheid dat de oplossing valt in de categorie 'dit had ik jaren eerder moeten doen!'

Ik formeer geen team. Het team formeert zichzelf. Via via kom ik in contact met deskundige, maar ook zeer betrokken collega's. Betrokken op het onderwerp; betrokken bij mensen; tot in hun haarvaten gemotiveerd om medewerkers aan mooie oplossingen te helpen. Het zijn mensen met prachtige verhalen over hun eerdere ervaringen op dit vlak. Mensen met ideeën en visie. Er wordt veel, heel veel gesproken. Teveel naar de zin van het management. Time for action! Wij doen beide: praten en acteren. Achteraf een mooie combinatie, waarin we met elkaar bepalen hoe we het gaan doen en vanuit welke principes we werken. Als je daar mee bezig bent, heb je het geluk nodig dat je werkt in een omgeving waar je ruimte krijgt. Of die ruimte kunt verdienen. Zoals een puber impliciet of expliciet de 'zegen' krijgt van zijn ouders: jij kunt de maatschappij aan; jij kunt op eigen benen staan. Die 'zegen' moet je ook als team krijgen in je ontwikkelfase. Dat vertrouwen van de directie krijgen we, waarvoor ik nog altijd dankbaar ben!

Dan volgen ontwikkelingen elkaar snel op. Op basis van onze missie en visie, en door de met elkaar vastgestelde kaders, weet ieder wat hij moet doen. Dat biedt de mogelijkheid om uitvoering en besluitvorming dicht bij elkaar te brengen, in één persoon of in een klein team. Dat bevordert de snelheid en de kwaliteit. Er komen (mooie) resultaten: collega's die de banen vinden die eigenlijk altijd al beter bij

Zo krijgt het team een *aureool* van 'daar moet je bij horen'.

hen pasten; een administratief medewerker, die buschauffeur wordt; een consultant leraar; ex-collega's over wie de echtgenoten zeggen: het zijn gewoon leukere partners geworden, nu ze iets nieuws doen! Veel positieve communicatie en feedback. Zo krijgt het team een aureool van 'daar moet je bij horen'. Dat trekt weer nieuwe talenten aan. In een spiraal gaan we naar boven. Opeens merk je dat je het rustiger krijgt. Alles loopt op rolletjes. Dan voel je flow: het lijkt allemaal vanzelf te gaan.

Elk project is eindig en dit ook. Het afscheid is groots en meeslepend. Niet in de zin van een toplocatie, een Michelin-sterren-diner, bekende entertainers en een fraaie hotelkamer met een groots uitzicht. Het is een strandtent, een Stayokay en voor de entertainment zorgen we zelf. Het grootse en meeslepende zit 'm in de intensiteit waarin we van elkaar afscheid namen. De dankbaarheid dat we elkaar deze ervaring gegeven hebben. De waardering voor ieders bijdrage. We vallen in een gat en verlangen naar weer zo'n ervaring. We willen weer flow.

Het brengt mij tot een vraag: hoe?  
Het belangrijkste is volgens mij dat je enthousiaste mensen ontmoet rond een aansprekend thema en dan 'gewoon' met elkaar afspreekt: zullen we samen flowen?



*Auteur: Leike van Oss, 1964, Druten*

*Over de auteur:  
Leike van Oss vormt,  
met Jaap van 't Hek,  
Organisatievragen  
en werkt als  
organisatieadviseur,  
interim-manager en  
(team)coach. Zij heeft  
vaak te maken met  
vraagstukken over  
weerbare patronen  
en anders werken.*

*Speech te houden voor een groep managers die een eigen leertraject ontwikkelde.*

## Geef je leren uit handen

Beste Irma, Joost, Antoinette, Saskia, Bart en Frank,

Vandaag sluiten jullie je zelfontwikkelde, zelfgeorganiseerde, en zelflerende managementdevelopmenttraject 'Doe het anders, doe het zelf' af. Het is volbracht, en wat een prestatie! Een moment om trots op te zijn, want door samen op te trekken en elkaar scherp te houden, hebben jullie een heel persoonlijk, maar vooral ook heel effectief ontwikkeltraject weten te bouwen.

Voor de andere toehoorders blik ik eerst even terug, voordat ik jullie prijs met de resultaten die je behaald hebt. Zoals meer goede ideeën ontstond dit idee tijdens een borrel. Dè plek waar je zegt wat je echt vindt. Niet in de braaftaal van je organisatie, maar in echte meningen. Na een teleurstellend organisatiebreed managementdevelopmenttraject, waren jullie het er daar en toen, bij die borrel, over eens: leren moest anders kunnen. Persoonlijker en met meer leerrendement.

Ter plekke besloten jullie om dat uit te proberen en er je persoonlijke ontwikkelbudget voor in te zetten. Als je met zes mensen je persoonlijk budget bij elkaar legt, heb je best een leuk bedrag om iets moois te doen; zeker als je er dan gezessen van kunt leren.

Al snel was helder wat jullie wilden. Het moest meer worden dan een cursus, een module, een lezing of een paar boeken. Jullie waren ambitieus. Jullie wilden een rijk leertraject dat aan een aantal eisen moest voldoen.

- Het moest ruimte bieden om van en met elkaar te leren.
- Het moest aansluiten bij jullie verschillende leerwensen en leerbehoeften.
- Het moest verschillende vormen van leren in zich hebben.

- Het moest de mogelijkheid bieden van ècht leren in de praktijk.
- Het mocht buiten de gebaande managementpaden.

Wie niet veel geld heeft, moet slim zijn en dat waren jullie. Jullie hebben allemaal een stukje van het leren van jezelf en dat van anderen opgepakt. Jullie lazen boeken, volgden MOOC's, gingen op bedrijfsbezoek. Dat waar je zelf verantwoordelijk voor was, was ook datgene wat je zelf graag wilde verkennen en leren. Maar je had ook de verantwoordelijkheid om dat wat je zelf graag wilde leren, te vertalen voor je groepsgenoten. Jullie gingen voor een deel je eigen weg. In het collectief werden inzichten gedeeld, bediscussieerd en vertaald naar de verschillende werkpraktijken.

Wat jullie kozen had verrassend vaak helemaal niet te maken met management of leiderschap. Jullie kozen voor boeken over filosofie en psychologie. Jullie gingen op bezoek bij innovatieprojecten en maatschappelijke initiatieven. Jullie bekeken TED-talks en volgden MOOC's over het brein, verandering en (toch ook wel) leiderschap.

Maar jullie hebben niet alleen gezorgd dat je zelf dat leerde wat je wilde leren, en dat anderen daarvan mee konden profiteren. Het grootste succes lag in het feit dat jullie het aandurfd om je eigen leren in handen van je collega's te leggen. Letterlijk.

Toen jullie een tijdje op weg waren en elkaar beter kenden, leerden jullie ook elkaars leerthema's kennen. Jullie wisten van elkaar waar ieder mee worstelde, en waar ieder van jullie graag vaardiger in zou willen worden. Op dat moment hebben jullie het aangedurfd om leeropdrachten uit te voeren die je van de ander kreeg. Leeropdrachten die je van tevoren niet kende en die door twee anderen uit de groep gemaakt waren. Dames en heren toehoorders, hier volgt hoe ze dat gedaan hebben.

Jullie hebben een vorm gevonden om *lokaal leren*

tot organisatieleren te maken.


Ieder van de groepsleden heeft zijn leervraag in handen gegeven van twee collega's. Zij hebben de leervraag omgezet in een serie praktijkopdrachten, die driewekelijks werden afgeleverd in een envelop. Die envelop bevatte de instructie om in de praktijk iets uit te proberen, aan te gaan, anders te doen, ergens over na te denken. Ieder had twee tot drie weken om de opdracht uit te voeren en terug te koppelen over de ervaringen en inzichten. Na die terugkoppeling volgde, opnieuw in een envelop, een vervolgoopdracht.

Voor andere toehoorders, natuurlijk hebben we aan de voorkant wel verkend wat no-go-area's waren. Het was natuurlijk niet de bedoeling dat een leeropdracht zo ver buiten de eigen comfortzone zou liggen, dat leren erdoor zou blokkeren.

Dus niemand hoefde met zijn ergste vijand te gaan eten, of een speech te houden voor de directeur over zijn gebrekkige managementvaardigheden. Maar vergis je niet in de ambitie die er in de opdrachten lag. De opdrachten waren spannender en ambitieuzer dan ieder van jullie mogelijk voor zichzelf bedacht had. En tegelijkertijd waren ze verrassender en dus leuker om te doen.

Als ik terugkijk, wat hebben jullie dan bereikt? Het is jullie gelukt om in heel korte tijd heel veel voor jullie persoonlijk relevante kennis te verwerven en beschikbaar te stellen voor elkaar. Omdat jullie elkaar goed leerden kennen en het aandurfden elkaar jullie leren toe te vertrouwen, ontstond een vorm van ervaringsleren die en persoonlijk en precies en uitdagend was. Omdat jullie daarnaast met elkaar een intervisiegroep vormden, bleven jullie elkaars redeneren, handelen en leren aanscherpen. In korte tijd en met weinig middelen hebben jullie diepgaand leren voor jezelf en voor elkaar georganiseerd.

Jullie hebben laten zien dat managementontwikkeling vanuit lokaal initiatief werkt. Maar jullie maken dit tot meer dan een mooi, lokaal leerinitiatief. Misschien het leukst van alles, en



daarmee feliciteer ik jullie denk ik het meest: jullie zetten het initiatief door en gaan collega's ondersteunen in het organiseren van dezelfde vorm van leren. Het blijft dus niet bij een lokaal geslaagd experiment. Jullie hebben een vorm gevonden om lokaal leren tot organisatieleren te maken.

Het was mij een eer en een genoegen om bij jullie leren betrokken te zijn. Ik wens jullie veel nieuwsgierig en leergierig vervolg.





*Auteur: Ike Wiersinga, 1958, Balk*

*Over de auteur:  
Ike Wiersinga is  
werkzaam bij CNV  
Dienstenbond. Als  
CNV-onderhandelaar  
krijgt ze energie  
van het empoweren  
van leden en van in  
co-creatie een cao of  
sociaal plan tot stand  
brengen.*

*Speech te houden voor onderhandelaars in het algemeen en cao-  
onderhandelaars in het bijzonder.*

## Onze eigen silverback

Voor mij ligt een uitgeschreven speech. Dat is niets voor mij. Ik houd ervan spontaan verhalen te vertellen. Zoals het verhaal van de silverback.

Een paar jaar geleden was ik op reis in Oeganda. Hoogtepunt van de reis was een bezoek aan de gorilla's in Rwanda. Vol spanning vertrokken we met z'n achten in een luxe bus. Bij de grens van Rwanda werden wij in een laadbak van een pick-up geladen, geëscorteerd door twee gewapende soldaten. Spannend. Al hobbelen we vervolgens wij te voet onze weg samen met de bewakers. In het begin was dat redelijk ontspannen door een lieflijk plat landschap. Maar al gauw kwamen wij bij de gorillaberg. Klimmen geblazen. Langs stekelige planten. Je kon je nergens aan vastpakken. Zouden wij de gorilla's gaan zien? De spanning steeg. Ook onze bewakers vonden het spannend. En opeens was het zover: een grote silverback zat rustig bamboe te eten met zijn familie om zich heen. Op 1,5 meter afstand. De blijdschap was groot, tranen vloeiden.

Die reis is voor mij te vergelijken met het co-creatieve proces in 2011/2012 naar een nieuwe cao bij ING Verzekeren. Dat werkte! En dat werkte anders! Het was net zo spannend en de uitkomst net zo onzeker en euforisch.

De Europese Commissie vond dat ING gesplitst moest worden in een bank- en verzekeringspoot. Tot dan toe was er één cao voor heel ING. Wat te doen met de arbeidsvoorwaarden bij ING Verzekeren? De cao-partijen CNV, FNV, de Unie en ING Verzekeren besloten het anders te doen. Niet onderhandelen door standpunten in te nemen en verschillen te benadrukken. Maar op zoek gaan naar thema's die verbinden. Belang-

rijk daarbij was dat we de medewerkers in het hele proces zouden meenemen. Het besluit was snel genomen. De rit in de luxe bus.

Daarna gingen wij in een inspiratiesessie aan de slag om thema's te bepalen. Met actieve vakbondsleden, vakbonds-  
onderhandelaars, medezeggenschappers en werkgevers-  
vertegenwoordigers gingen wij in een inspiratiesessie aan de slag. Uiteindelijk kwamen we tot de thema's waardering (waaronder beloning), ontwikkeling, modernisering arbeidsvoorwaarden en moderne arbeidsverhoudingen (echte sociale partners genoemd). Mindmappend en discussiërend kwamen we tot die thema's. Een hele intensieve dag. Hobbelen in de pick-up. Gelukkig hadden wij goede procesbegeleiders, onze eigen bewakers.

Vier themagroepen met daarin medezeggenschappers, vakbonds-  
mensen en werkgeversvertegenwoordigers hebben medewerkers geraadpleegd. Dat gebeurde vooral gezamenlijk. In medewerkersbijeenkomsten, in rondetafelgesprekken en door enquêtes.

Van de 6000 medewerkers hebben 2500 in ieder geval meegedaan aan de discussie. En de input van de medewerkers namen we daadwerkelijk mee in de overleggrondes. Inspirerend om zo direct het net op te halen bij medewerkers. En medewerkers voelden zich daadwerkelijk betrokken, zo bleek uit de reacties. Te voet in een lieflijk plat landschap.

Toen kwam de klim, die af en toe echt steil was. Al die gegevens moesten verwerkt worden. Bovendien moesten we rekening houden met de arbeidsvoorwaardennota's van de vakorganisaties. En met de wensen van de werkgever. Wij kwam er niet uit en er leek een impasse te ontstaan. Wij gingen ons weer op de verschillen richten. De stekels deden zeer aan onze handen. Toen kwamen we op het idee om de themagroepen weer aan de slag te laten gaan. Per thema werd gekeken waar de overeenkomsten waren en wat medewerkers nu echt wilden. En zo kwamen wij tot een

Een *co-creatieve cao* is net zo spannend en euforisch als een silverback.

beperkt aantal verschilpunten. Wat denk je van loonsverhoging? Daarover werd gewoon onderhandeld. En tijdens dat proces gingen we steeds weer te rade bij de medewerkers met de vraag: zijn we op de goede weg? De spanning steeg: zouden wij in staat zijn op deze manier een nieuwe cao te bouwen?

Opeens was het zover: onze eigen silverback, een nieuwe cao. Een cao die door 80% van de medewerkers als positief werd beoordeeld. Medewerkers er direct bij betrekken, wierp dus direct vruchten af. Dit was wat anders dan als medewerker opeens te horen dat er een cao is. Dit was daadwerkelijk 'mijn' cao, zoals we de nieuwe cao noemden. Iedereen herkende zich erin.

Het werd een moderne cao met een moderne manier van beloning, alle inzet op ontwikkeling en voldoende keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden. Uitgangspunt werd dat jij als medewerker volwaardig het gesprek met je leidinggevende aan kon gaan. Natuurlijk was dat wennen, maar het lukte wel.

Nodig was wel dat wij tijdens het hele proces onze eigen bewaking bij ons hadden. Procesbegeleiding is in zo'n nieuw traject heel belangrijk. Want je vervalt snel in oude fouten. Voor je het weet, grijp je weer in zo'n stekelige tak. Je begrijpt dat het proces zeer succesvol was. En dat had ook onmiddellijk invloed op de inhoud van de cao. Wat een blijdschap dat het gelukt was. Wij hadden bewezen dat het anders kon en dat de inhoud daardoor beter werd. Ook nu weer stonden de tranen mij in de ogen toen de cao een feit was. Anders werken werkt en daar ben ik nog steeds trots op.



*Auteur: Eric Riegen, 1969, Mijdrecht*

*Over de auteur:*

*Eric Riegen is directeur/eigenaar van Barry Emons BV, gespecialiseerd in snoezelen, aangepaste bedden, spelen en ontwikkelen voor mensen met een verstandelijke beperking.*

*Speech te houden voor alle ondernemers in Nederland.*

## Wie vertrouwen zaait, zal ontwikkeling oogsten

'Batcave, met Batman.' Zo neemt Job zijn telefoontoestel op. Job is een van mijn medewerkers. Een goede kracht, met de looks van Michael Moore en een groot gevoel voor humor. Job denkt regelmatig dat hij Batman is, en zegt dit ook rustig als ik hem vraag waarom hij om 9 uur 's ochtends al zo vermoeid oogt. 'Jij bent niet de hele nacht bezig geweest om de wereld te redden', antwoordt hij dan. Dit hele Batman-gebeuren is voor Job geen grap. Op sommige momenten voelt hij zich echt deze superheld.

Job werkt bij Barry Emons BV, het bedrijf dat ik in 2011 overnam van de oprichter en naamgever. We ontwikkelen, produceren en verkopen snoezel- en time-out ruimtes, aangepast spelmateriaal, fietsen, zacht meubilair en speciale bedden, voornamelijk voor de ouderen- en gehandicaptenzorg. We werken voor bijzondere cliënten, vanuit het motto 'Iedereen hoort erbij'. Dat motto willen we zelf ook waarmaken. Daarom doen cliënten van de lokale gehandicaptenzorg bij ons dagbestedingsprojecten. Ze vegen – onder begeleiding – de machines en onderhouden de tuin. En onlangs hadden we een 14-jarige met autisme op snuffelstage. Er werken hier 28 mensen, ongeveer evenveel vrouwen als mannen. De leeftijden variëren van 24 tot 72 jaar. Naast twee 65-plussers werken er twee mensen met een geestelijke stoornis bij ons bedrijf, waaronder Job. De andere collega die hier via een WSW-instelling is gedetacheerd, heet Willem. Hij werkt in de productie en is dol op schuren. Een klus waar de overige productiemedewerkers een hekel aan hebben. Willem heeft een eigen werkruimte

Want om te werken met mensen *die anders zijn*,

moet je als ondernemer ook anders werken.

waar hij naar hartenlust kan zingen. Bij zijn vorige bedrijf werd hij gepest. Hier niet. Integendeel: wij genieten van zijn hobby – taarten bakken – en helpen hem graag af van zijn ‘waar’. Van een beetje eigenaardig gedrag op de werkvloer kijkt hier niemand op. Het geeft vaak veel plezier gedurende de dag en in de pauzes. Anders zijn is leuk, maar niet altijd gemakkelijk. Want om te werken met mensen die anders zijn, moet je als ondernemer ook anders werken.

Job maakte vroeger ook al digitale tekeningen voor snoezelruimtes en hij werkte aan de website. Zijn toenmalige leidinggevende had weinig kaas gegeten van ICT en kon daardoor Jobs werk moeilijk op waarde schatten. Erg tevreden was zij niet over Job. Jobs gedrag van die tijd droeg daar ook niet aan bij. Hij kwam onverzorgd op het werk, was regelmatig ziek en migraine speelde hem parten. Ik denk dat dit een rechtstreeks gevolg was van een gebrek aan motivatie. Nu werkt Job in een bedrijf dat steeds digitaler wordt, zowel in processen als in producten. Ik heb nooit ter discussie gesteld dat Job daar een belangrijke rol in heeft. Hij heeft aanzienlijke ICT-kennis, zeker voor het MKB. Alleen: ik moet er wel mijn best voor doen om het voor hem en mij te laten werken. Soms nog wat meer dan voor andere, ‘gewone’ werknemers. Vertrouwen geven en waardering uitspreken spelen daarbij een belangrijke rol. Job krijgt verantwoordelijkheid. Daar wil ik kwantitatief en kwalitatief goed werk voor terug. Dat weet hij. Het helpt wanneer ik Job direct aanspreek op zijn resultaten en gedrag. Dan gaat het goed. Job waardeert de directe aanpak. Hij maakt helaas ook regelmatig mee dat anderen in zijn bijzijn ‘over’ hem praten. Maar daar houd ik niet van. Ik praat veel liever met hem. Dat is ook nodig, want ik kan Job niet volledig loslaten. Voor velen is plannen en organiseren van het eigen werk lastig. Maar voor Job is dat bijna onmogelijk. Hij overziet de zaken niet. Gelukkig is hij helemaal niet beledigd als ik voor hem een to-do-lijstje maak en daar ook een volgorde in aangeef. Sterker nog, hij vindt het prettig.



Soms grijp ik in, wanneer hij teveel wordt afgeleid door berichtjes van zijn vriendin op zijn smartphone. Dat kan hij dan zelf niet stoppen. Ik roep hem dan een halt toe. Dat komt misschien paternalistisch over - en dat is het wellicht ook - maar Job accepteert het. Hij en ik hebben al werkende een weg gevonden die ons beiden past. Hetzelfde geldt overigens voor Willem.

Mijn waardering toon ik niet alleen door Job complimenten te geven. Ik heb ook bewust in hem geïnvesteerd. Via het WSW-bedrijf volgt Job een MBO-opleiding. Daar betaalt ik aan mee, en Job zelf trouwens ook. Ik heb het met Job samen zo georganiseerd dat hij een dag opleiding kan doen doordeweeks, een dag op zaterdag en dat hij drie dagen bij ons werkt. Na zijn opleiding komt hij hier vier dagen werken. Dat heb ik zijn werkgever moeten beloven. Voor mij geen probleem. Met de kennis van zijn opleiding kunnen wij als bedrijf alleen maar nog beter worden. En de studie gaat goed. Job zit nu in het derde jaar en is gezond eerzuchtig. Hij wil cum laude afstuderen, mooi toch!

Kortom: ik heb aan Job een prachtige, waardevolle kracht. Een nuttige en bovendien grappige paradijsvogel. De functie is voor iemand met een 'normaal' profiel misschien niet uitdagend genoeg, waardoor ik na elke twee jaar waarschijnlijk een nieuwe medewerker zou moeten zoeken. Voor Job geldt dat niet. Hij werkt met plezier. En ik werk met plezier met hem. Job gaf me laatst het grootste compliment ooit. Hij zei: 'Sinds jij mijn baas bent, heb ik geen migraine meer'.

Daarom zeg ik tegen alle ondernemers die aarzelen om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen: bereid het goed voor en dan gewoon doen. Want anders werken met anders denkenden werkt! Mensen zijn positief en gemotiveerd, en je krijgt er veel meer voor terug dan je tevoren had kunnen dromen.



*Auteur: Tineke van Kooten, 1964, Marknesse*

*Over de auteur:  
Tineke van Kooten  
begeleidt met haar  
trainings- en advies-  
bureau, Het Leer-  
bedrijf, veranderende  
organisaties bij het  
leren en lerende  
organisaties bij het  
veranderen. Het geluid  
van vallende kwartjes,  
daar doet zij het voor!*

*Speech te houden voor iedereen die werkt in een organisatie en wil  
innoveren, leren, veranderen of gewoon blijven.*

## Kennis delen is vermenigvuldigen

‘Denkend aan kennisdeling zie ik stapels papieren traag van bureau naar bureaula gaan, procedures in print en op beveiligde servers keurig geordend voor eeuwig bestaan ...’  
(Met excuses aan Marsman. Lees vooral zijn gedicht Herinnering aan Holland – of de mooie pastiche daarop van Gerrit Komrij.)

Kennis delen? Gaaaaap ... Het begrip ‘kennis delen’ is niet bepaald, eh, sexy.

Maar al te vaak wordt het zó ingevuld:

‘Kennis delen, daar zijn wij hier erg goed in. Kijk, de ISO-map; daar staat alles in. Iedere procedure van A tot Z beschreven, met stroomschema en al. Staat ook op de gedeelde harde schijf, zodat iedereen erbij kan.’

Of:

‘Kennis delen? Kennismanagement bedoel je zeker. Hebben we een heel goed systeem voor, met vaste formats voor ieder type overdracht. Je kunt pas verder met je werk nadat je je overdracht in het systeem hebt laten registreren, dus nooit meer een kennisachterstand!’

En het moet gezegd, er zijn situaties en organisaties waarin dat inderdaad erg nuttig is. Ik wil heel graag dat de brandweer bij mij in het dorp de procedure ‘uitslaande brand’ uitvoerig heeft beschreven, getest, vastgelegd en in de hoofden van de brandweermannen heeft getimmerd. En ik

## De *innovatiekracht* van het bedrijf neemt

zienderogen toe.

stel het ook op prijs als na mijn operatie de overdracht aan de nachtdienst is vastgelegd in een format dat niets te raden overlaat.

Maar voor een organisatie die het moet hebben van creativiteit, innovatiekracht, kritisch vermogen en eigen initiatief (herkenbaar?), kom je er niet met vastleggen 'hoe het moet'.

Kennis delen om te leren, groeien, verbeteren en innoveren ... als dat is wat je nastreeft, betekent kennis delen vermenigvuldigen.

- Aan elkaar vertellen wat er goed ging, en samen proberen uit te vinden hoe dat kwam.
- Aan elkaar vertellen wat er niet goed ging, en samen proberen uit te vinden hoe dat kwam.
- Relevante artikelen voor je collega's uit de krant knippen en daarover discussiëren.
- Elkaar interessante links toesturen.
- Elkaar volgen op twitter, en reageren op tweets die met het werk te maken hebben.
- Een dagje met een collega meelopen om eens te kijken hoe hij of zij het aanpakt.
- Een concept-beleidsstuk van je collega doorlezen en daar feedback op geven.
- Samenwerken aan een nieuw product of nieuwe dienst.
- Een presentatie geven over iets wat je geleerd hebt.

En zo voort ...

Hoe breng je dat dan in praktijk? Twee voorbeelden ter inspiratie.

Het management van een culturele organisatie wilde meer 'van buiten naar binnen' leren werken. Marktgericht in plaats van productgericht, met het oog op de klant. Mooi



voornemen, maar hoe voer je het uit? Ze haalden het team bij elkaar en stelden voor dat voortaan alle medewerkers, ieder weekend, actief op zoek zouden gaan naar kennis. De een las de kranten 'door de bril' van onze doelgroep, de ander bezocht festivals of sprak met vrienden over dit thema. De medewerkers kwamen iedere maandagmorgen bij elkaar en deelden dan wat ze hadden geleerd. In het begin was het een beetje onwennig, maar al snel leidde het tot verbijsterende nieuwe inzichten en prachtige plannen. Het lukte om werkelijk de transitie te maken van een wat in zichzelf gekeerd, stoffig bedrijf naar een succesvolle organisatie die midden in zijn doelgroep stond. Deze simpele afspraak heeft veel gebracht!

De afdeling vormgeving van een vakblad keek met enige afgunst naar de prachtige infographics van andere bladen en websites. 'Welke software gebruiken ze daarvoor en hoe werkt dat?' De webdesigner ging voor de afdeling op zoek naar een geschikte opleiding; die bleek zeer uitgebreid te zijn en ging het budget ver te boven. Al googelend vond ze echter wel een heleboel bruikbare, gratis informatie. Vormgevers willen hun kennis best met elkaar delen, zolang het maar niet met directe concurrenten is. Ze besloot het er op te wagen en belde de webredactie van een landelijk dagblad. De webdesigner en twee van haar collega's waren van harte welkom om een dag mee te lopen bij de krant, en niet veel later kwamen de krantenvormgevers een dag meekijken bij het vakblad. Aangevuld met de tips & tricks die ze van het internet had gehaald, was er nu een stevige basis om flink te gaan experimenteren met nieuwe infographics.

Als mensen in organisaties op al deze manieren, of sommige ervan, of op heel andere manieren echt kennis met elkaar delen, wordt iedereen daar beter van. Je leert meer, je werk wordt interessanter, het contact met je collega's wordt leuker en last but not least: de innovatiekracht van het bedrijf neemt zienderogen toe. En dan is het geen loze kreet meer, maar echt waar: kennis delen is vermenigvuldigen!



*Auteur: Ingrid van Tienen, 1969, Langenboomburg*

*Over de auteur:  
Ingrid van Tienen is  
adjunct-directeur bij  
ORMIT. ORMIT is practice  
leader in talent manage-  
ment en leiderschaps-  
ontwikkeling. Motto:  
mensen én organisaties  
worden gelukkiger en  
succesvoller als talenten  
optimaal worden  
ingezet.*

*Speech te houden voor een breed publiek, en vooral leiders in  
bedrijfsleven, overheid en zorg.*

## Spelen, leren, excelleren

Tot twee jaar geleden antwoordde mijn zoon op de vraag 'Wat vind je het allerleukste op school?' standaard (en met groot enthousiasme) 'Weer naar huis gaan!'. Maar sinds twee jaar zitten onze kinderen op een andere basisschool. Een school die zich geen school noemt, maar een speelleercentrum. Ontstaan vanuit de passie van een schooldirecteur die kinderen weer de ruimte wilde geven om kind te zijn. Een school waar leerkrachten werken die kinderen willen helpen om hun talenten te ontdekken en te ontwikkelen. En die zich niet willen laten leiden door protocollen en Citotoetsen.

Maar sinds twee jaar zitten onze kinderen op een andere basisschool. Een school die zich geen school noemt, maar een speelleercentrum. Ontstaan vanuit de passie van een schooldirecteur die kinderen weer de ruimte wilde geven om kind te zijn. Een school waar leerkrachten werken die kinderen willen helpen om hun talenten te ontdekken en te ontwikkelen. En die zich niet willen laten leiden door protocollen en Citotoetsen.

Het vroeg om een enorme vasthoudendheid om alle ambtelijke hobbels te overwinnen die de droom van het speelleercentrum in de weg stonden. Terwijl het zo vanzelfsprekend is: veel kinderen gaan van half negen tot drie uur naar school en dan naar de buitenschoolse opvang. Onderwijs wordt dus in een afgebakende periode aangeboden en daarna is het tijd voor ontspanning. Maar als de schooltijd verruimd wordt tot vijf uur kan het rooster heel anders worden ingedeeld. En is er, naast kennisoverdracht, ook tijd voor andere activiteiten. Waardoor een betere balans tussen inspanning en ontspanning ontstaat.

Het effect op mijn kinderen van dit sturen op geluk en ontwikkeling bleek enorm. Ik kende de theorie wel (ik ben tenslotte psycholoog), maar ik wist toch niet dat werken vanuit intrinsieke motivatie en eigen talenten zo'n verschil kon maken. Mijn dochter werd gegrepen door de tachtigjarige oorlog, en na een paar weken wist ze er zo veel over dat de juf voorstelde om het maar te vertellen en op te nemen, in plaats van het allemaal op te schrijven. Mijn

dyslectische zoon, die zwoegen op woordenrijtjes kan afwischen met uitrazen op het voetbalveldje, heeft ontdekt dat hij wel goed kan rekenen en veel van de wereld om ons heen weet. En 'weer naar huis gaan' is voor hem al lang niet meer het allerleukste van school.

Deze ervaring heeft me gesterkt in mijn overtuiging dat ruimte voor eigenheid en échte aandacht voor elkaars kwaliteiten enorm waardevol zijn. Mensen die hun talenten kennen en (durven) inzetten, die voortdurend blijven spelen én leren maken het verschil voor zichzelf, voor de mensen om hen heen en voor de maatschappij.

Is dat ook niet wat je binnen een organisatie zou willen? Medewerkers die hun talenten kennen en ontwikkelen. Talenten die herkend en optimaal ingezet worden. Waarbij voortdurend samen wordt geëxperimenteerd en geleerd. En dat niet alleen de resultaten, maar ook de wijze waarop deze gerealiseerd worden centraal staan. Kortom, dat het management het leren en behalen van resultaten optimaal faciliteert: de organisatie als speelleercentrum.

Maar waarom doen we dat dan niet? Mijn indruk is dat de focus op businessplannen, rapportages en optimalisaties afleidt van de kern: een product of dienst leveren waarmee je het leven en de wereld een stukje eenvoudiger, beter of mooier maakt. Of je nu de nieuwste chipmachine levert, ouderen verzorgt, een theatervoorstelling maakt of onze schatkist beheert, het is niet anders dan de leerkracht die niet met leerlingen bezig is, maar met pestprotocollen en toetsen.

Laatst was ik bij een netwerkbijeenkomst over 'operational excellence': hoe je de resultaten van een organisatie verbetert met voortdurende procesoptimalisaties. Wat mij opviel is de top-down, op extrinsieke motivatie gerichte focus. Organisatiedoelen en voortgangsrapportages als middel om mensen in beweging te krijgen. Maar als mensen daardoor in beweging komen, stoppen ze er vaak net zo snel weer mee.

Bij ORMIT zijn we ervan overtuigd dat wie gelukkig is,

*betere prestaties* levert

Voor mij is dit een van de grootste uitdagingen van deze tijd. Hoe buigen we het Angelsaksische denken om naar leiderschap dat zich daadwerkelijk verplaatst in alle stakeholders en dat waardering heeft voor andere waarden dan geld, zoals plezier en geluk? Misschien wel door te kijken naar de systemen waarin onze kinderen en ouders soms verstrikt raken: het onderwijs en de zorg. Iedereen wil onderwijs voor kinderen of zorg voor ouders waarin zij centraal staan, en niet het systeem dat het onderwijs of de zorg aanbiedt. Daarbij geloof ik ook dat deze andere benadering bottom-line leidt tot een beter (financieel) resultaat. Met dat extra stapje van een gedreven professional op het juiste moment win je meer dan met welke procesoptimalisatie dan ook!

Mijn droom: organisaties als speelleercentrum. Een plek waar mensen spelen en plezier hebben, daardoor het beste uit zichzelf halen en een waardevolle bijdrage leveren aan de mensen om hen heen, de organisaties waarvoor ze werken en onze maatschappij. Want bij ORMIT zijn we ervan overtuigd dat wie gelukkig is, betere prestaties levert. Als je als organisatie zorgt voor een klimaat waarin mensen hun talenten kunnen ontwikkelen, werken ze met meer plezier en worden mensen én organisaties succesvoller en gelukkiger. Vanuit deze gedachte, die wij talentisme noemen, werk ik samen met gedreven collega's aan het vinden, ontwikkelen en binden van talent. En ik hoop dat ik daarbij net zoveel doorzettingsvermogen heb als de schooldirecteur van mijn kinderen!



*Auteur: Michiel Schoemaker, 1959, Deventer*

*Over de auteur: Michiel Schoemaker is 30 jaar actief als adviseur, docent en onderzoeker. Hij schreef meerdere boeken en (internationale) artikelen op het terrein van talentmanagement, sociaal kapitaal en organisatie-identiteit.*

*Speech te houden voor bestuurders en managers van Nederland.*

## **‘Community based’ organiseren, er dreigt een kans**

Geachte bestuurders en managers van Nederland,

We komen langzaam uit de crisis, het lijkt alsof het stof van de crisis in veel organisaties aan het neerdalen is. Daarbij dient zich een nieuw perspectief op werken aan. Niet langer fuseren en schaalvergroting lijkt het devies, maar hernieuwde aandacht voor zelfsturing. Identiteit en waarden komen centraal te staan. ‘Best practices’ lijken te worden ingeruild voor ‘signature practices’, want iedere organisatie is uniek. Blauwdrukken lijken niet meer te werken in deze turbulente wereld, veranderen en organisatieontwikkeling zijn meer organisch aan het worden. Managers en bestuurders raken doordrongen van het feit dat na de crisis een andere wereld van organiseren en werken ontstaat.

Toch blijkt de managementpraktijk van alledag veel weerbarstiger. Het bewustzijn voor anders werken mag er dan zijn, de managementreflexen op toenemende complexiteit en dynamiek zijn veel meer beheersing dan loslaten. Dat is meer regressie naar oude manieren van managen, dan vergezichten op nieuwe manieren van leidinggeven. Regressie is terugvallen in oud gedrag, wanneer men geen manier kan vinden om met de nieuw ontstane situatie om te gaan. Veel managementteams vertonen anno 2014 tekenen van regressie (niet bij uw organisatie natuurlijk, maar wel in veel andere organisaties in Nederland ...).

In de voorbije twee decennia, de hoogconjunctuur, ontwikkelen zich in hoog tempo nieuwe organisaties. Organisaties

die voldoen aan het profiel van talent-intensieve netwerkorganisaties. Het personeelsmanagement in deze organisaties is steeds meer op het betrokkenheidsmodel gebaseerd. Het strakke beheersingsmodel van de industriële organisatie wordt verlaten. De performance van deze organisaties blijft hoog, de betrokkenheid van de medewerkers ook. Veranderende arbeidsverhoudingen, meer horizontaal dan verticaal, doemen aan de horizon op.

Totdat de neergang van de economie begint, vanaf de kredietcrisis in 2008. De reactie op veel plaatsen is er een van regressie. Het betrokkenheidsmodel wordt terzijde geschoven, beheersing opnieuw ingevoerd. De netwerkorganisatie heeft afgedaan, topmanagers en ook veel managementgoeroes houden (weer) pleidooien voor strakke sturing. De balanced score card, lean, prestatiebesturing en rationele doelstellingen zijn (opnieuw) de sturingsmiddelen. De medewerker is gewoon weer een productiemiddel geworden, de context van werken (andere balans werk-zorg-vrije tijd), de behoefte aan deeltijdwerk, de behoefte om te organiseren rond eigen talenten zijn weer zaken die gemanaged moeten worden ten bate van de productie en het halen van de gestelde prestaties en doelen. Het is gewoon weer 20ste eeuw, dachten sommige managers.

Toch draagt dit teruggrijpen op rationele managementmethoden, deze beheersingsdrang, er niet aan bij om succesvol door de crisis te komen. Een aantal trends wijzen hierop.

Allereerst ontstaan er nieuwe businessmodellen op basis van 'disruptive technologies'. Kijk bijvoorbeeld naar de interneteconomie waar kleine internetbedrijven concurreren met grote multinationals. Deze bedrijfjes zijn eerder gebaseerd op flexibele 'footloose' netwerken dan op logge hiërarchische organisatievormen, ze werken verspreid of zitten in een hub in plaats van dure kantoren.

Ten tweede werken innovatieve bedrijven eerder vanuit het nieuwe paradigma 'fast eats slow' dan het oude paradigma 'big eats small'. Loslaten en werken in flexibele verbanden

Een ander zou u zo maar eens voor kunnen zijn om

*talentvolle* mensen te binden en een aantrekkelijke  
community te zijn.

lijken het beter te doen dan verstarren in geprotocolleerde systemen.

Daarnaast kiezen jongeren meer en meer voor kleine, zelfstandige en duurzame organisaties dan voor 'groots en meeslepend'.

Tot slot gaan bij issues als identiteit, waarden gedreven organiseren en aantrekkelijk werkgeverschap vanuit een 'value proposition', veel werkgevers rechtop zitten. Ze zijn op zoek naar hoe ze dit vorm kunnen geven.

Kortom, geachte bestuurders en managers van Nederland, staar u niet blind op de belofte van het beheersingsparadigma van de systeemwereld. De oproep die ik wil doen, is om de organisatie meer te gaan bezien als leefwereld en om werk meer te gaan organiseren vanuit die leefwereld. Met de hiervoor geschetste trends ligt deze mogelijkheid ook voor uw organisatie binnen handbereik.

Ga uw organisatie meer zien als een werkgemeenschap met een specifieke identiteit. Maak meer gebruik van de cohesie van de sociale netwerken binnen uw organisatie. Door op deze wijze 'community based' te organiseren, groeit het sociaal kapitaal in uw organisatie en worden de zo broodnodige betrokkenheid en motivatie in het werk weer vanzelfsprekend. Om dat nog kort voor u toe te lichten: een werkgemeenschap is een netwerk van individuen, waarin deze individuen zich gedragen op basis van gemeenschappelijke waarden, normen en gedragscodes. Daardoor vormen deze individuen een groep waarin talenten van individuen tot ontwikkeling kunnen komen, sociaal kapitaal kan floreren. Ook is het lidmaatschap van de groep geregeld en kan een specifieke organisatie-identiteit ontstaan. Dit is overigens geen pleidooi om alle systemen over boord te zetten of terug te gaan naar de jaren 50. Integendeel, u heeft in een complexe en dynamische wereld wel systemen nodig, maar organiseren vraagt ook om een sociologische of, zo u wilt,

antropologische kant. En daar zit een wenkend perspectief. Want als u duidelijk kunt maken waarom het zo goed, leuk en mooi is om voor uw community te werken, dan wordt u aantrekkelijk voor talentvolle mensen, dan willen mensen zich (voor een bepaalde periode) aan u binden. Dat vraagt om het expliciteren van uw waarden en normen naar de individuen die u aan uw community wilt verbinden. Met die identiteit, waarden en normen was u natuurlijk toch al bezig vanuit marketing-optiek. U slaat nu twee vliegen in één klap, want de cultuuroptiek is hiermee ook in beeld.

Last but not least, we moeten ophouden om onderscheid te maken tussen vast en ZZP. Dat is oude taal uit een tijd waarin werkverbanden op basis van payroll en dienstverbanden was geregeld, met het oog op stabiliteit en beheersing. Maar in zowel de arbeidsmarkt als de afzetmarkt is die stabiliteit verdwenen. Het gaat er niet om OF maar HOE we omgaan met flexibiliteit. In het nieuwe paradigma van werken vanuit identiteit en sociale netwerken biedt u heel veel houvast (vanuit vertrouwen en verbinding) in communities, maar bent u tegelijkertijd erg flexibel. Deze vorm van anders werken heeft naar mijn mening de toekomst. Haast u echter wel, want u heeft hiervoor kunnen lezen dat het nieuwe paradigma ook is 'fast eats slow'. Een ander zou u zo maar eens voor kunnen zijn om talentvolle mensen te binden en een aantrekkelijke community te zijn. Er dreigt een kans ...





*Auteur: Jacqueline Zuidweg, 1965, Goes*

*Over de auteur: Jacqueline Zuidweg is directeur van Zuidweg & Partners B.V., Zakenvrouw van het Jaar 2012, veelgevraagd spreker, presentatrice, financieel expert, bestuurslid Stichting Jong Ondernemen, co-auteur 'Vallen, opstaan en weer doorgaan' en initiatiefnemer van Stichting MKBdoorstart.nl.*

*Speech te houden voor alle ondernemende en nog niet ondernemende mensen.*

## Anders werken: hoe kan het leuker, hoe kan het beter?

Eerst doen, dan denken: dat ben ik ten voeten uit. Niet geheel een verrassing voor mijzelf dat ik in 1994 een bedrijf ben gestart voor de slechtst betalende klanten die er maar zijn: de MKB'er met een problematische schuldsituatie. Ik zag een groep hardwerkende mensen waarvoor elk loketje in Nederland dichtging. Dit, terwijl iedereen voor je klaar staat als je een bedrijf wilt starten, wilt groeien en zelfs als je succesvol bent. Maar bij financiële tegenwind, moet je je schamen, in een hoekje kruipen en word je door de 20-jarige aansprakelijkheid voor je schulden uitgerangeerd door de BV Nederland. Onrechtvaardig en dat moest anders, vond ik in 1994 en vind ik nu nog steeds! Dus reden genoeg om deze mensen te gaan helpen en aldus startte ik destijds mijn bedrijf.

En dan begin je als ZZP'er in je uppie mensen te helpen en start je je eigen mini-organisatie met als doel alle MKB-ondernemers met problematische schulden in Nederland te gaan helpen. Een uitdaging qua financiën, maar ondernemers hadden geloof en vertrouwen in mij en de eerste twee jaar kon ik voor zo'n 70 ondernemers een schuldregeling treffen. Zij weer een betere toekomst, en ik ook.

Vervolgens heb ik mijzelf laten ontdekken door de gemeente Amsterdam, waardoor ik er jaarlijks zo'n zelfde aantal doorverwijzingen bij kreeg. Dat betekende de komst van mijn eerste personeelslid en al snel een tweede, derde, vierde en vijfde. De taken werden in goed overleg en vertrouwen

Ook hier geen persoonlijk businessplan, maar uit

*het hart* gestart.

verdeeld en de organisatie was platter dan plat, met mij als meewerkend voorvrouw. Heerlijk om aan het einde van de week met z'n allen de week af te sluiten met een gezellige borrel en een echt teamgevoel te ervaren. De groei zette door, behalve in liquiditeit ... Op zo'n moment ben je even heel eenzaam als ondernemer. Je medewerkers zien ook dat het spaak begint te lopen en kijken naar jou voor de oplossing. Jij bent immers degene die dit alles is begonnen, die de oorzaak en de leidinggevende is. Als je dat de eerste keer ervaart, breekt het zweet je uit.


Maar door terug te gaan naar mijn basis - waartoe besta ik als ondernemer op aarde? - kwam ook de oplossing boven drijven. Het is immers onrechtvaardig dat de BV Nederland wel klaar staat voor de particulier met financiële problemen, maar niet voor de ondernemende burger. Tsja, en help je die niet, dan wordt die vanzelf een particulier met problematische schulden. Ook hier gaat de kost voor de baat uit, dus stapte ik eind jaren negentig naar de gemeente Amsterdam om een bijdrage te vragen voor ons honorarium. Vooraf hadden we teamoverleg. Ik wilde iedereen erop voorbereiden dat de uitkomst van dit gesprek erop of eronder zou zijn voor de onderneming Zuidweg. Toch tot mijn verbazing stemde de gemeente onmiddellijk in. Het delen van je probleem brengt je echt halverwege de oplossing!

Daarna ging het dak eraf en volgden nog zo'n 180 gemeenten die bij ons schuldhulpverlening gingen inkopen. We groeiden door naar vijf kantoren en 115 medewerkers in 2011, en hielpen jaarlijks 2000 ondernemers. Dan zal je je toch echt superhappy voelen als ondernemer. Nou, niet dus! Ik kon mijn vinger er destijds niet opleggen, maar ik verlangde vaak terug naar vroeger. Met z'n allen samen dingen ontdekken, samen knokken, samen zweten. Het leek allemaal zo makkelijk te gaan en aan de andere kant zo akelig overgeorganiseerd. Ik werd manager van de

managers en schrok pas echt na de instelling van een heuse ondernemingsraad. Optimist die ik ben, had ik de illusie om ook met de ondernemingsraad een samengevoel te creëren. Ik werd al snel wakker geschud uit mijn droom. Het ene na het andere artikel uit de Wet op de ondernemingsraden werd mij om de oren geslingerd. Ook al ben ik jurist, dit voelde alles behalve goed. Was dat mijn bedrijf? Het leek wel getransformeerd tot de nieuwe FNV: wij hebben er recht op! Ok, ok, ik kan ook goed overdrijven, maar om als ondernemer die vanuit het hart is gestart, zo geconfronteerd te worden met een niet-organisch ontstaan element binnen je eigen onderneming is alles behalve prettig.

En toen kwam ook de crisis langs bij mijn bedrijf. Gemeentelijk budgetten werden gekort en één grote gemeente die destijds goed was voor 15 procent van onze omzet, had geen geld meer voor onze dienstverlening. Een schok ging door het bedrijf. Het geweldige Zuidweg waar je altijd salarisverhoging kreeg, altijd een eindejaarsprovisie en je altijd op tijd naar huis kon gaan, was ineens geen winnend bedrijf meer, maar een verliezer. Alle ogen richtten zich weer op mij. Geleerd hebbende van de vorige keer, ging ik terug naar mijn basis: waartoe besta ik als ondernemer op aarde? O ja! De telefoniste sprak mij in die tijd eens aan, hoe het toch kon dat ik ondanks de slechte tijden met een glimlach door het bedrijf liep. Ik antwoordde dat ik een plan had. O, zei ze, onmiddellijk gerustgesteld, dan snap ik het. Meer woorden werden er niet gewisseld. Het vertrouwen was er, het was goed. Daar had ik bij de ondernemingsraad meer woorden, tijd, energie en geld voor nodig, maar ook daar werd mijn reorganisatieplan uiteindelijk geaccepteerd.

Na nog een reorganisatie in 2013 ging het roer om naar oude tijden. We zijn inmiddels weer een platte organisatie en de factor leuk begint weer terug te komen. Zelfs de ondernemingsraad lijkt te gaan passen in de nieuwe mindset. Drie keer raden wat die is: hoe kan het leuker, hoe kan het beter! En dat er meerdere wegen naar Rome leiden, weet elke



ondernemer. Voor mij is dat mijn nieuwe initiatief Stichting MKB Doorstart.nl, een publiek-private samenwerking waardoor de ondernemer in (dreigend) zwaar weer eerder geholpen kan worden en alle mogelijkheden voor hem worden ontsloten. Géén kastje-naar-de-muur-loket. Ook hier geen persoonlijk businessplan, maar uit het hart gestart. Het voelt goed: eerst doen, dan denken; en hoe kan het leuker, hoe kan het beter voor alle betrokkenen!



*Auteur: Martin Kuipers, 1958, Groningen*

*Over de auteur:  
Martin Kuipers heeft  
een loopbaan in het  
private domein en  
daarna in het publieke  
domein in vele functies  
en zeer uiteenlopende  
aandachtsgebieden.*

*Speech te houden voor allen in de publieke sector en daarbuiten.*

## Anders veranderen

Een paar jaar geleden was ik ontevreden over de effectiviteit van mijn eigen sturing. Ik vond ons waterschap niet consistent, traag en inflexibel, en wilde weten wat mijn eigen rol hierin was. Dat leverde een prachtig gesprek in onze organisatie op, maar niet iedereen zag een probleem. Toen het resultaat van datzelfde jaar fors afweek van de prognose, was het pleit beslecht: onze sturing bleek niet effectief genoeg.

Om te bepalen waar die sturing tekort schoot, hebben we een snelle, maar grondige analyse gemaakt van onze buiten- en binnenwereld. Al snel bleek ons kostenniveau te hoog en de flexibiliteit te laag. En we hadden ‘a lot of chiefs, but no indians’: uit betrokkenheid bemoeide iedereen zich graag met alles, zonder echt verantwoordelijkheid te nemen. De buitenwereld vond ons nogal rechtlijnig, star (‘een supertanker met 900 medewerkers’) en niet altijd betrouwbaar. Conclusie: we waren niet klaar voor vandaag, niet voor morgen, laat staan voor de toekomst.

Er lag dus een stevige ontwikkelopdracht die we hebben uitgewerkt in een andere inrichting van onze organisatie en enkele principes van een gewijzigd sturingsmodel. Daarbij sloten we aan op acties waarmee we al bezig waren, zoals: strategisch personeelsbeleid (om ons personeel voorbereid te laten zijn op de toekomst), een vlootshouw, bestuurlijk gemaakte beleidskeuzes en onze Deltavisie. Onze ontwikkelopdracht hebben we laten reviewen door twee externe deskundigen. We hebben een paar onderdelen aangepast en daarna het ontwikkelplan vastgesteld.

Traditioneel wordt binnen de publieke sector een verandering met (veel) externen uitgevoerd en wordt volstaan met een structuuringreep. Wij hebben dat heel bewust anders

gedaan, op een Deltavisie-achtige wijze. Weliswaar was een ingreep nodig in de harde kant (organisatieopzet), maar de echte en grootste opgave was de hardnekkige kant (houding en gedrag, 'cultuur' zo je wilt). De harde kant is ingezet als hulpmiddel om onze cultuur te veranderen.

In dit vernieuwingstraject wilden wij alle medewerkers actief betrekken. Niet alleen om de betrokkenheid van mensen te vergroten en het eindresultaat te verbeteren, maar ook omdat dit model stond voor de beoogde stijl en cultuur. Samen vernieuwen is daarmee ook een leer- en oefensituatie voor de gewenste manier van sturen en leiding geven. Het veranderingsproces sluit dan aan bij de onderliggende waarden van de ingezette vernieuwing. Dit hebben we het 'ingekaderd zoekproces' genoemd. De ontwikkeling van alle aspecten van het functioneren van de organisatie, zoals: wijze van samenwerken alsmede de wijze van sturen via mensen hebben we geleidelijk met direct betrokkenen uitgewerkt. Directie en afdelingshoofden gaven samen leiding aan de vernieuwing en waren tegelijkertijd onderdeel van die vernieuwing.

De directie heeft zich laten bijstaan door een vast team van medewerkers uit verschillende hoeken van de organisatie. Medewerkers zijn benaderd op grond van hun kennis, maar meer nog op basis van persoonlijke competenties. Hiërarchische posities waren hierin grotendeels irrelevant. Ook hebben we ons laten bijstaan door één externe adviseur. Het ontwikkelen van opzet, inrichting en sturing van de organisatie is gedaan via werkconferenties, een World Café, reflectieweken en intranetpeilingen.

De werkconferenties zijn opgezet als een cultureel eiland met eigen spelregels. Directie en afdelingshoofden hadden meestal 'huiswerk' en de conferenties - op een inspirerende locatie - werden geleid door 'onze' externe. Een directielid opende de conferentie, waarna onze externe de leiding overnam. Hierdoor ontstond een legitimering om


## *Trending topics* waren: eenduidige koers en

eenduidige verantwoordelijkheden.

afdelingshoofden en directie de vernieuwing gelijkwaardig te laten leiden en je creëerde ruimte om zonder aanzien des persoons aan de slag te gaan. Uitsluitend als we er niet uitkwamen, stapte de directie uit de conferentie om in een directievergadering een besluit te nemen, om daarna weer de conferentie te vervolgen.

Tijdens het World Café hebben veel medewerkers gebruik gemaakt van de uitnodiging mee te praten over wat er aan onze organisatie moest verbeteren, welke punten voorrang zouden moeten krijgen en wat nodig was om ingebrachte ideeën te realiseren. Dat schreven ze op de tafellakens die over de gesprekstafels lagen. Trending topics waren: eenduidige koers en eenduidige verantwoordelijkheden. Directie en afdelingshoofden hebben de opbrengst gecategoriseerd, gecheckt bij de deelnemers en daarna verwerkt in opdrachten voor de werkconferenties.

We hebben in een snelle slag de organisatieopzet gewijzigd, waarbij alles was gericht op eenvoud en eenduidig beleggen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het meest bijzondere aspect van onze verandering is het leer- en ontwikkeljaar geweest: een proefjaar waarin we al werkend onze nieuwe ideeën konden uitproberen en waar nodig aanpassen. Hiermee hebben we willen bereiken dat continue verandering onderdeel van ons werk wordt; een nieuw fenomeen omdat een waterschap van origine juist gericht is op behoud en consolidatie. In dit continue proces is de OR ons klankbord geweest, naast hun formele rol. Een spannend concept, maar het werkte goed. Op leidinggevend niveau heeft selectie en krimp plaatsgevonden, maar voor iedereen was plek in de nieuwe organisatie. Op de nieuwe plek startte je met ontwikkelopdrachten en natuurlijk het 'gewone' werk, zónder formele plaatsing.



Met reflectieweken en intranetpeilingen hebben we de voortgang van ontwikkeling en stemming voortdurend gemonitord. De opbrengst hiervan heeft geleid tot een aantal wijzigingen in de opzet van de organisatie. Een jaar later is iedereen in formele zin op nieuwe functies geplaatst, zonder dat er enig bezwaar is ingediend.

De buitenwereld stelt desgevraagd vast dat we echt zijn veranderd: we doen steeds beter wat we zeggen, we worden flexibel en creatief, en we spreken met één mond. Al gaat niet alles goed, de buitenwereld is erg blij met de verandering. Het onlangs gehouden medewerkertevredenheidsonderzoek bevestigt dit beeld en we weten ook steeds beter te benoemen wat nog beter moet. Sturing en voorstelbaarheid zijn aanzienlijk verbeterd, maar behoeven nog steeds aandacht. De kunst is nu om permanent verbeteren onderdeel van ons gewone werk te laten worden: in voortdurende dialoog met onze buitenwereld om ons werkgebied veilig te houden, te voorzien van schoon water en de voeten droog te houden.





*Auteur: Diny Leppers, 1957, Veenendaal*

*Over de auteur:  
Diny Leppers is  
HR-manager bij SCA  
Hygiene Products  
Gennep B.V., heeft  
veel ervaring met  
zelfsturing en is  
auteur van het  
boek 'Zelfsturing,  
een nieuwe kijk op  
organisaties'.*

*Speech te houden voor organisaties die met levensfasebeleid en/of zelfsturing aan de slag willen.*

## **Levensfasebeleid, ieder zijn ding ... Met zelfsturing zit geluk in een klein hoekje**

Wat heeft de individuele medewerker nodig om gezond, vitaal en gemotiveerd te blijven? Hoe kan een medewerker in ploegendienst en met een behoorlijke fysieke of geestelijke belasting inzetbaar blijven tot zijn pensioen?

Enkele antwoorden van medewerkers uit de praktijk zijn: 'Als ik per productiecycclus een dag minder werk, heb ik voldoende hersteltijd om me goed te blijven voelen', 'Ik heb het nodig om zo nu en dan helemaal afstand te kunnen nemen en een langere periode met vakantie te gaan', 'Als ik in het voor- en najaar een week extra verlof heb, kan ik weer bijtanken en houd ik het vol', 'Ik heb op dit moment mijn levensfasebudget niet nodig en bewaar het voor tijden dat het werken misschien wat meer moeite gaat kosten', 'Het gaat nu nog prima en als dat zo blijft, lijkt het me heerlijk om de laatste jaren 50% te gaan werken'. Ieder zijn ding, want iedereen is anders. Geen collectieve oplossingen, maar maatwerkoplossingen die aansluiten bij de behoefte van de individuele medewerker.

De grote vraag is: hoe krijg je zulke maatwerkoplossingen als werkgever in vredesnaam georganiseerd?

Het antwoord is simpel: niet. Zelfs als je een of meer extra personeelsplanners in dienst zou nemen, krijg je dit niet optimaal georganiseerd. De oplossing is relatief simpel: laat medewerkers dit zelf organiseren. Schep de randvoor-

De oplossing is relatief simpel: laat medewerkers dit

## *zelf organiseren.*

waarden en gebruik vervolgens het regelvermogen van individuen en teams.

In steeds meer organisaties zijn collectieve regelingen voor oudere medewerkers vervangen door een leeftijds-onafhankelijk Levensfase Budget, waarin elk jaar door de werkgever levensfase-verlofuren worden gestort. Levensfaseverlof dat bedoeld is om gezond, vitaal en gemotiveerd de AOW-gerechtigde leeftijd te kunnen bereiken. Hiermee is een fantastische basis gelegd voor levensfasebeleid en individuele maatwerkoplossingen. Als echter het doel van het levensfasebudget uit het oog wordt verloren (en de levensfase-uren worden gezien als extra vakantie-uren, of als extra inkomstenbron omdat ze mogen worden uitbetaald) of als er te weinig ruimte is voor individuele oplossingen (en er na enige tijd niet meer om wordt gevraagd omdat 'er toch niets kan ...') zal een levensfasebudget zijn doel voorbij schieten. Om dit te voorkomen zijn twee dingen van belang: in dialoog voortdurend het doel van het levensfasebudget bekrachtigen en ruimte scheppen voor individuele maatwerkoplossingen.

Ruimte scheppen betekent: zorgen dat maatwerkoplossingen mogelijk zijn. Stem de bezetting af op de maatwerkoplossingen die voor het komende jaar zijn gekozen. Neem waar nodig iemand aan. Zorg ervoor dat dagen in het levensfasebudget niet vervallen en dat mensen ze mogen sparen tot enkele jaren voor de AOW-gerechtigde leeftijd. Want als je ze dan pas nodig hebt, moet je ze dan nog wel hebben.

Ruimte scheppen betekent ook: loslaten. Maatwerkoplossingen niet zelf proberen te bedenken en regelen, maar dit overlaten aan de individuen en het team waarin zij werken. Leg maatwerkoplossingen ook niet te gedetailleerd vast, want dan maak je het voor een team onwerkbaar. Een

maatwerkoplossing is dan ook niet: 'Elke productiecyclus van zes dagen de laatste nachtdienst vrij', maar wel: 'Een dag per cyclus minder werken'. In onderling overleg kan het productieteam dan per cyclus vaststellen welke dag dat is. Dat hoeft dus niet altijd de dag te zijn die iemand het liefst vrij zou willen zijn. Het kan ook een andere dag zijn, bijvoorbeeld een dag midden in de cyclus, afhankelijk van de benodigde capaciteit en de gewenste vrije dagen van de andere teamleden. Leidend is dat iemand die elke cyclus een dag vrij kan nemen, ook daadwerkelijk een dag vrij neemt en er de hele cyclus een verantwoorde bezetting is. Een maatwerkoplossing is ook niet: 'De laatste week van maart vrij', maar wel: 'Een week vrij in de periode januari t/m juni'. Het team stelt in onderling overleg vast welke week dat kan zijn. Op die manier kan het team de maatwerkoplossingen mogelijk maken en er tegelijkertijd voor zorgen dat er geen onder- of overbezetting ontstaat. Als van vijf werkdagen medewerkers op twee dagen levensfaseverlof opnemen en er op één dag iemand een snipperdag heeft, blijven er twee dagen van overbezetting over. Het team kan dit bijvoorbeeld oplossen door een teamlid aan een ander team uit te lenen als daar iemand een snipperdag neemt. In de praktijk blijken teams met oplossingen te komen waar je als werkgever niet eens aan had durven denken.

Het geven van ruimte aan teams en individuen om zelf maatwerkoplossingen te bedenken en in praktijk te brengen geeft niet alleen de beste oplossingen, het draagt ook bij aan het geluk, werkplezier en motivatie van medewerkers. Diverse onderzoeken hebben aangetoond dat belangrijke aspecten van geluk zijn: autonomie, verbondenheid en competentie. Hoe vinden we deze aspecten terug?

#### *Autonomie*

Medewerkers bepalen zelf in welke fase van hun leven en waarvoor ze hun levensfaseverlof gebruiken. Teams zijn autonoom in de uitvoering en plannen de maatwerkoplossingen in onderling overleg zelf in.



### *Verbondenheid*

Medewerkers zijn onderdeel van een team en van elkaar afhankelijk. Om de maatwerkoplossingen mogelijk te maken en daarbinnen zoveel mogelijk aan ieders individuele wensen te kunnen voldoen, moet men wat voor elkaar over hebben. Medewerkers kunnen blijven werken in het (vaste, op elkaar ingewerkte) team waarmee ze zich verbonden voelen en hoeven niet te worden overgeplaatst naar een andere afdeling of functie om minder werken mogelijk te maken.

### *Competentie*

Het team kan zijn competentie op het gebied van organiseren optimaal gebruiken en verder ontwikkelen. Het individu kan zijn door ervaring verkregen competenties blijven gebruiken en verder ontwikkelen. Oplossingen hoeven immers niet meer te worden gezocht in een andere functie (waarvoor veelal andere en/of minder competenties nodig zijn) elders in de organisatie.

Daadwerkelijk en effectief aan de slag met levensfasebewust beleid? Probeer het niet zelf tot in detail te regelen, maar laat het over aan autonome, met elkaar verbonden en competente teams! Stel medewerkers in staat om tijdens hun hele werkende leven gezond, vitaal en gemotiveerd te blijven door optimaal gebruik te maken van het zelfregulend vermogen van individuen en teams.



*Auteur: José Mens, 1954, Zeist*

*Over de auteur:  
José Mens is managementadviseur op het gebied van strategie en organisatie. Haar drive: op gang brengen en pionieren als een organisatie een slag wil maken.*

*Speech te houden voor docenten, leidinggevend en bestuurders in het hbo/mbo/vo.*

## Professionele ruimte, dat ben jij!

Mei 2009.

In de bossen van Zeist buigen bestuurders van hogescholen en vakbonden zich samen met docenten en leidinggevend over een professioneel statuut. Dit statuut gaat borgen dat vakmensen in het hoger beroepsonderwijs professionele ruimte krijgen. Maar dat blijkt nog niet zo eenvoudig. Ruimte bestaat immers bij de gratie van grenzen. Hoe speel je als leidinggevend en docenten het spel van verruiming of juist begrenzing van de ruimte?

Ten slotte stellen de deelnemers met elkaar vast dat het draait om vertrouwen. De kernvragen blijken daarmee te zijn: 'Hoe regelen we dat leidinggevend en professionals elkaar vertrouwen?' en 'Kunnen we dat wel regelen in een statuut?' De conclusie is dat dat niet kan. Professionele ruimte reikt verder dan een statuut. Vertrouwen vinden en opbouwen vraagt om een 'open mind' en lange adem. Professionele ruimte maak je samen. Professionele ruimte, dat zijn wij.

De bijeenkomst in Zeist is het begin van een boeiend proces dat bouwstenen oplevert voor anders werken aan professionele ruimte. Niet door een opgelegd statuut, niet door regels, maar door samen te zoeken naar en vinden van manieren voor het vullen van de ruimte.

Vanuit de visie dat het niet om geschreven teksten gaat, maar om handelen, creëren hogescholen ruimte voor experimenten en open dialoog. 'Want als je over professionele ruimte praat, moet je die ook geven.'

‘Want als je over *professionele ruimte*

praat, moet je die ook geven.’


Dat experimenteren en in dialoog gaan, gebeurt in een tijd waarin het onderwijs zich bevindt in een dynamisch speelveld. Aan de ene kant is er het pleidooi voor professionele ruimte en aan de andere kant het keurslijf van toenemende voorschriften en prestatieafspraken. Hoe breng je in een periode van toenemende druk vanuit de overheid en negatieve verhalen in de media over onvoldoende onderwijskwaliteit, een cultuur tot stand waarin professionals ruimte krijgen en nemen om hun talenten optimaal in te zetten ten bate van de kwaliteit van het onderwijs? Het antwoord is duidelijk, door ruimte aan docenten te bieden om anders te werken.

Vanaf september 2009 starten op verschillende hogescholen experimenten. Bij de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden ontwikkelen docenten met studenten een Talenten-app voor docenten, waarmee ze kunnen ontdekken wat hun sterke kanten zijn. Immers, professionele ruimte pakken betekent dat je als docent onderzoekt waar je talenten liggen en dat je in gesprek met je collega's en leidinggevende kijkt hoe je die talenten in je team gaat benutten. Docenten van het Koninklijk Conservatorium in Den Haag organiseren een werkweek die als katalysator werkt voor het versterken van individueel vakmanschap, het ontwikkelen van een nieuwe methode en het verbeteren van het curriculum. Binnen Hogeschool Zuyd zetten docenten een Docentberaad op dat gevraagd en ongevraagd advies geeft aan het CvB. Het Docentberaad neemt het initiatief een eigen beroepscode voor docenten binnen Zuyd te ontwikkelen. Docententeams van Inholland kunnen, als ze dat willen, ondersteuning op maat krijgen om te werken aan betere samenwerking en beter onderwijs voor hun studenten. Hogeschool Utrecht maakt een filmpje 'Focus op Onderwijs' en zet dat op YouTube. De rode draad in alle experimenten is het zoeken van docenten naar andere manieren van werken om de nu nog vaak vrijblijvende

individuele autonomie om te zetten in collectieve autonomie. Leren van experimenteren geeft daarbij veel inspiratie.

Er gebeurt nog meer. In een reeks van studiedagen en werk-bijeenkomsten delen hogescholen in de periode 2010-2013 hun ervaringen met elkaar en met experts die vanuit hun theoretisch referentiekader hun visie op het proces geven en meedenken. Aukje Nauta, bijzonder hoogleraar Employability in Werkrelaties bij de Programmagroep A&O-psychologie aan de Universiteit van Amsterdam, pleit voor dialoog en maatwerk. Ruimte voor professionals kan de opbrengst zijn van 'I-deals'. Dit zijn win-win-afspraken tussen medewerker en leidinggevende die afwijken van standaardregels en procedures. Joseph Kessels, professor Human Resource Development aan de Universiteit Twente, maakt zich sterk voor gespreid leiderschap. Zijn stelling is dat professionals, afhankelijk van de situatie, beurtelings leiderschapsactiviteiten kunnen uitoefenen en volgersgedrag kunnen vertonen. In een essay over onderwijsbestuur schrijft Edith Hooge, hoogleraar Onderwijsbestuur bij TIAS Tilburg: 'Het vraagt lef van alle betrokkenen om het onderwijs niet dicht te regelen, maar ruimte te geven aan vrije uitvoering én royale verantwoording te verlangen'. Kortom, alle drie geven zij aan dat alle spelers elk een eigen verantwoordelijkheid hebben in het succesvol spelen van het spel van verruiming en begrenzing en het anders invullen geven aan professionele ruimte. Professionele ruimte dat zijn wij.

En wat de sturing op het proces betreft, ook daarin wordt anders gewerkt. Drie jaar lang gaat bij mij elke vrijdagochtend om negen uur de telefoon. Tijd voor de wekelijkse afstemming van 'de regiegroep professionele ruimte'. Op de vroege vrijdagochtend spreekt een informeel groepje van vier mensen uit de hoek van werkgevers en werknemers een half uur over wat er leeft en speelt in de verschillende hogescholen: welke initiatieven, welke ideeën, welke knelpunten? Ze doen dit elk op voordracht van sociale partners. Dit



frequent informeel contact maakt het mogelijk informatie over ontwikkelingen snel in de achterban te bespreken en direct verbindingen te leggen om het delen van kennis en ervaringen tussen hogescholen te stimuleren. Het is een andere manier van organiseren van overleg die erg effectief en vruchtbaar blijkt te zijn.

Mei 2014.

In mijn brievenbus vind ik een boekje met als titel: 'Vertrouwen in kwaliteit. Inspiratie voor hbo-docenten'. Het bevat verhalen van docenten en experts, en is de oogst van vijf jaar experimenteren met professionele ruimte. Zonder professioneel statuut, maar met ruimte om te leren van experimenten, hebben docenten professionele ruimte gevonden.

De koppen van de verschillende hoofdstukken maken duidelijk waar het om gaat. 'Via dialoog en vertrouwen naar kwaliteit', 'Gedreven professionals', 'Gezamenlijke kwaliteitsstandaarden', 'Van eenzame spits naar teamspeeler', 'Kritische reflectie op eigen vakmanschap', 'De juiste autonomie van het bestuur' en 'Jij bent de kracht'.

'Professionele ruimte dat ben jij!', denk ik glimlachend, terwijl ik door het boekje blader.





*Auteur: Yvon Mekkring, 1971, Soest*

*Over de auteur: Yvon Mekkring is freelance tekstschrijver en columnist, met een focus op de huidige netwerk- en informatie-samenleving. Ze schrijft in opdracht voor diverse media en verhaalt op haar weblog over haar leven.*

*Speech te houden voor mensen die om welke reden dan ook niet in het systeem passen – of willen passen.*

## Ik werk zoals ik ben

Of ik een bijdrage wilde leveren aan het boek over ‘anders werken’. Vond ik leuk. Want ik werk inderdaad anders. Misschien omdat mijn weg ernaartoe ook anders was.

Begin 1994 – ik was 22 en aan het afstuderen – werd ik plotseling ziek.

Toen duidelijk werd dat het niet na een paar weken vanzelf overging, zette ik mijn studie stop (tijdelijk dacht ik toen nog) om zonder externe druk aan mijn herstel te kunnen werken.

Wat me precies mankeerde is nooit helemaal duidelijk geworden. Ik heb vele ziekenhuizen van binnen gezien en allerlei diagnoses (ME, MS, Parkinson) langs zien komen. Het bleef tenslotte steken op een virale hersenontsteking, die niet reageerde op medicijnen, chronisch werd en me behoorlijk invalideerde.

Na een half jaar woog ik nog 40 kilo (bij een lengte van 1.76), had officieel de conditie van een 97-jarige, kon slechts een meter of tien lopen, niet zelfstandig de trap op en geen conversatie langer dan vijf minuten volhouden.

Ik voelde me constant hondsberoerd – vergelijk het met wagenziekte – en mijn hoofd verdroeg geen verticale positie, dus ik moest liggen.

En dat heb ik uiteindelijk zeven jaar gedaan.

Omdat niemand me kon vertellen of (en hoe) ik weer beter zou worden, was het behoorlijk uitzichtloos. Had ik kunnen aftellen, dan was zeven jaar misschien nog te overzien geweest.

Er zijn heel wat momenten geweest dat ik het niet meer zag zitten – en logisch ook; ik was midden twintig, mijn vrien-

den en vriendinnen waren klaar met hun studie, verhuisden naar andere steden, gingen op wereldreis en begonnen carrières en nieuwe levens ... en bij mij stond alles stil.

Mijn redding in die jaren was mijn vriend – later mijn man – die bij me gebleven is (hoewel ik hem meermalen heb aangeraden dat vooral niet te doen) en die me heeft geholpen waar hij kon en ervoor heeft gezorgd dat er voortdurend lieve mensen over de vloer kwamen, die voor ons kookten, bleven logeren, triktrak met me speelden en samen met mij vanaf de bank naar soaps keken.

Halverwege het jaar 2000 ging het plotseling beter. Niet van de ene op de andere dag, maar de periodes dat ik rechtop kon zijn werden langzaam langer. Ik kon af en toe zelfs met de hond wandelen. Ik hing de vlag nog niet uit, maar er gloorde licht aan de horizon.

In maart 2001 werd ik zwanger; iets wat ik nooit tot de mogelijkheden had gerekend en waar ik eigenlijk zelfs nooit serieus over had nagedacht.

Het werd een prachtig jaar. Ik was enorm verbaasd en verheugd over het leven dat in me groeide, en daarbij maakte mijn gezondheid ineens enorme sprongen! Ik kwam aan in gewicht, de band om mijn hoofd verdween, ik kreeg steeds meer energie ... en op 1 januari 2002 een prachtige dochter. Vrij snel daarna kregen we ook nog een zoon. Ik was zielsgelukkig en ging volledig op in het moederschap.

Dat ik mijn studie niet had afgemaakt, was allang geen kwestie meer. Ik heb dan ook geen moment overwogen om die alsnog af te maken. Nee zeg, ik had wel wat beters te doen: léven!

Intussen was ik uiteraard mijn arbeidsongeschiktheidsuitkering kwijtgeraakt – ik was immers niet ziek meer – en bleek dat er op financieel gebied iets moest gebeuren. Zeker toen er na een paar jaar nog een derde kindje kwam.

Wat het is: ik vind dat het leuk moet zijn. *Alles.*

Dus ... moest ik een baan gaan zoeken? Maar wie zou mij aannemen? Ik beschikte heus over een aardig denkniveau, maar had niet het bijbehorende papiertje. En een nógal groot gat in mijn cv. Haha.

Bovendien moest ik er niet aan denken om me ergens in een kantoor op te laten sluiten. Ik was nog steeds veel te blij met mijn herwonnen vrijheid.

Ik had een ander plan nodig.

Wat kon ik?

Tsja, schrijven.

Dat lag al wat in de lijn der dingen (ik studeerde Nederlands en Journalistiek) en het was tijdens mijn ziek-zijn het enige dat ik was blijven doen. Soms maar twee woorden op een dag, maar toch.

Dus, schrijven.

Maar hoe moest ik dat aanpakken, voor mezelf beginnen, freelancer worden? Hoe ging ik aan klanten komen, aan opdrachtgevers?

Ik had geen idee. Ik was halverwege dertig en als mens best aardig volwassen, maar ik was een pasgeboren baby in het land der werkenden.

Dat het gelukt is, heb ik te danken aan een hoop bluf.

En een behoorlijke portie mazzel ook; ik trof bijzondere mensen op mijn pad die me verder konden helpen.

Ik verkeer tegenwoordig in de prettige overtuiging dat als je iets kán, en jezelf daarbij een beetje kunt verkopen, dat je altijd te eten hebt. Mits de omstandigheden een beetje meezitten, natuurlijk.

Ik ben inmiddels 43 en heel blij dat ik werk zoals ik werk.

Achteraf denk ik: het was waarschijnlijk ook niets geworden.

Met mij in loondienst. Daar ben ik veel te wispelturig voor.

En ik heb ook nog eens een ernstig autoriteitsprobleem, dus



nee, dat was nooit goed gekomen. Tenzij ik de directeur was geworden.

Wat het is: ik vind dat het leuk moet zijn. Alles. Ik werk alleen voor leuke mensen; mensen die ik aardig vind en met wie het gezellig samenwerken is. Opdrachtgevers met de ‘voor jou tien anderen’-mentaliteit, daar doe ik het niet voor. Doe! Dan neem je maar fijn die tien anderen. Of alle tien tegelijk, als je dat lekker vindt.

Ik werk zoals ik ben.  
Mijn leven is van mij, de manier waarop ik mijn tijd indeel is aan mij.  
Ik werk graag en hard, maar alleen omdat ik dat wil. Niemand vertelt me wat ik moet doen en de verantwoordelijkheid en de risico's liggen bij mij.  
En als ik genoeg heb verdiend, mag ik gaan luieren.  
(Of je niet-werken luieren kunt noemen met drie kinderen is een ander verhaal.)

Je hoort me echt niet zeggen dat het de lange horizontale tijd waard is geweest – ik had hem graag willen missen – maar het heeft al met al best goed uitgepakt.  
Ik doe het ervoor.



*Auteur: Jeroen Pepers, 1968, Hilvarenbeek*

*Over de auteur:  
Jeroen Pepers is  
directeur van het A+O  
fonds Gemeenten. Hij  
heeft een passie voor  
innovatie, verandering  
en werk.*

*Speech te houden voor managers en professionals in de publieke sector.*

## Anders werken is anders leren werken

Anders werken? Ik hoor u verzuchten: 'Alweer een nieuwe HR-term'. Maar daarmee zou u het begrip 'anders werken' onrecht aandoen. De gedachte erachter gaat verder dan een modegril en is serieuzer van aard. De werkelijkheid verandert: anders werken wordt een 'must'.

Dat 'must' klinkt als 'moeten' en ja, zo bedoel ik dat ook. Natuurlijk is er altijd een mogelijkheid voor mensen om op de oude, vertrouwde manier te blijven werken. We hebben tenslotte altijd een keuze. Maar wie niet meegaat, kiest voor een beroepsmatige achteruitgang. Een keuze waarmee je jezelf of je organisatie buiten de economische werkelijkheid plaatst. De urgentie van het 'anders werken' is niet gelegen in een vrije keuze, maar in de veranderende vraag naar arbeid. De toegevoegde waarde van de werkende mens ontwikkelt zich, omdat de vraag vanuit de markt verandert. Daarom moet u zich als werkende mens leren aanpassen.

U denkt natuurlijk, dat is niets nieuws en daar hebt u deels gelijk in. De vraag naar arbeid ontwikkelt zich al langere tijd. We zien al lang het gewenste opleidingsniveau omhoog schuiven en de set kennis-vaardigheden-competenties aangepast worden voor werkenden. Toch neemt de aard en het tempo van deze veranderende vraag naar arbeid nu verder toe. Daarom is er meer urgentie en een grotere noodzaak om anders te gaan werken.

Ik illustreer dit aan de hand van de sector gemeenten. De werkelijkheid van deze ambtelijke organisaties wijzigt zich snel. Naast bezuinigingen en nieuwe taken, is er ook sprake



van een andere samenleving met een andere visie op de overheid, de burgerkracht, de nieuwe digitale mogelijkheden als web en social media. Het tempo, de impact en de complexiteit van deze veranderingen zorgen voor nieuwe opgaven. Burgers worden geacht meer zelf te doen. Veel processen worden (deels) gedigitaliseerd. Resterende opgaven voor de ambtelijke organisatie zijn vaker complex van aard met inhoudelijk verschillende kanten, meerdere belangen en diverse partijen. Een voorbeeld is de nieuwe jeugdzorg. Hierbij werkt de ambtelijk professional met meerdere mensen en organisaties uit het maatschappelijk werk, onderwijs, politie et cetera samen, en heeft de professional met verschillende factoren als preventie, zorg, schuldhulpverlening et cetera te maken.

Nu wordt de sector gemeenten nog in zekere zin ‘bevolkt’ door inhoudelijke, vakmatige professionals. Vakmensen met een betrouwbaar handelingsrepertoire, die vooral enkelvoudige vraagstukken snel en effectief oplossen. Een bekend enkelvoudig vraagstuk als een vergunning voor een dakkapel wordt hierdoor efficiënt opgepakt. Dat vertrouwde handelingsrepertoire heeft altijd goed gewerkt, maar voldoet helaas niet meer voor de complexere opgaven.

Voordat ik inga op hoe de ambtelijke professional zijn handelingsrepertoire kan aanpassen, sta ik stil bij de inrichting van de ambtelijke organisaties. We hebben allemaal beelden over hoe ambtelijke organisaties van binnen werken. En ik kan u geruststellen: voor een deel berusten die beelden geheel en al op waarheid. Een forse managementlaag, daarboven nog een stevige, bestuurlijke bovenlaag en vele lijntjes naar de gemeenteraad zorgen voor een politieke organisatie waar zorgvuldigheid en verantwoording belangrijke waarden zijn. Het gaat eerder om de vraag ‘wie is er verantwoordelijk?’, dan om de actie ‘het nemen van verantwoordelijkheid’.

Ambtelijke professionals zullen *lerende*  
*veranderaars* moeten worden.

Dit beeld doet de werkelijkheid van een ambtelijke organisatie echter meer en meer onrecht. Gemeenten zijn hun organisaties aan het kantelen. Schotten tussen afdelingen verdwijnen, managementlagen worden dunner en de ruimte voor de professional groter. Zo heeft een gemeente als Arnhem vijftig procent reductie van zijn managers gerealiseerd en is Nederlands Kroon bezig met het invoeren van zelfsturende teams. De maatschappelijke opgaven vragen om multidisciplinair kijken en aanpakken, veel vermogen en ruimte bij de professional om met de burgers in de samenleving 'zaken te doen'. Die opgaven zorgen voor de ontschotting, de verplating en de focus naar de burger toe.

Hoe kan in deze nieuwe context de ambtelijke professional dan anders gaan werken? Hij zal zich zowel op het generalistische als op het specialistische vlak verder ontwikkelen. Om met het specialisme te beginnen: je hebt niet langer één specialisme, je hebt er meerdere in je loopbaan. Op het generalistische vlak ontwikkelt de ambtelijk professional zich ook verder. Extern werkzame verbindingen kunnen leggen, onderhandelingsvaardigheden bezitten, et cetera. Maar bovenal moet de ambtelijk professional een lerende veranderaar worden. De complexiteit vraagt immers om mensen die als veranderaar kijken naar zaken. Dus ben je als ambtelijk professional in staat om meervoudig waar te nemen? Bijvoorbeeld door bij een gesprek met een boze bewonersvereniging in de wijk oog te hebben voor de inhoud van het vraagstuk, maar ook voor de relationele en emotionele aspecten ervan. Kun je je (professionele) oordeel lang genoeg uitstellen? Beheers je voldoende veranderkundige expertises om de juiste interventie op het juiste moment te plaatsen? Uiteraard zijn hier diverse graden van diepgang te bereiken en is niet voor elke professional dezelfde zwaarte nodig. Een basisniveau van kennis en kunde, en de bereidheid om constant te leren op dit vlak, zijn echter onontbeerlijk.



Dat alles is geen sinecure voor gemeenten. De transformatie naar andere kennis en kunde vraagt van de professional én de organisatie een lerende houding. Leren wordt een continu onderdeel van het dagelijkse werk. Het uitproberen van interventies, evalueren, aanpassen, weer reflecteren, et cetera, worden onderdeel van de werkzaamheden. Dat zal veel vragen van de professional en veel van de organisatie. Beiden zijn nu gewend aan een beperkte set van leervormen die nog sterk op kennisoverdracht gebaseerd is, zoals cursussen of trainingen. We hebben meer manieren van leren nodig, en moeten leren deze verschillende leervormen te integreren in het dagelijkse werk van de professional.

'Anders werken' is voor mij geen voorbijgaande modegril. Het is een noodzakelijke transformatie die we alleen kunnen realiseren door te leren, te leren en nog eens te leren.





*Auteur: Dick Termond, 1952, Rotterdam*

*Over de auteur:  
Dick Termond zet  
zijn schouders onder  
het bereiken van  
sociale innovaties:  
nieuwe vormen van  
medezeggenschap,  
participatie van  
werknemers en  
burgers, het nieuwe  
werken.*

*Speech te houden voor mensen die vooruit willen.*

## Oei, ik groei

Volgens de evolutietheorie is elk verschijnsel te verklaren vanuit de vraag wat het bijdraagt aan het voortbestaan van de soort. Zo bleek uit een artikel in De Volkskrant het nut van de rimpelvingers die je krijgt als je een tijdje in het water zit. Die zijn bedoeld om een mens die uit het water wil klimmen, meer houvast te geven aan een glad oppervlak. Inderdaad opvallend dat die rimpeltjes alleen op je vingertoppen ontstaan en niet op je rug. De evolutietheorie met zijn twee kanten: als iets bestaat, heeft het nut. De andere kant: als iets geen nut heeft, sterft het uit, tenzij het zich op tijd weet aan te passen. En dat is precies waarom het nieuwe werken belangrijk is. We moeten aanpassen, om te overleven.

Aanpassen (evolutie) kost tijd. Mijn dochter gleed uit met haar fiets, ruïneerde haar elleboog en moest worden geopereerd. Ik hield haar gezelschap. Een dagje ziekenhuis waar je binnenstapt als gewoon mens en al na een dag verzwoegen bent door een monster dat hospitalisatie heet. Een enorm protocol trok aan me voorbij. Een vrolijke dame met een zwabber, een vreemde dame met een gieter die verklaarde een pesthekel te hebben aan planten, de zaaldokter, de fysiotherapeuten, de zaalzuster, de dame die er alleen is voor het eten en drinken, de gastvrouw, de verpleegster die pas na langdurig drukken op de alarmknop verscheen bij een mevrouw die zichzelf onder had gespuugd. Protocol maakt duizelig, slokt op, sleept in routine waar je uit weg wilt, maar tegelijk aan went. De macht van de georganiseerde gewoonte. De routine, het protocol, je moet er niet aan denken dat ze uit het ziekenhuis verdwijnen, want er vallen onmiddellijk slachtoffers. Maar tegelijk staat routine verbetering in de weg. Een merkwaardig fenomeen. Nog een voorbeeld. Een paar weken terug zag ik een stempeel van de Duinenloop, een wandelmars. Er stonden

zeven vrijwilligers in fluorescerend geel en bewapend met stempels op een cruciaal, afgelegen punt in de wandeling. Groepen wandelaars kwamen aangestormd, de kaart klaar in de hand. En ik vroeg me af: waar is dat goed voor, dat stempelen? Het is toch geen wedstrijd? Je loopt toch voor je plezier? Als je wilt afsnijden, dan doe je dat toch lekker? Stel dat iemand voorstelt 'het stempelen' bij deze wandelmars af te schaffen, dan volgt vrijwel zeker een regen aan onbegrip en bezwaren. Er is een flinke druk om binnen de lijntjes te kleuren.

Het was op mijn zeventiende toen ik in de boekhandel op de hoek voor het eerst werd begroet met 'meneer'. Van verbazing vergat ik bijna waar ik voor kwam. Pas geleden was er weer zo'n moment. Ik had hardgelopen en na afloop ving ik een fragment op: 'Ik teken ervoor als ik op zijn leeftijd nog zo loop'. Het ging over mij. Opnieuw was ik verbaasd en opnieuw voelde ik me een stuk ouder dan twee tellen daarvóór. Je wordt in een of ander gareel gedrukt, hokje geplaatst. Zo zit dat nu eenmaal en dat houdt de dingen zoals ze zijn.

Wat maakt ondanks de tegenkrachten, dan toch dat we ons ontwikkelen, dat we evolueren, dat we aan het nieuwe werken zullen gaan?

Daar is in de eerste plaats 'Het Geloof'. Neem de Zuid-Koreaan die op de Olympische Spelen van Vancouver goud won op de 5000 meter. Hij had er in Sotsji bij voorbaat geen vertrouwen in dat hij op die afstand zou winnen. Zo'n gedachte is dodelijk. 'Ik maak weinig kans en Kramer gaat winnen', zoiets hoorde ik hem zeggen. Verdond dat hij nog gelijk kreeg ook. Wonderlijk genoeg bleek Kramer op de 10.000 meter wel degelijk te verslaan, maar dan door iemand die er wel in geloofde dat het kon.

Of neem deze, uit De Volkskrant: het eerste Nederlands kampioenschap tegenwindfietsen. Op een doodgewone fiets met terugtraprem, want dat was voorwaarde. Die rem hadden ze nauwelijks nodig bij windkracht 5 tegen op de

## *Zo kwamen we* op de maan, Hillary en Norgay op de top van de Mount Everest.

Oosterscheldekering. Niks versnellingen of motorondersteuning. Gewoon buffelen, uit de tijd dat papa en mama nog geen auto hadden, fietshelmen nog moesten worden bedacht en code geel of rood lege begrippen waren.

Ik heb persoonlijk de pest aan alles wat tegenwind is. Maar tegelijk wekt 'tegenwind' bij sommigen de kracht op te willen bewijzen dat het wel kan. Zo kwamen we op de maan, Hillary en Norgay op de top van de Mount Everest, vlogen malle mannen en vrouwen uit de loop van een kanon of met een motorfiets over een lange rij oude auto's. Zo wisten mensen het slappe koord te bedwingen, het Kanaal over te zwemmen of een onderzeeër te bouwen.

Soms is het nut van een ontwikkeling niet op voorhand duidelijk. Hoe dan ook, ontwikkelen we ons, worden we er beter van. Het is nodig. Daarom is het nieuwe werken nodig. We worden er beter van, we evolueren.



*Auteur: Kilian Wawoe, 1972, Nijmegen*

*Over de auteur:*

*Kilian Wawoe was*

*International HR*

*Manager bij ABN AMRO.*

*In 2010 promoveerde*

*hij op het gebied van*

*beloningen en banken.*

*Thans is hij werkzaam*

*als docent HRM aan*

*de VU.*

*Speech te houden voor bankiers*

## Prestaties meten

Het woord bonus is Latijn voor 'goed'. Maar wanneer is een werkresultaat 'goed'? Deze vraag hoorde ik voor het eerst op het Canisius College in Nijmegen in 1987. Daar leerde ik bij economie het verschil tussen onze kapitalistische markteconomie en de communistische planeconomie. In de Sovjet-Unie gold: het succes van het bedrijf en zijn leiding wordt afgemeten aan de mate waarin het plan voor het einde van de planperiode vervuld wordt. Het gevaar van dit systeem is echter, zo leerde ik, dat men de plannen niet aanpast aan de realiteit. In een kapitalistische markteconomie wordt de hoeveelheid geproduceerde ijsjes aangepast aan het weer. Vreemd genoeg is het bij veel organisaties gebruikelijk om een 'goed' resultaat te definiëren als functie van een plan. Niet alleen banken, maar ook steeds meer non-profit organisaties, zoals scholen en ziekenhuizen, bepalen aan het begin van het jaar wat aan het einde van het jaar 'goede' prestaties zijn.

Hoewel de meeste cao's mogelijkheden open laten voor tussentijdse aanpassing van targets, gebeurt dat in de praktijk nauwelijks. In januari horen medewerkers bijvoorbeeld dat ze in december veertig hypotheekverkoop moeten hebben. Medewerkers kunnen met een formule uitrekenen wat hun prestatiebonus wordt. In dit geval is het resultaat 'goed' als medewerkers veertig of meer hypotheekverkoop. Dit systeem is kwetsbaar voor plotse waardeveranderingen, schommelingen in de rentestand of wetwijzigingen. De toekomst is niet te plannen. Als de markt instort, is het verkopen van twintig hypotheekverkoop wellicht een goed resultaat. Maar het systeem houdt daar geen rekening mee.

Een extra risico van dit planningssysteem is dat het aanzet tot risicovol gedrag en fraude. Als mensen niet meer op de gewone manier targets kunnen halen, gaan ze risico's nemen. Onderzoek toont dat hoge vooraf gestelde targets, gekoppeld aan hoge bonussen, de ideale mix zijn voor het voorspellen van fraude. Resultaten definiëren als functie van een vooraf opgesteld plan is dus onverstandig. Het probleem is daarbij niet de beloning van resultaten, maar de moeilijkheid om vooraf te bepalen wat een goed resultaat is.

In 1975 verscheen een klassiek artikel met de veelzeggende naam 'On the folly of rewarding A, while hoping for B', waarin de auteur waarschuwt dat managers de neiging hebben hun personeel te beoordelen op makkelijk te meten criteria. Kwantitatieve targets stellen is eenvoudiger dan kwalitatieve, zoals tevreden klanten. Managers en medewerkers maken het liefst objectieve afspraken om discussie aan het einde van het jaar te voorkomen. De medewerker wil een objectieve beoordeling (bij veertig verkochte hypotheeken krijg ik een bonus) en de baas wil zekerheid (als ik een miljard winst wil maken, dan moet iedere verkoper veertig hypotheeken verkopen). Werknemer en werkgever vinden elkaar in een wederzijds belang om 'goede' resultaten in kwantitatieve doelen te beschrijven. Maar wat 'goede' resultaten zijn, is met kwantitatieve targets lastig vast te stellen.

Daar komt bij dat de waarde van resultaten achteraf kan veranderen. Wat vandaag een goed resultaat is, kan door nieuwe informatie morgen met terugwerkende kracht slecht zijn. De winst en bonussen bij Icesave en DSB Bank zijn, door het faillissement dat later volgde, onterecht uitgekeerd. Tientallen miljarden winst en dito bonussen bij ABN Amro, Fortis en ING tussen 2002 en 2007 kwamen in september 2008 in een ander daglicht te staan, toen deze banken niet konden overleven zonder hulp van de belastingbetaler. De winst was voor de bankier, het verlies voor de samenleving. Illustratief, door het drama dat volgde, is wat de ex-topman van Fortis destijds zei:

'De afgelopen vier jaar was mijn salaris - op mijn aandringen - niet gestegen. Maar met de overname van ABN Amro komen we in een nieuwe cyclus. Het gaat om een belangrijke overname die door iedereen ook als dusdanig wordt erkend. Het is dan ook logisch dat zich dat in mijn salaris weerspiegelt (...). Slechts weinig mensen kunnen wat ik kan, net als weinigen kunnen wat Justine Henin kan.'

Als tennisster Justine Henin Wimbledon wint, zet zij onomstotelijk een goed resultaat neer. Maar terwijl de overname van ABN Amro in 2007 nog een geweldig resultaat was, bleek dit een jaar later een strop van enkele miljarden euro's voor de Belgische en Nederlandse belastingbetalers.

De crisis heeft ons geleerd dat, zeker op bestuursniveau, resultaat niet te plannen is; kwaliteit veel belangrijker is dan kwantiteit; en in een periode van twaalf maanden niet is vast te stellen wat goede en slechte resultaten zijn. Daarom zou de top van een organisatie uitgesloten moeten worden van variabele beloning.

Wat mij betreft gaan de organisaties van de toekomst anders belonen. Ten eerste moeten organisaties hun jaarplannen en doelen, en daarmee ook de personeelsdoelstellingen, tussentijds aanpassen aan de realiteit. Alleen door in te spelen op veranderende omstandigheden kun je bijsturen en resultaten verbeteren. Ten tweede dienen prestatiecriteria van medewerkers kwalitatief van aard te zijn, en niet alleen kwantitatief. Bij zowel kwalitatieve als kwantitatieve criteria moet men rekening houden met langetermijneffecten. Hiervoor is binnen organisaties doorlopende discussie nodig over wat goed is. Dat vereist goede managers. Ten derde: omdat kwaliteit het gevolg is van kennis en kunde, doen organisaties er beter aan om geld te steken in een goed aannamebeleid, training, opleiding en loopbaanontwikkeling van medewerkers dan in bonussen.

Organisaties zijn *complex* en daarmee dus ook het  
bepalen van wat goede resultaten zijn.

Sinds de crisis weten we dat resultaten voorspellen en vaststellen, en daarmee het bepalen van de hoogte van variabele beloning, erg lastig is. Organisaties zijn complex en daarmee dus ook het bepalen van wat goede resultaten zijn. De organisatie van de toekomst brengt haar complexiteit in overeenstemming met het meten van prestaties.



*Auteur: Yvonne van den Berg, 1963, Eindhoven*

*Over de auteur:  
Yvonne van den Berg  
is vanuit idealisme  
altijd bezig met  
vernieuwing - het zoeken  
naar mogelijkheden  
- om het leven van  
haar medemens te  
veraangenamen en  
ieders talent maximaal  
tot bloei te laten komen.*

*Speech te houden voor iedereen die zijn 'eigen tijd' terug wil.*

## Anders werken: 'always on' of juist even niet?

Laatst las ik het boek *Neem de tijd. Overleven in de to go-maatschappij* van Koen Haegens. Dat inspireerde me enorm. Daarom heb ik voor mezelf wat bespiegelingen aan het papier toevertrouwd, die ik graag met anderen wil delen. Waarom? Omdat we denk ik allemaal op zoek zijn naar de ultieme oplossing hoe we meer grip op onze eigen tijd kunnen krijgen en hiermee meer focus kunnen leggen op de dingen die er echt toe doen.

Ik wist al eerder - uit onderzoek - dat we sinds 1950 50% sneller zijn gaan praten, gemiddeld een half uur minder slapen dan tientallen jaren geleden en dat circa de helft van alle mensen het gevoel heeft 'te druk' te zijn. Toch is het streven naar meer rust, meer beschikking over eigen tijd, niet nieuw. De oude Grieken hadden twee woorden voor tijd, te weten 'chronos' – oftewel 'god van de tijd' (het ontstaan van klokken, horloges) – en 'kairos' – innerlijke tijd of de gevoelstijd. De kloktijd is niet te veranderen, daarom is er de laatste tijd steeds meer focus op 'innerlijke tijd'. Met andere woorden: 'hoe kunnen we meer bezit nemen van onszelf?'

Meer en meer mensen denken na over hoe ze trager kunnen leven. Maar is het mogelijk om te onthaasten, als je steeds weer van innerlijke rust (leven in het nu, genieten van kleine dingen) in het jachtige leven terecht komt? Dat is de vraag. Het lijkt een typisch vraagstuk van deze tijd. En toch worstelen we er al eeuwen mee. Al in 1840 was het in Parijs een hype om te 'onthaasten' en schafte men een schildpad aan om mee te gaan wandelen door de stad. Men geloofde in het fenomeen 'ik vertraag dus ik ben'.



Kortom: grip krijgen op (je eigen) tijd is een vraag van alle tijden, maar de huidige economische, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen maken het vraagstuk wel extra actueel. Ik leg uit waarom.

Aan de basis van onze tijd staat het ritme van het sociale leven. Het zijn anderen die het maatschappelijke tempo bepalen, en onze onderlinge verwevenheid zorgt voor sociaal-economische pressie. We leven in een netwerkmaatschappij, 24/7 'always on', overal en altijd bereikbaar. Tijdsdiscipline is steeds minder verbonden aan een plaats, bijvoorbeeld het kantoor waar je werkt, of aan een vaste werktijd, bijvoorbeeld van 9 tot 5. Veel werknemers hebben de nieuwe tijdsdiscipline in verregaande mate verinnerlijkt. De wil om snel te werken, op alle plekken van de wereld en alle tijden van de dag, is onderdeel van onze eigen persoonlijkheid geworden. Het is niet zo dat we simpelweg minder tijd hebben; maar de tijd heeft wel een andere kwaliteit gekregen. Een dag telt immers nog steeds 24 uur; het verschil zit hem in het tempo. De moderne maatschappij streeft naar groei, maar daarvoor staat nog steeds dezelfde hoeveelheid tijd ter beschikking. Er is daarom sprake van een hoger levenstempo, terwijl er steeds minder collectieve (en individuele) ritmes zijn, waaraan we ons kunnen vasthouden.

Een voorbeeld: vroeger waren er veel boerenbedrijven. Men leidde een druk, maar minder stressvol leven. Het maatschappelijke tempo lag veel lager en mensen leefden op het ritme van de natuur. Dat gaf rust. Het ritme van de natuur speelt allang geen rol meer in ons werkende bestaan. Na werken op het ritme van de natuur, gingen we werken op het 'ritme' van het naoorlogse kapitalisme. Dit kenmerkte zich door een grote mate van zekerheid: stabiele vaste banen, vaste rolpatronen (man kostwinner, vrouw zorgde voor het huishouden, en we spaarden voor studerende kinderen en de oudedagsreserve). Er was zagezegd 'duidelijkheid': werk was werk, privé was privé.

De arbeidstijd dringt steeds meer door in onze

## *levenstijd.*

Vrije tijd was scherp afgebakend en zelfs op een zakenreis had men rust, want er was nog geen mobiele telefoon en geen mail. Alle ontwikkelingen vonden plaats in een (bijna) voorspelbare volgorde. Deze overzichtelijke taak-/rolverdeling verdween in de jaren 80. Het feminisme rukte op. In het werkritme dat nadien ontstond, zijn het vooral de vrouwen die veel tijdsdruk ervaren. Zij menen alle ballen in de lucht te moeten houden, zowel zakelijk als privé, en hebben steeds het gevoel ergens in tekort te schieten. Dit is overigens ook vandaag de dag nog vaak het geval. Daar waar er vroeger dus sprake was van een heel voorspelbaar ritme, ontbreekt het heden ten dage aan een langetermijnperspectief. Er is sprake van een flexibel tijdsregime dat wordt gekenmerkt door veel afwisseling. Denk bijvoorbeeld aan het tempo waarin veranderingen zich aandienen binnen bedrijven en in de maatschappij. Deze veranderingen doen een groot beroep op het aanpassingsvermogen van mensen. Koen Haegens noemt het 'de terreur van de tegelijkertijdigheid'. We multitasken wat af. Maar of we er gelukkig en/of beter van worden?

Door tijd- en plaatsafhankelijk werken en de middelen die ons hierbij ter beschikking staan, zoals een laptop en smartphone, verdwijnt het onderscheid tussen werk en privé. De arbeidstijd dringt steeds meer door in onze levenstijd. We kunnen steeds moeilijker onderscheid maken tussen werken en niet-werken (vrije tijd). Oftewel tussen de betaalde 'arbeidstijd' en de veel meer omvattende 'productietijd', waar lang niet altijd een vergoeding tegenover staat. Denk bijvoorbeeld aan de tijd die je buiten werktijd aan kennisvergaring, het lezen van artikelen en scholing besteedt. Of de zakelijke telefoontjes die je tijdens woon-/werkverkeer nog pleegt. Gaandeweg zijn veel mensen meer gaan werken, dan waarvoor ze betaald krijgen.

Alles overziend concludeer ik dat we door de jaren heen anders zijn gaan werken en anders omgaan met tijd. De effecten van de 'terreur van de tegelijkertijdigheid' worden hierdoor alsmaar zichtbaarder. We zullen op zoek moeten gaan naar een nieuw evenwicht. Er is een toenemende behoefte aan meer innerlijke rust, mindfulness en een betere werk/privé-balans. Laten we elkaar hierin ondersteunen. Samen zijn we sterk en kunnen we het verschil maken! Iets meer monotasken en focus leggen op wat er echt toe doet. Ik ga een voorzichtige eerste stap zetten in deze richting.



*Auteur: Fred Polhout, 1959, Amersfoort*

*Over de auteur:  
Fred Polhout is bestuurder FNV Finance.*

*Speech te houden voor werknemers en managers die de man met de hamer zijn tegengekomen.*

## Anders werken is anders leven

Mijn verhaal gaat over een leven dat veranderde omdat het werken veranderde. Of was het andersom?

Het gebeurde allemaal eind 2005. Jarenlang had ik als een gek gewerkt, weet ik nu. Eigenlijk was ik constant aan het werk, alles was belangrijk en op vakantie ging ik nauwelijks. Er was immers teveel te doen. Ook al speelde de gezondheid mij parten, had ik één duidelijk doel: doorgaan met waar ik mee bezig was. Zelfs mijn eigen welbevinden drong ik naar de achtergrond. En ik voelde mij er goed bij, vond ik.

Er waren wel mensen om mij heen die zagen wat ik mezelf aandeed, en die ingrepen. Dat werkte maar beperkt. Ik vond dat hinderlijke onderbrekingen. Soms dacht ik er een moment over na, maar structureel veranderde er eigenlijk niks. Toen ik bij een meeting van vakbonden en een bank dreigde om te vallen (letterlijk!), pakte een collega resoluut mijn tas in, de andere sprak mij vermanend toe, met steun van een derde. Vervolgens werd ik onder begeleiding van hen gedrieën naar mijn auto gebracht. Ik moest toch echt naar huis, vonden zij. Ik dacht diezelfde avond al wat langer na dan ik tot dan toe had gedaan.

Waarom was ik zo bezig? Omdat ik de drive had en heb om dingen te veranderen, om een verschil te maken zoals dat tegenwoordig zo mooi heet. In mijn ogen kon dat natuurlijk alleen als ik daar 24/7 mee bezig was, logisch? Dat je lijf dan af en toe lijkt in te houden, is niet relevant. Je bent een

betrokken mens met idealen, dus waarom wachten? Now is the hour!

Maar toen gebeurde het onvermijdelijke: ik moest een forse operatie ondergaan. Te lang de signalen negeren, te lang niet anticiperen, dat eiste nu zijn tol. Dus dan maar opereren.

Dat was vlak voor de kerstdagen van 2005. Daarvoor ging ik, in mijn rol als vakbondsbestuurder, nog langs bij een verzekeraar: even een gesprek voeren voordat ik opgenomen werd. Een bevriende HR-manager moest mij weg leiden uit de zaal, want ik zakte bijna in elkaar. Vervelend hoor, ik was toch bezig, verdorie? Er moesten zaken geregeld worden rond een ophanden zijnde fusie. Natuurlijk.

Als een zombie kwam ik het ziekenhuis binnen. De operatie werd uitgevoerd, het probleem werd weggesneden, even herstellen. 36 uur na de operatie ging het mis, echt mis. Ik was bijna weg, maar merkte daar niets van. Ik sprak mijn vrouw en moeder moed in. Wist ik veel. Mijn toenmalige assistente zocht mij ongerust op in het ziekenhuis. Ineens stond zij daar. Maar waarom? Ik was verrast.

Het herstel na ontslag uit het ziekenhuis ging veel te traag, zo vond ik. Twee maanden later beklagde ik mij daarover bij mijn specialist. Hij lachte en zei dat ik bijna weg was geweest. Ik schrok. Het besef kwam als een mokerslag. Dagen lang was ik van slag. Maar er was iets veranderd, definitief het besef: de wereld draaide door, terwijl ik er even niet bij was, ik was niet de alles bepalende factor. Mijn vrouw was niet voor niets overstuur, want ik was bijna vertrokken naar een andere wereld. Het kon en moest dus anders, wanneer ik weer aan het werk kon gaan. En dat deed ik dan ook.

Ik realiseerde mij dat er ruimte was gekomen voor een nieuw begin voor mijzelf. Vooral belangrijk was het inzicht dat rusten ook 'werken aan werk' was: nieuwe energie voor nieuwe activiteiten en ideeën opdoen. De effectiviteit van

Na ingelaste rust bleek het werk lichter te vallen en was er tijd voor

## *nieuwe ideeën.*

mijn handelen nam fors toe. Na ingelaste rust bleek het werk lichter te vallen en was er tijd voor nieuwe ideeën. Want dan was ik uitgerust. En als er even geen energie was, dan deed ik die op door zo snel mogelijk rust in te lassen. Een paar keer per jaar afstand nemen door vakantie. Wat een openbaring: vakantie. Na een vakantie genoot ik van de opgedane ervaringen tijdens de reis en had ik nieuwe energie aangeboord. Doordat ik die energie bewuster inzette, werd ik echt effectiever. En er kwam meer ruimte voor werken aan verbreding van kennis en competenties. Ik ging meer symposia bezoeken, zocht mensen in mijn netwerk op en werd daardoor geïnspireerd. Ik hoorde ook beter wat familie, collega's en gesprekspartners zeiden als ik met ze sprak. Daardoor kon ik ook meer doen. Ik genoot van de resultaten, ook als ik die maanden daarvoor waarschijnlijk niet van enig belang had gevonden. Samenwerken door middel van co-creatie bleek daarbij een ware vondst voor mij zelf, maar ook voor vele anderen. Samen dingen veranderen en in beweging brengen is leuker.

Nu ik dit alles zo opschrijf, voel ik mij bijna lid van een kleurige sekte uit – waarschijnlijk - Azië. Dat is niet zo, maar oordeel daar zelf over. Als ik met mijn verhaal heb bereikt dat jij je eigen werken en leven leert te relativeren, is dat winst. Alleen al het nadenken over je manier van werken, het effect ervan op je lijf en welbevinden en op je effectiviteit en creativiteit, is al winst. Ook als je niet zo'n workaholic bent als ik was, zonder een antenne voor het echte leven. Zelfreflectie en relativeringsvermogen zijn in ieder geval winst in mijn dagelijks functioneren.

Overigens: dat betekent ook voor mij dat ik nog verder kan komen. Mijn credo: Live Long And Prosper, dat past daar bij. Er is altijd de mogelijkheid van verbetering en welvaren bij wat je elke dag doet. Daar worden jij en je omgeving, zeker ook op het werk, beter van.



Graag besluit ik mijn bijdrage met een vraag. De titel van mijn verhaal is 'Anders werken is anders leven'. Door dit verhaal met jullie te delen heb ik geleerd dat deze titel misschien niet klopt. Het moet zijn: 'Anders leven is anders werken'. Of zit ik daarin verkeerd? Maak jij vooral ook jouw keus daarin.



*Auteur: Petronella Pietersma, 1969, Helmond*

*Over de auteur: Petronella Pietersma heeft een passie voor bewegen. Vroeger als sportleraar/trainer, nu als HR-consultant bij FloraHolland verantwoordelijk voor HRD-projecten die mensen in beweging houden in hun werk.*

*Speech te houden voor een groep vakgenoten op een congres voor duurzame inzetbaarheid.*

## Leuker en anders, het leven als een musical

Leeswijzer: dit is best een serieus stukje. Daarom: de rap volgt nog. In de tussentijd verdient het de moeite om dit stukje zingend te lezen of als luisteraar het verhaal uit te tekenen.

De manager staat bezweet voor ons: medewerkers, zijn bataljon. Met een dodelijke powerpoint schiet hij zijn monologe munitie op ons af. Samen meer en beter, samen meer en beter. Een grafiek met onbegrijpelijke cijfers en rode lijntjes daalt als napalm over ons neer. We moeten samen meer en beter, want de wereld vergaat en wij met haar. Om me heen tref ik een slagveld aan van ingedutte collega's van wie het lijkt of de frontale lobben in hun brein zijn afgestorven.

Het gesuis van de wind in de toren klinkt als een doedelzak. Uit mijn stand-by ontwaak ik: het kan toch ook anders? Hoe zou het zijn als we het leven leven als een musical? Dat we in plaats van saaie powerpoints en vergaderingen ons zingend, rappend en spelend door onze werkdag bewegen? In mijn verbeelding landt een mini Katy Perry Poppins al zingend aan haar paraplu op de schouder van onze manager, waarop de manager naar ons toe komt dansen en wij gezamenlijk met hem uitbarsten in een Bollywood-achtig tafereel.

Terug naar de werkelijkheid. Zo kan het anders: breng het spel terug in het werk. Ik zie je denken: what's new? We hebben toch al serious gaming, dartboards, playstations en bullshit bingo op het werk?



Spel heeft het risico dat je wordt afgeserveerd als  
*incompetente collega.*

Maar dat is meestal 'spielerei' in de kantlijn. De echte beslissingen worden vooral serieus genomen. En ook in ons 'gewone' werk zijn we meestal weinig met spel bezig. Hoe kan het dan anders? En waarom zouden we het spel terugbrengen in ons werk?

Om maar met de laatste vraag te starten: we zijn ooit rechtop gaan lopen: homo erectus. Dat zorgde ervoor dat ons strottenhoofd meer ruimte kreeg en dat we na wat oefening met elkaar konden praten. En dat doen we veel. Voor we homo erectus waren, waren we al heel lang homo ludens. Homo ludens is Latijn voor 'de spelende mens'. Johan Huizinga schreef er in 1938 al een leuk boek over. Niks nieuws dus. Wat jammer is, is dat homo ludens het in zijn kindertijd snel afleert om speels te zijn. Nu, net als in de middeleeuwen overigens, groeien onze kinderen snel op tot volwassenen in zakformaat. We leren het spelen dus af. Je zal maar een manager zijn en voorstellen om de samenvatting van een presentatie met elkaar als quiz te doen: wie weet nog wat we hebben afgesproken? Not done! Spel heeft het risico dat je wordt afgeserveerd als incompetente collega. Dat willen we voorkomen.

Je voelt hem al aankomen: daar klopt niks van. Het is heel simpel: spel staat gelijk aan meer ontspanning, oneindig veel lol, meer experimenten, meer vernieuwing, meer verbinding, meer eigenaarschap, meer productiviteit en vooral ook meer geluk. De volgorde van dit rijtje kan ook anders en ik mis er vast nog een paar. Ook vind je het misschien een nogal vanzelsprekend rijtje. Dat geeft wel aan hoe taai deze materie is.

Nou zijn er hier en daar 'best practices'. Je kent vast wel de vismarkt in Seattle (anders even googelen) waar zingende verkopers vissen als een soort van rugbybal aan de man brengen. Het idee om het spelelement te gebruiken als een

manier om klanten naar binnen te lokken kwam van een medewerker, op het moment dat het bedrijf bijna failliet ging in 1986. Ze werkten het idee uit en gingen ervoor. Het leverde ze, naast een florerend bedrijf, een plek op in de top 3 van de 'most fun places to work'.

Hoe kunnen wij dit nu doen? Ik werk zelf in een bloemenveiling, daar kunnen we niet met bloemen gooien als een rugbybal. Wat dan wel? Allereerst kijk je naar je processen en maak je een lijstje van vijf nogal saaie processen waar je door spel verbetering in aan kunt brengen. Dat kan zijn doordat spel helpt te vernieuwen, maar ook doordat spel garant staat voor meer lol in het werk. Vervolgens kijk je wat voor spelvorm het beste past.

Kom ik terug op de manager in het begin: in plaats van zijn plaatje met de onbegrijpelijke grafieken, kan hij ook de medewerkers zelf het plaatje van de veranderde wereld laten tekenen zoals zij het zien. Of laten uitbeelden, nog leuker. Uiteindelijk wil de manager dat wij zijn 'burning platform' begrijpen. Dat gebeurt veel leuker en leerzamer als wij het zelf tekenen. En waar het afwijkt van wat de manager tekent, kunnen we het er samen over hebben. Het vereist wel van de manager dat hij vertrouwen heeft dat het dan ook goed komt.

Conclusie: het terugbrengen van spel in ons werk vereist een groep (speelse) mensen die erop vertrouwen dat spel helpt om te vernieuwen en meer en beter te worden. Mensen die zich niet teveel aantrekken van de status quo. Misschien is dat wel wat we vooral nodig hebben. Mensen die bovenal lak hebben aan de heersende conventies en regels, en gewoon dóen. In de wetenschap dat het dan ook echt leuker, anders en ... uh ... meer en beter wordt.



*Auteur: Noor Plantinga, 1985, Hilversum*

*Over de auteur:  
Noor Plantinga is  
sinds 2010 als HR-  
professional aan het  
werk en staat nu aan  
de start van een derde  
functie. Voorheen  
Philips en sinds eind  
2011 werkzaam bij  
DSM.*

*Speech te houden voor iedereen die elke dag het beste uit zichzelf en  
zijn collega's wil halen.*

## **Beleef elke dag alsof het je eerste werkdag is!**

Het is 9 uur en de eerste werkdag van je nieuwe functie begint. Je hebt een lege inbox, je bent vol energie om te beginnen en vol vertrouwen om van je nieuwe baan een succes te maken. Je nieuwe manager vangt je op en er staat ook nog een bos bloemen op je bureau. Kortom: een feestje om te beginnen. Er zijn diverse kennismakingsgesprekken gepland om je te introduceren bij directe collega's. Ook neem je de tijd om mee te kijken bij werkzaamheden van je collega's, en zij betrekken je bij diverse vergaderingen en projecten om in relatief korte tijd zoveel mogelijk te leren, en het team en het werkpakket te leren kennen.

Een paar maanden na die eerste werkdag, zeg na een halfjaar, komt een kantelpunt. Dan zijn de introductie meetings geweest, je hebt goed zicht op je eigen takenpakket en meestal heb je je plek in het team en de organisatie gevonden. Het punt is dan bereikt waarop je niet meer als nieuw gezien wordt en je ook niet meer tegen collega's kan zeggen dat je nieuw bent. Je doet je uiterste best om je taken zo goed mogelijk uit te voeren en je agenda raakt vol met je eigen werkzaamheden. Ieder teamlid werkt weer volgens de oorspronkelijke taakverdeling, en interesse tonen in de werkzaamheden van een collega om van hem te leren is niet meer vanzelfsprekend. Die interesse kan zelfs als een bedreiging overkomen.

Ik geloof dat zo'n eerste halfjaar enorm veel brengt en de 'learning on the job' het hoogst is. Ik pleit er daarom voor om de houding en leergierigheid van het eerste halfjaar de hele functie vol te houden en elke dag als je eerste werkdag

te beleven. Dat collega's je met enige regelmaat blijven betrekken bij hun werkzaamheden en dat je af en toe kan aanhaken bij de voor jou nog onbekende onderwerpen en activiteiten. Op die manier kan je je op een relatief eenvoudige manier verbreden in het vakgebied om ook ervaringen van anderen mee te maken als 'lessons learned' en tips. Deze ervaring kan je weer inzetten in je eigen werk. Het is natuurlijk fijn als je niet meer als nieuw gezien wordt en dat je bent opgenomen in het team en de organisatie. Maar daarmee lijken ook kansen op leren van elkaar langzaam naar de achtergrond te verschuiven.

Uiteraard kan je altijd zelf je collega's benaderen en je hierin heel proactief opstellen. Dat doe ik zelf ook en dat lukt ook aardig, en collega's zijn vaak enthousiast over de interesse die je toont. Maar je bent zelf niet altijd goed op de hoogte van die interessante meetings van je collega, waar je prima kan aanhaken. En het komt ook niet altijd goed uit. Maar als het elkaar uitdagen tot ontwikkeling in het eerste halfjaar kan, waarom kunnen we dat niet voor langere tijd vasthouden? Het is toch ook plezierig als het van twee kanten komt en je collega's aan jou denken, wanneer ze een leuke kans zien voor jou om te leren.

Zelf ben ik inmiddels vier jaar aan het werk. In deze vier jaar heb ik twee werkgevers leren kennen en drie functies vervuld (waaronder mijn huidige functie). Ik herken een patroon dat je op een gegeven moment los wordt gelaten en je zelfstandig je eigen boontjes aan het doppen bent. Begrijp me niet verkeerd, ook die zelfstandigheid geeft een enorme boost aan je ontwikkeling. Waar het vooral om gaat is die verbreding te blijven zoeken en betrokken te blijven bij taken en projecten die misschien niet direct in je functieprofiel staan.

Bij DSM heb ik sinds 1 mei intern een nieuwe functie en het was een zeer positieve ervaring om sollicitatiegesprekken te voeren met mensen die mij al kennen. In plaats van dat

Blijf leren door elke dag als je *eerste werkdag*

te beleven.

ze mij vragen naar mijn kwaliteiten en ontwikkelpunten, kan de interviewer dat juist over mij vertellen en dat levert weer nieuwe inzichten op! Wat dat betreft kan ik iedereen aanraden om na twee jaar weer op je eigen baan te solliciteren om zo gesprekken met je omgeving te voeren waar je anders de tijd niet voor neemt. 360 graden feedback in een 1:1 gesprek.

Voordeel voor mij is nu dat de functie waarin ik net gestart ben, nog helemaal nieuw is en ik deze in overleg aan het vormgeven ben. Deze vrijheid om nieuwe dingen op te pakken, geeft weer die energie als van mijn eerste werkdag. Er is wel een functiebeschrijving, maar het is zo leuk om kansen voor ontwikkeling - die niet direct uit de functie volgen - mee te nemen. Mensen hebben vaak de neiging om te kijken naar functiebeschrijvingen, om op basis daarvan de werkverdeling te maken en eraan vast te houden. Maar juist continu zoeken naar de combinatie van kwaliteiten en ontwikkelkansen is juist het ideale uitgangspunt, ongeacht of je nieuw in de functie bent of niet. In mijn nieuwe rol ga ik ervoor elke dag als mijn eerste werkdag te beleven! En zo zal ik ook mijn collega's blijven benaderen om hen ook weer nieuwe dingen te leren.

Elke dag een bos bloemen zou een leuke bijkomstigheid zijn, maar het gaat erom elkaar te blijven uitdagen. Zo verbreden we ook elkaars inzetbaarheid.



*Auteur: Robin de Vries, 1968, Overdinkel*

*Over de auteur:  
Robin de Vries is  
werkzaam bij Atrium  
groep als secretaris  
Arbeidsvoorwaarden  
voor Veneca  
(werkgeversvereniging  
contractcatering)  
en de Nederlandse  
Veiligheidsbranche  
(werkgeversvereniging).*

*Speech te houden voor bestuurders, betrokken bij de  
totstandkoming van cao's.*

## De cao: weg ermee!

Als ik terugkijk op mijn eerste tien maanden in de beveiligingsbranche, dan vallen mij twee dingen op. Allereerst: werkgevers en werknemers kunnen of willen elkaar niet begrijpen. Ten tweede: men komt maar niet tot zaken.

De oorzaak is de cao die begin 2013 is gesloten. Een cao met grote vernieuwingen, zoals de regeling dat flexibiliteit van beveiligers wordt beloond. Betrokken partijen werkten in een open dialoog aan de nieuwe regels, benoemden uitgangspunten en stelden randvoorwaarden op om de regels te toetsen. Oftewel: de hemel op aarde.

Omdat mijn glas altijd half vol is, verwacht ik dat iedereen (althans velen) die ik hier over spreek, juichend van enthousiasme op de tafel springt. Op zijn minst is een zekere trots op zijn plaats, als je het mij vraagt. Helaas, niets is minder waar. Vakbonden voelen zich vervreemd van hun achterban, omdat deze in grote getale de veranderingen afwees. Veel, vaak kleinere werkgevers vinden de nieuwe regels maar lastig en zeggen dat het hun loonkosten alleen maar laat stijgen. Beveiligers voelen weerstand, omdat ze flexibeler moeten zijn terwijl er in de praktijk niets is veranderd. Kortom, zo'n vooruitstrevende stap en toch zo weinig blijde mensen.

Niet alleen binnen de verschillende betrokken partijen is er onvrede, ook tussen partijen laat de nieuwe cao zijn sporen na. Het wantrouwen groeit, partijen geven dat aan. Werkgevers beschuldigen bonden dat zij de problemen waarmee de sector kampt, nog steeds ontkennen. Bonden beschuldigen werkgevers dat ze de nieuwe regels niet naleven; ze zelfs misbruiken om nog meer financieel voordeel te halen.

Het lijkt veel op de uitspraak die de Amerikaanse president Wilson in 1916 deed, namelijk dat als je vijanden wilt maken, je iets moet proberen te veranderen. Het was goed geweest als betrokkenen, voordat ze de veranderingen doorvoerden, zich de uitspraak van deze 'president in oorlogstijd' en Nobelprijs voor de Vrede-winnaar hadden herinnerd. Maar dat deden ze niet. Dus de cao: die moet maar weg.

Zoekend naar oorzaken en verklaringen kun je zeggen dat er nu eenmaal mensen zijn die elke verandering een verslechtering vinden, ook al is het een verbetering. Zo'n groep is er ongetwijfeld, maar ik geloof dat niet. Hoewel ik ervan overtuigd ben dat van nature mensen graag willen houden wat ze hebben, zijn er vast net zoveel mensen die niet alleen weten dat een verandering soms nodig is, maar dat ook actief uitdragen. Dichter bij de bron van deze cao-verandering, denk ik dat werkgevers en werknemers niet goed wisten wat er werkelijk leefde bij een groot deel van hun achterban. Een klein groepje voorlopers die de locomotief op gang bracht, besepte niet dat de wagons daarachter niet goed gekoppeld waren. Toen de locomotief op stoom kwam, raakten de daarachter hangende wagons los. De locomotief denderde voort, de wagons bleven achter in het niemandsland.

Deze verklaringen wil ik verbinden met twee meer algemene tendensen waar cao-partijen in hun voortdenderende locomotieven vaak weinig oog voor hebben.

De eerste, inhoudelijke tendens is dat voor bedrijven tevredenheid van medewerkers topprioriteit is. Tevreden medewerkers zorgen voor tevreden klanten. Tevreden klanten verbinden zich langer aan het bedrijf en zijn bereid een hogere prijs te betalen voor producten of diensten. De tevredenheid van werknemers wordt beïnvloed door een aantal factoren. De belangrijkste is de waardering en aandacht die men ondervindt van collega's, leidinggevend en het management van de organisatie waarin men werkt. Loyaliteit, trots, tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers

worden nauwelijks beïnvloed door salaris, toeslagen voor flexibiliteit, onregelmatige werktijden, voorspelbaarheid in roosters, arbeids- en rusttijden, et cetera. Kortom, allerlei onderwerpen waarover partijen in een cao op zijn best afspraken maken en op zijn slechts ruzie over maken, hebben geen relatie met waar het werkelijk om gaat voor werkgevers. Dat is namelijk tevredenheid van medewerkers en daardoor tevreden klanten.

De tweede tendens is een meer procesmatige die al langer zichtbaar is. Dat is dat de betrokkenheid van burgers bij de maatschappij in zijn algemeenheid en bij zoiets als de cao in het bijzonder, fors is afgenomen. De WRR constateert in het rapport *Vertrouwen in burgers* uit 2012 onder meer dat beleidsmakers, wij dus, de afgelopen jaren te eenzijdig gericht zijn geweest op mensen met een verantwoordelijke betrokkenheidsstijl. Deze groep maakt echter maar een kleine 30% uit van alle Nederlanders. Verreweg het grootste deel is niet of in veel mindere mate betrokken. Daarbij behoren wij, als verantwoorde bestuurders, ongetwijfeld ook tot deze groep verantwoordelijken. Wij zijn geneigd vanuit dat perspectief afspraken te maken voor een niet- of minder-betrokken groep. Dat levert als vanzelf enorme spanning op.

Kom ik terug bij de stelling 'De cao: weg ermee!' Of toch maar niet? Oftewel: is dit een pleidooi om cao's maar in de prullenbak te gooien. Nee geenszins! Ik denk dat de cao als basis voor een goed pakket basisvoorwaarden, voor werken inkomenszekerheid voor werknemers, nog steeds van groot belang is. Dat geldt ook voor het voor werkgevers zo belangrijke streven naar een gelijk speelveld en het voorkomen van concurrentie op arbeidsvoorwaarden. Het vraagt dan wel van alle betrokkenen om een kritische blik naar zowel de inhoud als het proces waarin een cao tot stand komt. Mijn pleidooi is dat de cao ook voorwaarden schept die werknemers, hun leidinggevendenden en het management van bedrijven in staat stellen om samen te werken aan



Als je vijanden wilt maken, moet je proberen iets

*te veranderen.*

de drijvers van medewerkertevredenheid en daarmee aan werkelijke toegevoegde waarde voor de klant. Tegelijkertijd is het nodig dat partijen nadenken over de vraag hoe zij de grote groep die niet betrokken is, betrekken bij het cao-proces. De WRR geeft daarvoor ook handvatten zoals het creëren van tegenspel en het meer denken vanuit de doelgroep.

Laten we dus opnieuw de woorden van president Wilson aan onze laars lappen. Maar laten we het wel op de goede manier doen en zo zijn woorden, dat verandering leidt tot vijandschap, logenstraffen.



*Auteur: Patrick Willer, 1974, Dordrecht*

*Over de auteur:  
Patrick Willer heeft  
20 jaar ervaring  
in Human Capital  
Management. Hij is fan  
van filosofie, technologie  
en innovatie; een  
ontdekker, leergierig en  
oplossingsgericht.*

*Speech te houden voor iedereen.*

## Anders werken in de collaboratieve economie

Toen ik begon met werken, was er nog geen e-mail binnen de organisatie. Wij verzonden documenten in grote gele mappen. A3-formaat met daarop in dikke letters 'Intern'. Daaronder rechthoekige vlakken - zo groot als een creditcard - waarop je met een viltstift de naam en afdeling van de geadresseerde kon schrijven. Twee keer per dag kwam er een bezorger langs met een kar om de post te halen en te bezorgen. Soms liep ik zelf met een aantal van deze mappen naar de bovenste verdieping, daar waar het management zich bevond. Ik bezorgde de mappen en maakte hier en daar een praatje. Dit was nog geen twintig jaar geleden.

We staan wederom voor een soortgelijke ingrijpende omwenteling. De tweede digitale revolutie ontvouwt zich in een wereld gehuld in een netwerk van intelligente apparaten, waarin mensen meer dan ooit met elkaar verbonden zijn. Dit heeft enorme implicaties voor de manier waarop we werken. Het traditionele hiërarchische organisatie-model ondersteunt de wensen en de potentie van de community niet. Er is een nieuw organisatie-model nodig. Een model dat in staat is de cumulatieve kennis van de organisatie te oogsten.

Hoe kunnen we meer waarde toevoegen voor onze klanten? Dat is een vraag die vrijwel elke organisatie zich stelt. Het antwoord: door ideeën te genereren. Waar komen ideeën vandaan? Een idee is een netwerk van neuronen in je brein die voor het eerst in een bepaalde configuratie komen. Dat kan je realiseren door heel lang en diep na te denken. Zo deed Einstein het. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Zeker vandaag de dag, gezien de snelheid

waarmee we informatie produceren en consumeren. De vluchtige maatschappij maakt het voor ons lastig om lang en diep na te denken over een probleem. Maar, digitale connectie via internet helpt om onze ideeën aan elkaar te koppelen. Om wereldwijd connecties te maken tussen ideeën van verschillende individuen. En dat maakt dat onze breinen collectief idee-tegen-idee kunnen houden. Het maakt daarbij niet uit of dit idee nu goed of slecht is; een fantastisch idee is er nooit meteen. Een goed idee heeft incubatietijd nodig. Die incubatietijd heeft het idee nodig om zich samen met verschillende ideeën van andere personen te ontwikkelen tot een concept dat we later geniaal zullen noemen.

Kijk eens op [kickstarter.com](http://kickstarter.com). Daar regent het ideeën. Met elk idee worden nieuwe ideeën gestimuleerd. Open source software, zoals Android en Wordpress, komen tot stand door collaboratie en stimuleren tegelijkertijd collaboratie als platform. Denk aan de app stores, waar ontwikkelaars dagelijks duizenden ideeën omzetten in direct downloadbare toepassingen: applicaties. De community wordt - net als een individueel brein - een netwerk van ideeën die in een bepaalde configuratie komen om steeds nieuwe en grotere en betere ideeën te genereren.

Organisaties die ook morgen toegevoegde waarde willen bieden, zullen dit concept, deze evolutie moeten omarmen. En omarmen betekent de hiërarchische managementstijl vervangen door vertrouwen in de community die de organisatie in essentie is. Dát is nog eens anders werken.

Een paar voorbeelden van succesvolle moderne bedrijven die hier goed in zijn. Netflix brengt met een druk op de knop video-on-demand, waar we vroeger duizenden videotheken (en een ritje op de fiets) voor nodig hadden. Gratis berichten-service WhatsApp realiseert met 55 medewerkers wat KPN niet kan met 20.000. Met 55 medewerkers! Dit is een onvoorstelbare innovatie. En dergelijke vormen van innovatie en automatisering zullen zich met de collaboratieve economie

De community wordt als *een brein* - een netwerk dat  
steeds nieuwe ideeën genereert.

alleen maar in heftiger vormen voordoen. Cryptografisch elektronisch geld (Bitcoin) staat qua acceptatie nog in de kinderschoenen, maar het kan banken overbodig maken. Hiermee kan een volledige industrie in korte tijd verouderd raken. Hetzelfde gebeurt ook in andere industrieën. Airbnb is een online marktplaats voor het verhuren en boeken van privé-accommodaties. De impact van Airbnb op de hotelsector is enorm. De collaboratieve economie komt steeds sneller op gang. Het is onduidelijk welke ideeën er allemaal nog gaan komen, maar het is wel duidelijk dat de organisatie van de toekomst mee moet, want één persoon of idee zal het nooit winnen van een community van honderden met evenveel ideeën.

Dat brengt ons bij de vraag: hoe? We kunnen leren van het succes van innovatieve, collaboratieve organisaties. Wat we daar terug zien is het volgende.

- Vertrouwen is belangrijk. Een goed idee is een goed idee. Dat hoeft niet 'gemanaged' te worden. Mensen zijn loyaal aan een goed idee, een goed concept. Mensen hebben een emotionele connectie met een organisatie, een community, en dat is de drijfveer voor hun bijdrage. Die kan je niet sturen met een hiërarchie. Begin met inspirerend leiderschap en bouw een community waarin de medewerkers zich thuisvoelen. Neem minder managers aan en meer community leaders.
- Bouw netwerken binnen een organisatie. Netwerken waarbinnen de medewerkers met elkaar verbonden zijn op basis van interesse. Netwerken waarbinnen alle medewerkers even belangrijk zijn en dus een gelijke stem in de strategie hebben.
- Zorg voor diversiteit in de community. Diversiteit kan zorgen voor onverwachte ontmoetingen, wat het vormen van nieuwe ideeën weer stimuleert waardoor de organisatie competitief kan blijven.

- 
- Bouw en stimuleer een social collaboration platform, waarop medewerkers elkaar kunnen vinden. Waar medewerkers ideeën kunnen lanceren en consumeren. Waar men kan leren en waar men kan participeren in het bedrijfsproces.
  - Tot slot, de vuistregel in de collaboratieve economie: connectie gaat boven protectie. Met andere woorden: wees niet bang voor hetgeen potentieel ‘fout’ kan gaan, maar vertrouw op de toegevoegde waarde van de wijsheid van de community.

De collaboratieve economie gaat ervoor zorgen dat u anders gaat werken. De vraag is: laat u zich veranderen door nieuwe ondernemers met ideeën die de gevestigde orde ontwrichten? Of ontwricht u zelf de gevestigde orde met ongelimiteerde creativiteit van uw netwerk?



*Auteur: David van der Meulen, 1978, Amsterdam*

*Over de auteur: David van der Meulen heeft tijdens zijn baan als speechschrijver voor burgemeester Van der Laan, samen met zijn compagnon Kurt Hamming, BrownCow gestart. Hij heeft nu zijn baan vaarwel gezegd en is fulltime aan het ondernemen.*

*Speech te houden voor een zaal met ambitieuze ondernemers.*

## Wie ga je bellen?

Twee jonge mannen starten een bedrijf dat elektrische auto's verkoopt. Ze zijn een jaar bezig als blijkt dat veel klanten liever willen leasen dan kopen. Natuurlijk willen ze deze markt bedienen, maar ze weten eigenlijk niets van leasing. Wie gaan ze bellen om hen te helpen hun business hierop in te richten?

De oprichter van een vernieuwend marketingbureau heeft een slepend conflict met zijn aandeelhouder. De investeerder laat niets meer van zich horen, waardoor er geen beslissingen kunnen worden genomen en het bedrijf in een patstelling is beland. Geld voor een dure advocaat heeft hij niet. Wie gaat hij bellen die hem kan helpen dit probleem op te lossen?

De eigenaar van een goedlopend logistiekbedrijf wil uitbreiden, maar wil deze grote beslissing eigenlijk eerst eens toetsen. Wat betekent dit voor het bedrijf en zijn privésituatie? Hij zoekt een onafhankelijke sparringpartner die hierover kan meedenken. Wie gaat hij bellen die aan dit profiel voldoet?

Er zijn veel situaties waarin je als ondernemer iemand om advies wil vragen, maar niet weet wie je kan inschakelen.

Terwijl,

de groepsdirecteur van Pon Holding een halfjaar geleden met pensioen is gegaan. Hij stond onder andere 10 jaar aan het hoofd van de leasetak van dit autobedrijf en vindt het mooi om zijn kennis en ervaring te delen met de volgende generatie.

Terwijl,  
een advocate ondernemingsrecht na 30 jaar de deur van  
Nauta Dutilh definitief achter zich dicht trekt, maar behoor-  
lijk opziet tegen 15 jaar golfen.

Terwijl, de ondernemer die in veertig jaar een klein impe-  
rium heeft opgebouwd met internationale kledinghandel,  
zijn tent net verkocht heeft omdat hij uitziet naar nieuwe  
uitdagingen.

Allemaal mensen die hun geld hebben verdiend, maar geen  
genoegen nemen met het Zwitserleven-gevoel. Ervaren rotten  
die ook na hun pensioneren veel voor anderen kunnen bete-  
kenen. Of, misschien wel juist na hun pensioneren veel voor  
anderen kunnen betekenen. Nu ze niet meer gebonden zijn  
aan bedrijfspolitiek, targets of meer factuurtjes schrijven. Nu  
ze 35 jaar netwerk hebben opgebouwd. Nu ze terug kunnen  
kijken en weten wat goede en wat slechte beslissingen zijn  
geweest. Nu ze meer rust en overzicht hebben.  
Toch maken we in Nederland weinig gebruik van de kennis,  
ervaring en het netwerk van pensionado's die nog niet uit-  
gewerkt, uit-geleerd en uit-ondernomen zijn.

Waarom is dat? En kan dat anders?

Bij de vraag 'waarom' speelt beeldvorming denk ik een  
belangrijke rol. Ouderen, laten we zeggen mensen ouder  
dan 55, lijken vandaag eerder te worden gezien als last, dan  
als bron van inzicht. Exemplarisch is de babyboommeter op  
het populaire blog GeenStijl. 'De werking is simpel', zegt de  
site. 'Tik je postcode in en kom erachter van hoeveel buren  
je gezeur over je schutting, brievenbus en luide muziek kunt  
verwachten. Babyboomers zijn van die mensen die vlak na  
de 2e wereldoorlog zijn geboren en zijn berucht om hun  
gemierenneuk', vertelt het blog.

Hadden we vroeger ontzag voor rimpels en grijze haren,  
tegenwoordig krijgt jeugdigheid het hoogste respect. Dit zie  
je vertaald naar de arbeidsmarkt. Ouderen hebben signifi-



cant meer moeite om een nieuwe baan te krijgen. Daarbij spelen tal van vooroordelen een rol: duur, lui, vaak ziek, conservatief. Het maakt niet uit hoeveel onderzoeken het tegendeel bewijzen, het beeld blijft bij velen in stand.

Hardnekkige beeldvorming dus, die ons duur komt te staan. Want door de 55-plussers af te serveren, vernietigen we duurzaam opgebouwd kapitaal. Een merkwaardig fenomeen dat we als bedrijfsleven en maatschappij 30 jaar lang geld in iemand investeren, om dit bij mensen na hun 55ste als sunken costs te beschouwen.

Het lijkt erop alsof er maar plaats is voor één van de twee. Alsof we moeten kiezen voor jong of voor oud. Maar moeten we wel kiezen? Kan het anders?

Ja, het kan anders. Sterker, als we slim zijn, doen we het anders. Want het aardige is juist, dat jong en oud geen gelijke grootheden zijn, die beter of slechter dan de ander presteren. Ze zijn verschillend en vullen elkaar daarom goed aan.

De jonkies zijn ongeremder, hebben de ambities en de vernieuwingsdrang. Door structuurveranderingen in de hersenen ontwikkelen oude rotten nieuwe kwaliteiten. Ze kunnen snel veel informatie verwerken, zonder zich in details te verliezen. En zijn emotioneel stabiel. Ze brengen dus rust en overzicht naar de tafel. Door hun lange carrière weten ze ook hoe de hazen lopen, hebben een netwerk opgebouwd en zijn door schade, schande en succes wijs geworden.

Het is niet alleen beeldvorming die een samenwerking in de weg staat. Er is ook een praktisch probleem. Want waar vind je als ondernemer de ervaren rot, met de kennis en ervaring die jou verder kan helpen? Deze groepen komen elkaar zelden tegen. De pensionado zou dat in ieder geval graag anders zien. Het aantal doorwerkende 65-plussers



We maken te weinig gebruik van de kennis en ervaring van

## *pensionado's.*

is de afgelopen tien jaar verdrievoudigd. Uit de enquête die wij met BrownCow onder ruim 700 hoogopgeleide gepensioneerden afnamen, blijkt dat een ruime meerderheid bij het bedrijfsleven betrokken wil blijven. Als coach, adviseur of vraagbaak. Tegen zeer vriendelijke tarieven. Omdat het niet meer gaat om het verdienen van geld, maar om de ontwikkeling van de geest. Anderen vooruit helpen, betrokken blijven en iets terug doen voor de samenleving, zijn veel gehoorde redenen.

Ondernemers kunnen veel tijd, energie en geld besparen als ze af en toe de weg vragen aan iemand die het pad al een keer bewandeld heeft. Als ze niet elk wiel zelf hoeven uit te vinden. En op hun beurt inspireren de jonkies de oudere garde met hun andere aanpak en nieuwe producten.

Dus als je weer eens een ondernemersvraag hebt en je denkt: wie ga ik bellen?, heb ik je hiermee - hoop ik - een antwoord gegeven.



*Auteur: Sonia Sjollema, 1964, Rotterdam*

*Over de auteur:  
Sonia Sjollema is directeur NSvP.*

*De NSvP maakt zich sterk voor mens en werk, door vernieuwende projecten te ondersteunen en te werken aan kennisverspreiding, onder andere via het kenniscentrum [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl).*

*Speech te houden voor medewerkers, leidinggevend en HR-professionals.*

## **Geen juf voor de klas, maar leren door experimenteren met nieuwe taken**

Het is maandagochtend. Annemiek gaat voor de eerste keer naar school. Het is dubbel feest, want het is ook de verjaardag van haar moeder. Op school begint de juf met een kringgesprek. De juf vraagt aan de groep welke dag het is. Annemiek die tot dan toe stil geluisterd heeft, steekt haar vinger op en roept enthousiast: 'De verjaardag van mijn moeder'. 'Nee', zegt de juf vriendelijk, 'het is vandaag maandag'.

Voor mij is dit een sprekend voorbeeld van traditioneel leren in een klaslokaal. In een traditionele leersituatie staat er een leraar of een trainer voor de klas die kennis overdraagt aan de groep. De leraar of trainer is de expert, de autoriteit die bepaalt hoe, wat en wanneer we leren. Charles Jennings en Jay Cross schrijven dat volwassenen in bedrijven vooral leren door nieuwe ervaring op te doen in het werk zelf. Daarnaast leren we door sociale interactie: door coaching, feedback en het uitwisselen van kennis en ervaring met anderen. Slechts een klein percentage van wat we voor ons werk leren, is daadwerkelijk het gevolg van traditioneel leren in een klaslokaal.

Om je te blijven ontwikkelen in je werk is het dus vooral belangrijk om ervaring op te doen in nieuwe taken. Medewerkers zien vaak heel goed hoe het werk anders en beter kan. Als zij de ruimte krijgen om initiatief te nemen om

verbetering aan te brengen in het werk, investeren zij niet alleen in hun eigen ontwikkeling. Vaak wordt de organisatie er ook beter van.

Dat viel mij bijvoorbeeld op bij een project van Maria Peeters en Eva Demerouti, onderzoekers aan de Universiteit Utrecht en de Technische Universiteit Eindhoven. Zij ontwikkelden met steun van de NSvP bij politiekorps Brabant Noord een aanpak die moest bijdragen aan meer zelfsturing en werkplezier. Samen met de ondernemingsraad zochten zij naar nieuwe manieren om het werkplezier te vergroten. Politie-mensen scoren meestal hoog op werktevredenheid, maar zij ervaren ook veel druk van regels en er is soms cynisme. In een groepsgerichte training onderzochten medewerkers wat zij zelf kunnen doen om hun werkplezier te vergroten. Vraag was: wat geeft energie en wat kost energie? Grootste eyeopener was dat veel zaken die energie kosten, ook te veranderen zijn door ze samen aan te pakken. Zo werd al snel duidelijk dat er binnen de groep vaak dezelfde energievreters genoemd werden. Formulieren van Jeugdzorg bijvoorbeeld, die vinden de politiemensen veel te lang en complex. Samen besloten zij in overleg te gaan met Jeugdzorg en nieuwe formulieren te ontwikkelen die korter en makkelijker in te vullen zijn. Een traject dat begon met een nadruk op zelfsturing en ontwikkeling in het werk, leidde gaandeweg tot verbetering van de organisatie. Conclusie: maak van medewerkers meedenkers en zij investeren in hun inzetbaarheid en dragen bij aan vernieuwing of verbetering van de organisatie. Het mes snijdt aan twee kanten.

Ik ken ook projecten die beginnen met een nadruk op vernieuwing en die gaandeweg een gouden kans blijken om te leren. Zeker als daar nog ondersteuning bij komt in de vorm van coaching en onderlinge kennisuitwisseling. Een mooi voorbeeld is het Onderwijs Pioniers Programma, ontwikkeld door Kennisland. Onderwijs Pioniers helpt leraren om innovatieve ideeën op hun school vorm te geven. Deelnemers krijgen een budget van 5.000 euro om hun project te

realiseren. Daarnaast krijgen ze ondersteuning in de vorm van coaching en een Pioniersnetwerk. In dit netwerk leren pioniers vooral van elkaar door ervaring uit te wisselen en tips te krijgen hoe hun idee tot succes te maken is.

Neem Sarah van Leeuwen en Aysun Dogan, twee leerkrachten van basisschool de Toermalijn in Rotterdam, die met hun project meedoen aan Onderwijs Pioniers. Zij hebben op hun school te maken met veel leerlingen met een taalachterstand. Thuis wordt niet veel gelezen of voorgelezen, omdat de ouders zelf vaak laaggeletterd zijn of het belang er niet voldoende van inzien. Sarah en Aysun bedachten Biblioplus: een bibliotheek op school waar kinderen en ouders boeken kunnen lenen. Doel is lezen te stimuleren en de ouders meer bij de school te betrekken.

De weg van idee naar werkelijkheid is lang. Daarom kunnen de pioniers de ondersteuning van Onderwijs Pioniers goed gebruiken. Hoe krijg je draagvlak voor je idee binnen je school en bij je collega's? Hoe krijg je middelen en mogelijkheden om het idee ook echt vorm te geven? Bieke Schreurs en Wendy Kicken van de Open Universiteit en Marlieke Kieboom van Kennisland onderzochten verschillende initiatieven van Onderwijs Pioniers. Het onderzoek toont aan dat de kracht van het programma vooral bestaat uit de uitwisseling van ideeën en ervaringen tussen de pioniers, het gevoel van waardering en het krijgen van de nodige ruimte en vertrouwen.

Sarah en Aysun slagen erin om team, ouders en leerlingen enthousiast te krijgen voor hun idee. Ze starten een campagne via Facebook en Twitter met de titel 'Deel je favoriete kinderboek'. Er ontstaat een samenwerking met het Houten Meubileringscollege in Rotterdam dat voor de bouw van boekenkasten kan zorgen. Ze werken aan samenwerking met Stichting Samen Leren Lezen en de Stichting Voorlees Express om leerlingen meer thuis te laten lezen. Zij vinden sponsors om het startbedrag van 5.000 euro te vergroten.

Juist door *experimenteeruimte* te

bieden, ontstaan mooie vernieuwende initiatieven.

Het project is erop gericht onderwijsprestaties te verbeteren, maar er ontstaan ook tal van mogelijkheden om in nieuwe taken en rollen ervaring op te doen. Van samenwerken, organiseren en motiveren tot fondsenwerving en marketing.

Ik denk dat met het stimuleren van vernieuwende initiatieven van medewerkers ook veel gewonnen kan worden op het gebied van leren en ontwikkelen. Om je te blijven ontwikkelen in je werk hoef je niet meteen op zoek naar een nieuwe functie, of een training of opleiding te volgen. Juist door experimenteeruimte te bieden, ontstaan mooie vernieuwende initiatieven. Persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling gaan hand in hand.



*Auteur: Freddy Weima, 1971, Ruigahuizen*

*Over de auteur:  
Freddy Weima is sinds  
eind 2012 algemeen  
directeur van de  
Nuffic, organisatie  
voor internationale  
samenwerking in  
het hoger onderwijs.  
Voordien werkte hij  
bij het CAOP en de  
rijksverheid.*

*Speech te houden voor een breed publiek, vermoedelijk werkzaam  
in het publieke domein.*

## Anders werken is gewoon werken

Beste mensen,

We gaan het anders doen! We gaan niet meer overdreven waarde hechten aan hiërarchie. We zijn allemaal even belangrijk. Natuurlijk, de leidinggevenden zijn ontzettend belangrijk, maar evenzeer lid van het team als alle andere medewerkers. Leidinggevenden hebben een bijzondere rol in het team, ze zijn bijvoorbeeld verantwoordelijk voor de taakverdeling en de beoordeling van de andere medewerkers. Maar zonder die medewerkers zijn ze niets. We hebben elkaar nodig.

En dan nog iets: we gaan sámenwerken! Jawel, samen werken. Een organisatie van enige omvang heeft afdelingen, of units, of secties, of noem maar op nodig. Maar dat hoeft toch niet te betekenen dat je je volledig met die afdeling identificeert in plaats van met de organisatie als geheel? Verkokering is ongezond: we missen kansen doordat we de kracht van de organisatie als geheel niet benutten. We werken inefficiënt, bijvoorbeeld omdat taken per afdeling dubbel worden gedaan. Maar je gaat toch niet voor je eigen afdeling een communicatieadviseur inhuren omdat je bang bent dat je niet bediend wordt door je collega's van de communicatieafdeling? Ga met elkaar in gesprek!

Verkokering, het woord viel al. Dat kent vele uitingen. Verkokering door verticale scheidslijnen, zoals tussen afdelingen, het voorbeeld van zo-juist. Maar het kan ook gebeuren met horizontale scheidslijnen: miscommunicatie en inefficiëntie door een te groot aantal hiërarchische

lagen. Toen ik tien jaar geleden bij de Dienst Justitiële Inrichtingen werkte, kenden we unitdirecteuren die werden aangestuurd door locatiedirecteuren, die op hun beurt weer werden aangestuurd door algemeen directeuren. De algemeen directeur rapporteerde aan de sectordirecteur en die rapporteerde weer aan de hoofd directeur. Vervolgens de directeur-generaal en laten we de secretaris-generaal en de minister niet vergeten. Al die lagen – en het bijbehorende gedrag - vergrootten de afstand tussen werkvloer en leiding, wat een hypotheek legde op de effectiviteit van de organisatie als geheel. En zo zijn vele andere voorbeelden te noemen.

Verticale en horizontale kokers dus. Hoe kan het dat we daar in Nederland zo verslaafd aan lijken te zijn? Misschien komt het wel door de verzuiling, die een groot deel van onze recente geschiedenis heeft gedomineerd. Nu het onderscheid tussen katholieken, protestanten en openbaren aan het weg-ebben is, hebben we blijkbaar behoefte aan nieuwe zuilen. In de onderwijswereld bijvoorbeeld, bij uitstek gekenmerkt door een lange verzuilingstraditie, blijven de muren tussen primair, voortgezet, beroeps- en hoger onderwijs nog steeds te hoog. Maar ook het gedrag binnen organisaties – niet alleen in het onderwijs – doet soms verzuild aan, als je ziet hoe staf- en inhoudelijke afdelingen met elkaar in de clinch kunnen liggen.

Laten we daarmee ophouden. Al die zuilen, al die kokers, allemaal improductief. En ook vaak demotiverend. Nog een voorbeeld van verkokering door horizontale scheidslijnen. In het publieke domein hebben we de laatste tijd veel conflicten gezien tussen werkgevers- en werknemersorganisaties. Natuurlijk over de arbeidsvoorwaarden, maar vaak zat er nog iets heel anders achter. De schaalvergroting van publieke organisaties heeft in veel gevallen tot anonimisering van individuele medewerkers geleid. Voor die schaalvergroting zelf was vaak best wel wat te zeggen. Individuele scholen zouden zijn omgevallen als ze niet deel zouden uitmaken van een groter geheel. Maar dat hoeft niet te betekenen dat

je je als individuele leraar een nummer gaat voelen, met je werkgever, voorheen nog gewoon schooldirecteur, op grote afstand, in het meest extreme geval tussen de financiële hoofdkantoren op de Zuidas. Dat leidt tot frustratie, en die zien we dan weer via de landelijke vertegenwoordigers terug aan de cao-tafel.

Natuurlijk, hiërarchische lagen en afdelingsstructuren zijn onvermijdelijk in grotere organisaties. En grootschalige organisaties hoeven in zichzelf helemaal niet verkeerd te zijn. Een krachtige organisatie, zeker ook in het publieke domein, kan van enorme betekenis zijn voor velen. Je kunt bedrijfsprocessen efficiënter inrichten, waardoor er meer tijd en ruimte ontstaat voor de leerling, de patiënt, de klant. Maar dan moeten die organisaties zich wel dáárop richten. Bestuurders en de andere leidinggevenden moeten het voortouw nemen, maar alle medewerkers zijn medeverantwoordelijk. Schouder aan schouder: collegelid en docent, ziekenhuisbestuurder en verpleegkundige, hoofd-directeur en penitentiair inrichtingswerker, secretaris-generaal en beleidsmedewerker.

En dat is anders werken. Anders werken zou eigenlijk gewoon werken moeten zijn. In publieke organisaties doe je het met z'n allen voor de mensen voor wie je bent opgericht. Door al die horizontale en verticale verzuiling vergeten we dat nog wel eens. We zijn soms zo druk bezig met onze eigen positie, of onze eigen sector, onze eigen afdeling, of met 'bestuurlijk manoeuvreren', dat we de werkelijke doelstelling van onze organisaties en daarmee ons werk uit het oog verliezen.

Maar hoe werk je anders en daarmee gewoon? Laten we om te beginnen maar eens 'gewoon doen' met elkaar. Vind jezelf niet belangrijker of meer bijzonder dan de ander. Als je 'het nieuwe werken' invoert, voer het dan ook echt voor iedereen in. De directeur heeft vaak nog minder een vaste werkplek nodig dan een ander lid van het team. Communi-



Laten we daarmee ophouden. Al die zuilen, al die kokers, allemaal

## *improductief.*

ceer. Probeer gezamenlijk tot betere resultaten te komen, ook als dat betekent dat jij met je eigen afdeling even pas op de plaats moet maken. Heb vertrouwen in elkaars kwaliteiten. Wees tegelijkertijd ook scherp op elkaar, als de resultaten achterblijven moet je elkaar daarop kunnen aanspreken. Wees collegiaal, maar niet te lief voor elkaar, zachte heelmeesters maken immers stinkende wonden.

Van leidinggevendenden – directeuren, bestuurders, hoofden, coördinatoren, wie dan ook – mag verwacht worden dat ze de eerste stap zetten in de richting van dat ‘gewone werken’. Niet omdat ze belangrijker zijn, maar omdat ze een bijzondere rol hebben in hun team. De rol van het voorbeeld.



*Auteur: Henk Strating, 1954, Den Haag*

*Over de auteur: Henk Strating is oprichter HS Arbeidsvoorwaarden, CAO-advies & onderhandelingen.*

*Speech te houden voor iedereen die anders wil werken, maar niet goed weet hoe dat moet.*

## Anders Werken begint in de koffiebar

Sinds ik in 2007 als 52-jarige na 30 jaar dienstverband besloot als zelfstandige verder te gaan, ben ik van half december tot half januari altijd op Sicilië. In Ortigia, het historisch centrum van Syracuse, begin ik elke dag in caffè bar Aretusa. Daar ontdekte ik de kern van ‘anders werken’.

Wat is werken eigenlijk? Die vraag moeten we beantwoorden, voordat we ons bezig kunnen houden met anders werken. Wikipedia zegt kortweg: dat wat men doet of moet worden gedaan. Daarmee slaat de vrije encyclopedie de spijker precies op zijn kop! Want de vraag: wat doe je?, die ons talloze keren in talloze situaties wordt gesteld, gaat bijna nooit over hoe je je vrijetijd besteedt, welke hobby's je hebt of welke sport je beoefent, maar vrijwel altijd over wat voor werk je doet.

Het lijkt er op dat met de vraag: wat doe je?, wordt bedoeld: wat doe je dat er toe doet? Dat is in onze Nederlandse cultuur vooral dat wat je in je werk doet. Dat maakt ook duidelijk waarom verlies van werk en werkgelegenheid zo erg wordt gevonden. Het ontnemt ons de mogelijkheid om iets te doen dat er toe doet. Daarom zien we automatisering en robotisering vaak meer als een bedreiging van ons bestaan dan als iets dat ons bestaan kan vergemakkelijken.

Daar dacht de bekende econoom Keynes heel anders over. In het crisisjaar 1930 schreef Keynes een klein essay van slechts twaalf kantjes met de titel *Economische mogelijkheden voor onze kleinkinderen*. Daarin legt hij uit dat we binnen de eeuw steeds welvarender zullen worden, waardoor we in 2030 nog

maar 15 uur per week hoeven te werken. Keynes zag verlies van wat wij als werk aanmerken, juist als een zegen! Het zou ons de vrije tijd opleveren waarin we de dingen kunnen doen die er écht toe doen!

Terug naar caffè bar Aretusa. Natuurlijk ben ik niet de enige die daar de dag begint. Dat doet Enrico, de makelaar die boven de bar zijn kantoor heeft, ook. En Ignazio, de aanne-mer. En Paolo, die verderop een restaurant heeft. En Mariëtta, de Poolse serveerster. En Ramzi, van Tunesische komaf, die in zijn vaderland van toeristen 12 talen heeft leren spreken, waaronder Nederlands! En natuurlijk Enzo Italia, anarchist nota bene, in wiens Enoteca Solaria iedereen elkaar later op de dag weer zal ontmoeten.

Als je één van hen vraagt: wat doe je?, krijg je echt niet te horen wat voor werk er vandaag allemaal moet worden ge-daan. Je krijgt verhalen te horen over het weer, de politiek, het concert van vanavond of de voetbalwedstrijd in het weekend. Werken is op Sicilië een onderdeel van het leven dat uit veel meer dan werken alleen bestaat. En dan moet werken nog verdeeld worden over de betaalde baan (als men die heeft), deelname aan de informele economie en werk dat in en om eigen huis en tuin moet worden gedaan.

Maar, zal iemand tegenwerpen, wie betaalt al die verloren tijd die in caffè bar Aretusa met praatjes over het weer, de politiek, de sport en met het lezen van de krant wordt doorgebracht? Maar is het wel verloren tijd? Niet meer of minder, denk ik, dan de tijd die menig werknemer in Nederland 's avonds en in het weekend uitgeteld op de bank of in bed doorbrengt om bij te komen van de schaduwzijde van ons traditionele arbeidsethos. Verloren tijd die in statistieken over onze hoge productiviteit niet wordt teruggevonden!

'Anders werken' begint ermee dat werken wordt gezien als een integraal onderdeel van het leven. Soms, als de arbeidsmarkt krap is, lijken we dat te begrijpen. Ik lees in het SCP-rapport

*Van Arbeidsethos Naar Combinatie-ethos* uit 2000 dat Philips in de jaren zestig gehuwde vrouwen werk bood ‘in de uren die hén schikten’. Zij konden zelf hun werktijden bepalen, konden in deeltijd werken, arbeidsuren konden iedere drie maanden worden aangepast en bij ziekte van de kinderen konden de vrouwen vrij nemen.

Deze integrale benadering verdween echter zodra de arbeidsmarkt verruimde. Het SCP bepleit in het rapport uit 2000 dat het arbeidsethos plaats maakt voor het combinatie-ethos. In mijn woorden: werken moet verbonden worden met andere aspecten van het leven: zorg, hobby’s, sport, cultuur, vrijetijdsbesteding en vrijwilligerswerk. Dat heeft vergaande gevolgen. Want om die verbinding te kunnen leggen kan er maar één de regie hebben over werken als onderdeel van het leven: de werker zelf! Jij en ik.

Betekent ‘anders werken’ dan dat iedereen als zelfstandige verder moet? Dat denk ik niet, hoewel die vraag inmiddels door meer dan 1.000.000 zelfstandige werkers met ja wordt beantwoord. En hun aantal zal in de oplevende economie ongetwijfeld verder toenemen. Het betekent wel dat iedere werker, ook als hij in dienstverband werkt, zo veel mogelijk zelf moet kunnen (mee)beslissen over zo veel mogelijk aspecten van het werk. Het ‘nieuwe werken’ biedt daarvoor nog zeer veel ongebruikte kansen.

Natuurlijk moet dat dan ook tot uitdrukking komen in de arbeidsrelatie. Die kan nog veel meer worden gebaseerd op goed werkgever- en werknemerschap, op volwassen arbeidsrelaties, op ruimte voor eigen invulling en uitwerking in plaats van het toepassen van regels. Toepasbare concepten voor maatwerkafspraken in iCAO’s en I-deals liggen klaar om te worden ingevoerd. Wat daarvoor nog ontbreekt is niet de techniek, maar de moed om oude zekerheden los te laten.

Ik heb de kern van ‘anders werken’ gevonden in een kof-fiebar. Dat is geen toeval. Door de dag daar te beginnen

Ik heb de kern van 'anders werken' gevonden in  
*een koffiebar*. Dat is geen toeval

wordt werken haast ongemerkt opgenomen in het geheel van alle andere aspecten van het dagelijks leven. Als ik wel eens ergens overnacht om de volgende dag op tijd bij een klant te zijn, ervaar ik hetzelfde. Dat werken slechts één aspect van het leven is, niet per se meer of minder belangrijk dan alle andere aspecten. Ik wens iedereen zijn of haar eigen koffiebar!



*Auteur: Fokke Wijnstra, 1948, Zijldijk*

*Over de auteur:  
Fokke Wijnstra brengt  
ideeën over complexiteit  
in de praktijk vanuit zijn  
doorleefde ervaring als  
ondernemer en mede-  
oprichter van bedrijven.  
Fokke verleidt graag  
anderen tot gezond  
Rijnlands organiseren.*

*Speech te houden voor lezers van het boek.*

## Anders werken? Als we het willen, dan kan het

Mark oppert het idee om eens met elkaar een weekend te stappen. 'Het lijkt mij wel gaaf om een keer naar Texel te gaan. Huren we een paar huisjes. En partners mee natuurlijk. Wel zo gezellig! Als jullie het zien zitten, regel ik het wel.'

Een initiatief van zomaar een collega. Geen secretaresse die in opdracht van de baas een 'social' moet organiseren vanwege de 'interne communicatie'. Geen uitje van de personeelsvereniging of van de pret-en-plezier-commissie. Nee, een initiatief vanuit enthousiasme. Het voelt direct al als een vriendenweekend, zeker niet als een semi-verplicht bedrijfsuitje.

Een paar weken later, op een zaterdagmiddag, staan zo'n kleine tweehonderd mensen in de duinen van Texel. Karel vond namelijk dat we dan ook wat actiefs moesten doen en heeft daarom wat voorbereid. Zo'n puzzeltocht met een paar lastige vragen en een GPS. Zoek de schat. De opdracht wordt uitgelegd met tot slot: 'Vorm maar teams'. Geen vooraf gemaakte indelingen. Geen aftellen. Nee, laat het maar ontstaan.

Wat nu gebeurt is frappant. De teams vormen zich binnen zo seconden! Sommige deelnemers hadden allang non-verbaal gecommuniceerd met anderen. In de trant van: 'We zullen vast wel in kleine groepen uiteen gaan; zullen wij dan samen?'

Daarbij heeft ieder zo zijn eigen strategie: de een wil vooral niet in een team met collega's met wie hij al de hele week samenwerkt, de ander wil dat juist wel. Kan hij die ander

We laten het gebeuren, we laten het *zich zelf* organiseren.

juist wel eens in een vrij weekend meemaken. We laten het gebeuren, we laten het zich zelf organiseren.

Het team van Ben bespreekt onmiddellijk en vol vuur de wens om vooral de hoofdprijs binnen te slepen. We gaan door tot het gaatje, we zetten alles op alles, go go go! Tjerk ziet dat echter niet zitten en oppert dat hij toch echt eerder op de dag even verderop een kroeg met twintig bijzondere biertjes had gezien. Hem lijkt het een wijs besluit om daar te beginnen met een 'strategiemeeting'. 'Ongetwijfeld eindigen we dan roemloos, maar we hebben wel een hele mooie middag.' Even later sluit Tjerk zich aan bij een ander team met wel een dergelijke ambitie. Een frappante gebeurtenis die zich ook in korte tijd afspeelt. Op een natuurlijke wijze is afgestemd waar we voor gaan. Dat kan en mag voor ieder team anders zijn. En tegelijk is door te wisselen van team als vanzelf de juiste samenstelling ontstaan. Het liet zichzelf vanuit de teamleden organiseren. Laten we zeggen vanuit zingeving en drive. Vanuit de 'why' als het ware.

De GPS en het papier met de opdrachten en spelregels worden uitgereikt. Een goed moment voor een foto denkt Marian, klik, en we bekijken het resultaat op het scherm van haar toestel. Daar zien we Ton die de spelregels doorneemt. Typisch Ton: 'Hoe zijn de regels, wat staat ons te doen, laat mij het maar even uitzoeken'. Bart kijkt over de schouder van Ton mee. Typisch Bart: 'Kan ik helpen, wat is er nodig'. Ben daarnaast ziet er tevreden uit en kijkt met een blik van 'dit gaat helemaal goed komen'. Typisch de informele leider en alleen daar waar nodig. Aan de rand van de foto blijkt iemand de andere kant uit te kijken: 'Wat gebeurt er buiten ons team?' Frappant dat er als vanzelf rollen ontstaan die naadloos door een ieder worden opgepakt en afgestemd. Een fotomoment later blijkt dat Bart het document van Ton heeft overgenomen en dat Astrid nu de GPS in handen heeft. Zij wil dat wel eens leren. Wisselende rollen, zeker geen

functies. Je doet dat wat nodig is en waar je goed in bent en tegelijk wat jou mooi lijkt om te doen. Het organiseert zichzelf en als vanzelf.

Later die avond, met de eervolle eerste prijs in handen, laat Ben zijn gedachten over die middag gaan. Teams vormen, de ‘why’ bepalen en rollen oppakken. Als we in een weekend op Texel zijn, doen we dat moeiteloos en van nature. Waarom moet dat door de week, zodra we door de deur het kantoor in lopen, zo ingewikkeld zijn? Immers, dan hebben we organisatieharken met op target gezette afdelingen waarin bazen medewerkers hebben geplaatst. Dichtgetimmerde functieomschrijvingen met competentieprofielen, performance-indicatoren en leerplannen. Dit alles in de hand gehouden door meetings. Als er al verbinding is, dan is die formeel. Een en al toneelspel. Een totaal ander beeld dan dat van Texel, waar verbondenheid is en spontane energie stroomt. Op kantoor is er geen spoor van dingen die zichzelf, als vanzelf, organiseren.

Wat is eigenlijk ‘anders werken’? Het lijkt erop dat we het op Texel beter organiseren dan in het werk. Zou het niet normaal zijn om op het werk alles net zo te organiseren als we op Texel of thuis ook doen? Maar ja, dat is ongewoon. Frappant. Normaal doen is ongewoon!

Mijn uitnodiging: gewoon doen, dat ‘anders werken’. Het kan zo mooi, inspirerend en succesvol zijn. Om met de cabaretier Lebbis te spreken: “Ja mensen, als we willen, dan kan het!”

(Gebaseerd op een ware gebeurtenis; namen zijn niet gefingeerd.)



## Een tikkie beter



Kan je de wereld verbeteren met een boek?

Met deze vraag begonnen wij aan ons boekproject over Anders Werken. Dit project startte niet zomaar uit het niets. Al drie jaar lang organiseert Factor Vijf, samen met de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP), het leernetwerk Anders Werken. Daarmee brengen we mensen uit de wereld van HR en arbeidsverhoudingen samen, om van en met elkaar te leren hoe we werk en organisaties kunnen verbeteren. Elke paar maanden ‘voeden’ we elkaar tijdens bijeenkomsten. Sprekers geven vernieuwende visies op thema’s als leiderschap, belonen, verandering, (re)organiseren en ontwikkeling van mensen. Deelnemers vertellen fraaie voorbeelden uit hun eigen werkpraktijk. ‘Erg leuk en inspirerend’ zeggen de deelnemers stevast na elke bijeenkomst tegen ons. En dat vinden we zelf ook. Ook wij voelen ons na elke bijeenkomst van het leernetwerk weer een stuk wijzer.

Toch zat iets ons niet helemaal lekker. En dat was de moeilijkheid om alle inzichten van voor, tijdens en na de bijeenkomsten goed vast te houden. Natuurlijk is het leuk om elke paar maanden frisse food for thought op te snuiven. Maar dan? Wat doen we met al die mooie nieuwe inzichten? Gaan we daardoor ander onderzoek doen, anders adviseren? Ontwikkelen onze deelnemers er andere

visies door? Gaan ze er anders van werken? En veranderen de organisaties waar 'onze' HR-professionals werken dankzij de kennis die wij periodiek met hen uitwisselen?

Kortom: we stelden onszelf de vraag of ons leernetwerk voldoende effect had. Wij vonden dat het nog beter kon. Dat er nog veel meer mogelijk en nodig was. Een combinatie van denken en doen. Van actie en reflectie.

Actie en reflectie combineren is niet eenvoudig. Want wat je vaak ziet, is dat schrijvers schrijven en sprekers spreken, maar dat ze weinig handelen. En dat praktijkmensen praktiseren, maar vaak te weinig tijd hebben – of nemen – om op hun handelen te reflecteren. Ook in ons leernetwerk is het een uitdaging om die twee werelden te verbinden. Denken en reflecteren doen we volop in de bijeenkomsten. Maar nieuwe inzichten uitwerken in gedurfde experimenten, dat kan nog veel meer!

En dus verzinnen we een list. We besluiten een brug te bouwen. Een brug tussen denken en doen. Actie en reflectie. Die brug bouwen we in de vorm van een boek. Dit boek. Een boek waarin we schrijvers en sprekers vragen om hun inspirerende visie in hapklare speeches op te schrijven. En waarin we praktijkmensen uitdagen om hun praktijkkennis aan het papier toe te vertrouwen, zodat ook anderen – buiten het leernetwerk– ervan kunnen leren. Voor sommigen van onze co-auteurs was dit best een worsteling. Maar het boek is af!

En is de brug nu gebouwd? We concluderen dat hij al flink in de steigers staat. Want dit boek staat vol met zowel denkers als doeners. Met mensen voor wie schrijven een vak is, en die desondanks aanbevelen wat ons te doen staat. Met mensen die nog nooit eerder geschreven hebben, en nu fraai reflecteren op hoe ze hun organisatie of werk aan het verbeteren zijn. Dankzij een enorme

diversiteit aan verhalen over Anders Werken, weten we nu allemaal een beetje meer over het wat & hoe van Anders Werken. Dat inspireert om dingen ook echt anders – beter – aan te pakken.

Zo weten we nu dat Anders Werken dringend nodig is. Omdat de huidige bureaucratieën teveel tijd en energie opslorpen (Peters). Omdat professionals beter dan managers weten wat hen te doen staat (Van Reest). Omdat de wereld toe is aan een ander bedrijfsmodel (Van de Wiel). Omdat voortschrijdende technologie duurzame inzetbaarheid van strategisch belang maakt (Geurts, Van Wees, Bibi de Vries). En omdat de huidige arbeidsmarkt een fikse kanteling kan gebruiken (Houtman).

Ook leren we uit dit boek wat Anders Werken is. Anders Werken, dat is samenwerken in zwermen van zzp'ers (Plokhooij). Of nee, het is co-creëren van vakbonden en werkgevers (Dijkman, Wiersinga, Krijtenburg). Of nee, het is leren, leren, spelen, klooiën en nog meer leren (Aslander, Brugmans, Pepers, Pietersma, Van Kooten, Van Tienen). Of wacht, Anders Werken is toch wat anders, namelijk fikkies stoken met pioniers (De Koff), bestuurders verleiden om knutselwerkjes voor elkaar te maken (Schueler), heel veel durven geven (Van Breda), theaterlessen incorporeren in ieders werkende leven (Dekker), met al je teamleden 'flowen' (Don), veel, heel veel met elkaar praten (Kuipers, Rauwerdink, Van Essen, Van der Meulen), je eigen baan smeden en kneden (Kastermans), slimmer werken (Stastra), klanten je eigen dienstverlening helpen verbeteren (Sauer, Hoogma), maatwerkoplossingen uitdokteren (Beenders, Leppers, Renneboog) en vooral ook elke werkdag beleven alsof het je eerste is (Plantinga). Kortom, iedereen verstaat wat anders onder Anders Werken. Dat kan ook niet anders, want als er iets is waarnaar we massaal verlangen, dan is het anders dan anderen behandeld te worden: als individu in plaats van als een nummer in een protocol.


Hoe bereiken we dat andere – betere – werken eigenlijk? Ook daarover spreken velen zich uit. Te beginnen met Homan, Zuidweg en Wijnstra, die ons aanraden om vooral gewóón te doen waar je goed in bent. Zoals je ook doet wanneer je met een club mensen naar Texel afreist, en iedereen de taak oppakt die hem past – zelforganisatie dus. Voor veel organisaties en leidinggevendenden betekent dit breken met aloude tradities en patronen (Schoemaker, Termond, Veltink, Weima, Koppens). Want voor zelforganisatie is ruimte nodig, veel ruimte (Sjollema, Brands en Banis). Professionele ruimte noemt Mens dat, waardoor bijvoorbeeld in het onderwijs docenten de vrijheid krijgen om naar eigen inzicht les te geven. Die ruimte komt voort uit loslaten en vertrouwen, zoals je je volwassen wordende zoon ook moet loslaten als die moederziel alleen naar Zuid-Afrika afreist (Doosje). En zoals je vertrouwen moet hebben in de kwaliteiten van anders-dan-andere medewerkers, die je vanwege hun handicap extra steun en aandacht geeft, in ruil waarvoor ze dan schitterend werk leveren (Riegen). Dankzij ruimte en vertrouwen ontstaat bij velen een gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid (Noordzij, Polhout, Van Damme, Van Kranenburg, Verbaarschot), waarbij je je in je keuzes best mag laten leiden door je gevoel (Weewer). Anders Werken bereiken we ook door elkaar anders te waarderen: vervang bonussen door complimenten (Wawoe, Riedijk, Niederer). En natuurlijk gaat het over leiderschap. Altijd weer dat leiderschap, dat nu eens liever niet van boven komt, maar volop wordt gedeeld (Dijkstra), zodat iedereen ideeën kan en wil bijdragen aan democratische communities (Willer).

Dit boek geeft vele voorbeelden van Anders Werken in de praktijk. Het laat zien hoe mensen die hun Elders Verworven Competenties (EVC) laten certificeren, veel meer zelfvertrouwen krijgen (De Feyter). Hoe je mensen in beweging krijgt, door ze simpelweg te vragen wat ze willen (Aerts) of ze mogelijkheden te bieden om werkervaring

in andere functies op te doen (Poppes). Of hoe je, door je werkdag te starten met een espresso in je tweede huis op Sicilië (Strating) of in een zelfverkozen werkvorm (De Nijs, Mekkring), werken en leven prettig kunt verweven. En ook hoe werken en leren in elkaar overlopen, als je klassieke cursussen vervangt door met een groep collega's een geheel eigen leertraject te ontwerpen (Van Oss). Zelfs het klassieke flexwerk is wel heel erg 2013, want als bedrijf wissel je je eigen mensen net zo makkelijk uit met welk ander bedrijf ook, zelfs als ze in dat bedrijf heel ander werk doen dan in je eigen organisatie (Van Beek).

Is het dan allemaal appeltje-eitje, dat andere werken? En heeft het louter voordelen? Helaas, dat dan weer niet. Want al dat nieuwe, andere werken maakt dat we 24/7 'aan' staan. Hoe beheers je dan je tijd, zodat je niet omvalt van de werkstress (Van den Berg)? En zijn we niet stiekem, 'dankzij' internetbankieren en Facebook, allemaal gratis werkers – prosumenten – in plaats van consument geworden (Witteveen)? En hoe maken we al die mooie, andere woorden in cao's echt waar, zonder nare neveneffecten (Kramer, Robin de Vries)? Wat te doen als Het Nieuwe Werken stukt bij felgekleurde 'bricks' en steeds maar weer nieuwe 'bytes', terwijl het 'behavior' van managers net zo sturend en directief blijft als weleer (Baane)?

Misschien is de 'les' van Thijs Homan zo'n slechte nog niet, en is anders werken niet meer dan normaal werken. En kunnen we ons nog het beste laven aan de lessen van onze evolutionair meest verwante soort: de aap. Want zoals gedragsbioloog Sterck schrijft: de mens is, net als de aap, bovenal een sociaal wezen. Anders – lees: gewoon lekker en leuk – werken betekent dat we investeren in prettige werkrelaties, waarin we elkaar vertrouwen, zodat we nog lang en gelukkig samenwerken. Als we dit nu maar in onze oren knopen, en in de vingers krijgen bovendien, dan hebben we met dit boek een heel klein beetje van de wereld een tikkie beter gemaakt.



\* Het zal de oplettende lezer van het fysieke boek opvallen dat niet iedereen vermeld in ons nawoord te vinden is in dit boek; surf daarom ook naar [www.anderswerken.eu](http://www.anderswerken.eu) voor de complete verzameling mooie verhalen over Anders Werken.



