

2016

BESTE WERKGEVERS

Het grootste en meest betrouwbare medewerkersonderzoek van Nederland door **Effectory** en **Intermediar**



Beste Werkgevers

Succes door
explosie
van talent

4

winnaars 'Ik heb nog nooit een managementboek ingezien'

Deep Democracy
Cultuurshock
door kantoorpolitiek

Van onderdeel naar complete truck...

Ga voor onze actuele vacatures naar
www.scaniaproductie.nl/werken-bij



SCANIA

De winnaars:

50

**Beste Werkgevers
Profit < 1000 medewerkers**

54

**Beste Werkgevers
Profit > 1000 medewerkers**

58

**Beste Werkgevers
Non-profit < 1000 medewerkers**

62

**Beste Werkgevers
Non-profit > 1000 medewerkers**

66

Column
Roos Schlikker

05

Voorwoord

06

Over het
onderzoek

12

Lena Herder,
CEO IKEA Nederland

20

What's going on?

22

Gevecht tegen de groep

26

De purpose-
revolutie

32

De Spotify-
methode

36

Achterover hangen
is er niet meer bij

40

Zo voelt dat als
buitenbeentje

44

Out-of-controlfreaks

COLOFON Beste Werkgevers 2016 is een uitgave van Intermediair (de Persgroep Online Services) en Effectory **REDACTIE INTERMEDIAIR** Anton van Elburg, Michael van Dorp **BIJDRAGEN** Rob Hartgers, Dirk Koppes, Irina Mak, Mirjam Streefkerk, Peter Olsthoorn, Jolein de Rooij, Roos Schlikker, Boudewijn Smid, Rutger Vahl, Hedwig Wiebes **AAN DIT MAGAZINE WERKTEN MEE** Bonnie Dubois, Danny Paulich, Meyke Schilperoord, Jogchum Straatsma

VORMGEVING Durk Hattink / Durk.com **BEELD** Vincent van Gurp / Vanvincent.nl

INTERMEDIAIR Mt. Lincolnweg 40, 1033 SN Amsterdam, www.intermediair.nl **EFFECTORY** Singel 126-130, 1015 AE Amsterdam, www.effectory.nl

Trots!



Wij zijn trots dat we al 9 jaar op rij één van de beste werkgevers zijn. Ons succes danken we aan de combinatie van hoogwaardige technologie en onze fantastische medewerkers. Zij zijn de drijvende kracht achter onze material handling systemen en bijbehorende services voor tal van nationale en internationale distributiecentra, luchthavens en sorteercentra. Onze cultuur is er één die goede mensen aantrekt, ontwikkelt én behoudt. We hebben zelfs de beste opleidings- en doorgroeimogelijkheden. Iets waar we ook erg trots op zijn!

Wij zoeken altijd talentvolle mensen. Ben jij op zoek naar hoogwaardige technologie, verantwoordelijkheid, afwisseling en een internationale carrière? Dan is werken bij Vanderlande iets voor jou! Kijk op onze website voor de vacatures.

➤ careers.vanderlande.com

Succes door explosie van talent

Beste Werkgevers zijn goed voor hun medewerkers en daardoor ook op andere gebieden succesvol. Ze zijn wendbaar, bruisen van positieve energie en hebben innovatief vermogen. Ook financieel gaat het hen goed. Dit magazine laat de Beste Werkgevers van Nederland zien op basis van het Beste Werkgeversonderzoek. Vijf redenen om aan dit onderzoek mee te doen:

1 Een sterk werkgeversmerk is belangrijk om talent aan te trekken.

2 Om een sterk werkgeversmerk te worden, moet u eerst weten waar uw organisatie goed in is. Waar zijn uw medewerkers tevreden of juist ontevreden over?

3 Door het Beste Werkgeversonderzoek weet u wat de sterke punten zijn. Dit kunt u gebruiken om nieuwe medewerkers te overtuigen om voor uw organisatie te komen werken. De verwachtingen die u afgeeft, zijn oprecht en reëel.

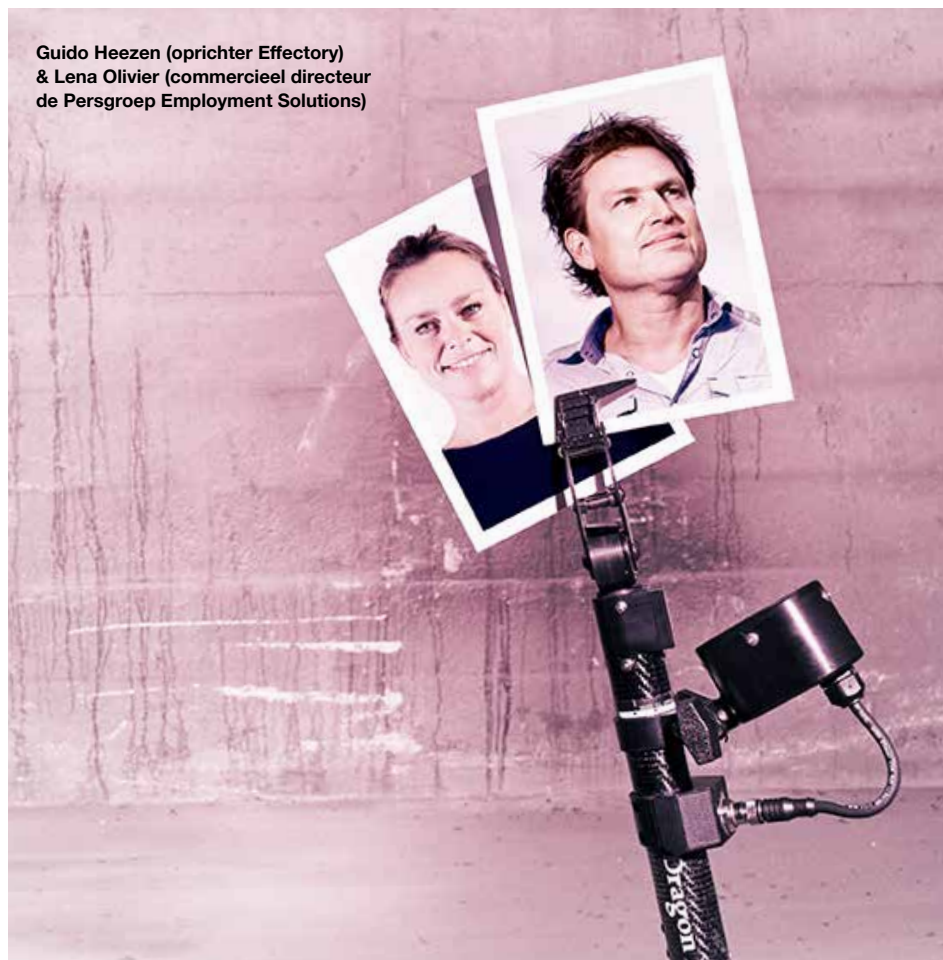
4 Een sterk werkgeversmerk zorgt voor trots onder de eigen medewerkers. Dit bevordert bevologenheid en betrokkenheid en voorkomt jobhoppen, wat vooral onder generatie Y populair is.

5 Het Beste Werkgeversonderzoek is de grootste en meest betrouwbare lijst van Nederland.

Zorg dat u het talent niet mist.
beste-werkgevers.nl

**Guido Heezen
& Lena Olivier**

**Guido Heezen (oprichter Effectory)
& Lena Olivier (commercieel directeur
de Persgroep Employment Solutions)**



Het Beste Werkgeversonderzoek is een initiatief van Effectory en Intermediair



Over het onderzoek

Wat is het Beste Werkgeversonderzoek?

Het Beste Werkgeversonderzoek is dit jaar voor de 16e keer uitgevoerd door Effectory en Intermediair om een objectief oordeel te vellen over werkgeverschap in Nederland. Beste Werkgevers is de grootste en meest betrouwbare lijst van de beste werkplekken in Nederland. Organisaties verdienen een positie op de ranglijst gebaseerd op gedegen onderzoek onder hun eigen medewerkers.

Wie zijn er onderzocht?

In totaal is bij 313 organisaties met minimaal 100 medewerkers een medewerkersonderzoek uitgevoerd. De gemiddelde respons van de 313 organisaties is 71,5%, wat neerkomt op 224.567 respondenten.

Wie zijn de kanshebbers?

De Beste Werkgevers zijn terug te vinden in verschillende lijsten. Op basis van de Beste Werkgevers Score publiceren we de volgende lijsten:

Profit

- De 15 hoogst scorende profitorganisaties met minder dan 1000 medewerkers
- De 15 hoogst scorende profitorganisaties met meer dan 1.000 medewerkers

Non-profit

- De 15 hoogst scorende non-profitorganisaties met minder dan 1000 medewerkers
- De 15 hoogst scorende non-profitorganisaties met meer dan 1.000 medewerkers

Hoe wordt de Beste Werkgevers Score bepaald?

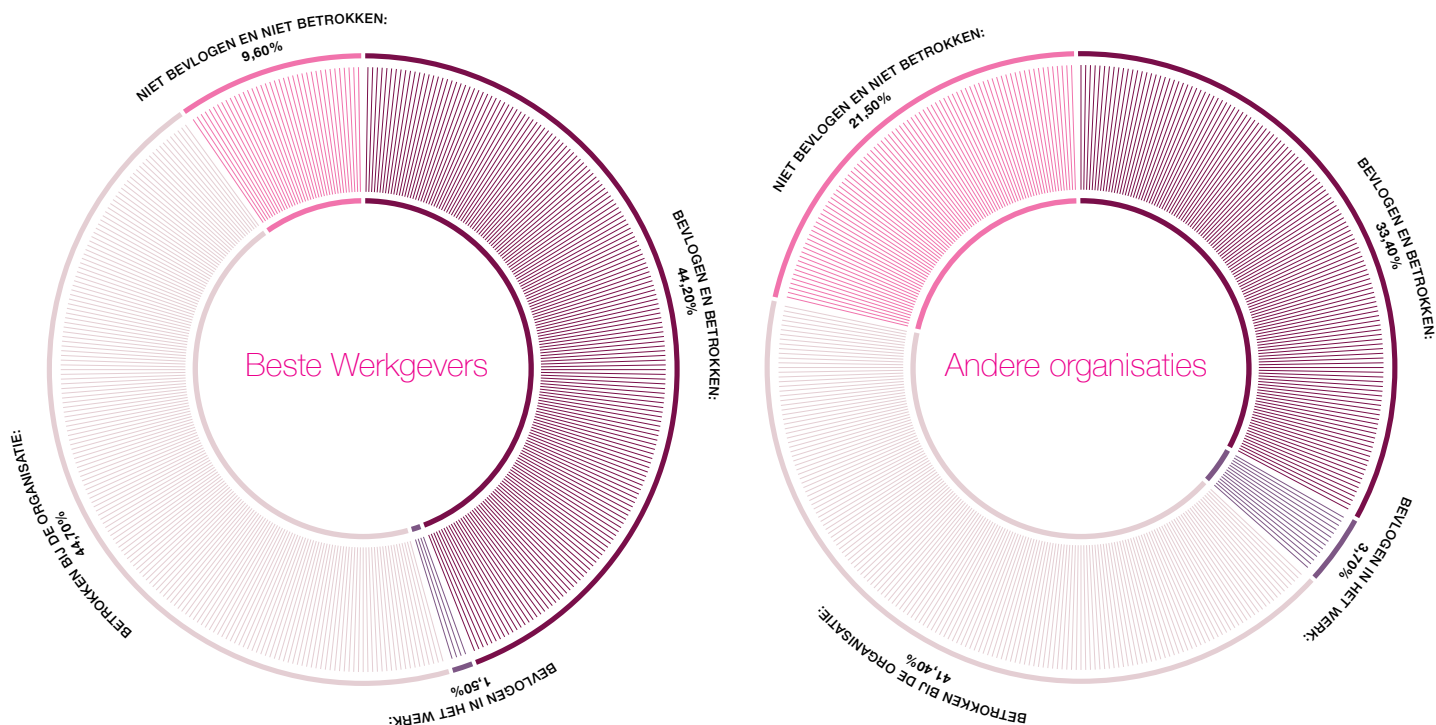
De Beste Werkgevers Score toont aan hoe goed een organisatie haar medewerkers in staat stelt om te presteren. In ieder medewerkersonderzoek zijn zes vragen opgenomen die samen de score vormen. Deze Beste Werkgevers Score bestaat uit een gemiddelde van:

- 1 organisatietrots
- 2 achter de organisatiedoelen staan
- 3 kansen krijgen om optimaal te presteren
- 4 het krijgen van waardering
- 5 de organisatietevredenheid
- 6 tevredenheid over de werkzaamheden

De 7 geheimen van goed werkgeverschap

Wat onderscheidt Beste Werkgevers van de organisaties die de lijst niet halen? De volgende zeven kenmerken zijn bepalend voor succes:

- 1 een aansprekende richting van de organisatie
- 2 een inspirerende directie
- 3 weg met onnodige regels en procedures
- 4 het terugdringen van onnodig management
- 5 het waarderen van specialisten
- 6 het toepassen van sociale innovatie
- 7 het delen van informatie



Bevrogen en betrokken:

Medewerkers die bevrogen én betrokken zijn, hebben hart voor hun werk en hart voor de organisatie. Ze staan positief tegenover beide en zetten zich in om zichzelf en de organisatie continu te verbeteren.

Bevrogen in het werk:

Bevrogen medewerkers hebben hart voor het werk dat ze doen (het 'I love my job' effect). Het werk levert ze energie op en ze dragen graag bij in en door hun werk. Zij zetten zich in om hun werk en zichzelf te verbeteren.

Betrokken bij de organisatie:

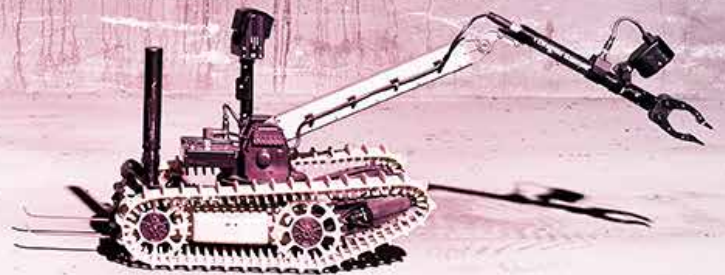
Betrokken medewerkers hebben hart voor de organisatie (het 'I love my company' effect). Ze vinden zichzelf bij de organisatie en de organisatiedoelen passen en dragen graag bij aan het verbeteren van de organisatie.

Niet bevrogen en niet betrokken:

Medewerkers die niet bevrogen en niet betrokken zijn, voelen zich niet thuis in het werk en bij de organisatie. Hun bijdrage is daardoor kleiner. In het beste geval doen ze gewoon hun werk, in het slechtste geval zetten ze de hakken in het zand.

Bevlogen en betrokken

Als het over goed werkgeverschap gaat, kijkt men vaak naar het aantal mensen dat zowel bevlogen als betrokken is. Deze medewerkers zijn een grote meerwaarde voor een organisatie. Beste Werkgevers hebben meer bevlogen en betrokken medewerkers dan andere organisaties.





Hoog scoren

Op deze onderwerpen scoren Beste Werkgevers significant hoger dan andere organisaties

Beste Werkgevers	Andere organisaties
Het is mij duidelijk welke doelen we als organisatie willen bereiken	

7,7 — 6,3

Ik heb vertrouwen in de leiding van de organisatie

7,5 — 6,0

Ik heb vertrouwen in de toekomst van de organisatie

7,9 — 6,6

De organisatie levert een positieve bijdrage aan de maatschappij

7,8 — 6,9

Ik ben trots op de organisatie

7,5 — 6,7

Ik kan mijn werk doen zonder dat ik belemmerd word door onnodige regels,
beleid en bureaucratie binnen de organisatie

6,4 — 5,7

Ik weet hoe mijn werk bijdraagt aan de visie en doelen van de organisatie

7,8 — 7,0

Ik krijg voldoende feedback over mijn werk

6,9 — 6,1

'Liever leider dan manager'

Lena Herder begon 25 jaar geleden als werkstudent bij IKEA. Nu is ze CEO van IKEA Nederland. Ze is trots op de cultuur van het bedrijf. 'Als ik een IKEA-winkel binnenloop, voel ik mij thuis.'





WORD KOPLOPER

Ben jij al klaar voor de toekomst van leren?
De nieuwe maatschappij stelt andere eisen
aan medewerkers, teams en organisaties.
Wat betekent dit voor jouw organisatie en
voor het leeraanbod richting medewerkers?
Zorg ervoor dat jij met je team klaar bent
voor de Future of Learning!

Ga naar sn.nl/reset



SCHOUTEN & NELISSEN

Vanuit haar kantoor in Amsterdam-Zuidoost kijkt Lena Herder uit op een grote IKEA-vestiging aan de overkant van de brede snelweg. Een van de eerste keren dat Herder dit logo zag was in 1977, toen ze als weekendhulp aan de slag ging bij een IKEA in het Zweedse Malmö, waar ze opgroeide. Het was de vijftiende IKEA-vestiging ooit. Inmiddels, een kwart eeuw later, telt de Zweedse meubelgigant 340 vestigingen.

Lena Herder groeide mee met IKEA. Met uitzondering van een zwangerschapsverlof van drie jaar (niet uitzonderlijk in Zweden) en een uitstapje van zes jaar naar de franchise-winkels van Ericsson, bleef ze het woonwarenhuis trouw. Ze volgde de interne managementopleiding en maakte snel carrière. Haar loopbaan voerde haar de wereld rond. Ze was onder meer Deputy Retail Manager in Groot-Brittannië, reisde als adjunct-directeur van de Food-divisie naar koffieplantages in Guatemala voor de certificering, en bezocht IKEA-vestigingen over de hele wereld. In 2013 kreeg ze de leiding over IKEA Finland. Sinds oktober 2015 zit ze hier, in Amsterdam-Zuidoost, als Country Retail Manager van IKEA Nederland. Ze moest even slikken toen haar deze baan

werd aangeboden, vertelt ze: 'Ik had mijn team in Finland beloofd dat ik daar nog twee tot drie jaar extra zou blijven. Ik zat er net twee jaar toen ik gebeld werd door mijn manager. "Wie ga je nu weer van me stelen?", vroeg ik haar. Bleek het om mijzelf te gaan. Ik kon moeilijk weigeren. Nederland is een substantieel grotere markt dan Finland. En ik heb het altijd prettig gevonden om met Nederlanders samen te werken. Ze zijn rechte doorzee. Geen verborgen agenda's, *what you see is what you get*. Ze dagen je uit en houden je scherp. Dat waardeer ik.'

Bent u na 25 jaar vergroeid met het bedrijf? 'Zo ver wil ik niet gaan, maar ik voel mij hier wel thuis. Toen ik in 1985 geheadhunt werd door de Ericsson-franchise, liep ik met knikkende knieën naar

het kantoor van de IKEA hr-manager om te vertellen dat ik het bedrijf ging verlaten. Hij zei: "Als je maar weet dat je altijd terug kunt komen." Die opmerking gaf mij een geweldig goed gevoel. Toen ik zes jaar later terugkeerde bij IKEA, wist ik zeker dat dit het bedrijf is waar ik thuis hoor. Ik had bij Ericsson helemaal geen slechte tijd, maar dit zijn de bedrijfscultuur en -waarden die het beste bij mij passen. Ik maak bij IKEA deel uit van een groter geheel, zo ervaar ik dat echt.'

U bent een echt IKEA-mens? 'Ik weet niet of zoiets bestaat. Ik durf wel te zeggen dat mensen die langer bij IKEA blijven, voldoen aan een bepaald profiel. Jij moet bij IKEA passen en IKEA bij jou. Het werkt twee kanten op. In onze rekrutering leggen we daarom veel nadruk op de tien bedrijfswaarden van IKEA (zie kader, red.) en op onze visie: "Een beter dagelijks bestaan creëren voor zo veel mogelijk mensen." De waarden en de visie vormen de basis van ons rekruteringsbeleid. In sollicitatiegesprekken vraag ik altijd wat de waarden voor mensen persoonlijk betekenen, hoe dat terugkomt in hun gedrag, welke verwachtingen ze hebben. Daar moeten ze echt goed over nadenken. Een IKEA-medewerker moet bovendien ondernemend zijn, bereid zijn om bij te dragen aan de ontwikkeling van het bedrijf. Daarbij mogen fouten worden gemaakt. We verwachten zelfs dat je fouten maakt, want de enige die geen fouten maakt, is degene die slaapt. Het is een fantastische manier om het bedrijf verder te ontwikkelen, door test & trial.'

Die visie is natuurlijk prachtig, maar wat merken medewerkers daarvan in de dagelijkse praktijk? 'Ik hoop dat ze

Wie is Lena Herder?

1960	Geboren te Malmö
1977 – 1985	Part-time werk IKEA Malmö
1985 – 1991	Ericsson(City) Franchise winkels Lund en Malmö
1991 – 1999	IKEA FAMILY manager Malmö winkel Customer Relations manager Malmö winkel Sales manager Furniture Malmö winkel Country Sales manager Lighting Sweden
1999 – 2003	Winkelmanager, IKEA Linköping
2003 – 2005	Learning & Development Manager, IKEA Zweden
2005 – 2009	Global Range Manager, IKEA Food Services AB
2009 – 2012	Deputy Retail Manager, IKEA UK
2012 – 2013	Deputy Managing Director, IKEA Food Service
2013 – 2015	Managing Director / Retail manager, IKEA Finland
2015 – heden	Managing Director / Retail manager, IKEA Nederland

'We vragen klanten waar ze van dromen'

GOED WERKGEVERSCHAP?



Met
40%
belasting-
voordeel*

Bied uw medewerkers leuke en interessante extra's aan!

Medewerkers worden blij van goede arbeidsvoorwaarden. Wij noemen dat leuke interessante extra's. Werkgevers die deze extra's aanbieden worden gezien als een goede werkgever. U gunt uw medewerkers meer dan alleen het gebruikelijke salaris en u krijgt daar blij en betrokken medewerkers voor terug. Met FiscFree® biedt u slim en gemakkelijk deze arbeidsvoorwaarden aan.

Veel werkgevers bieden geen leuke interessante extra's aan, omdat men bang is de vrije ruimte te overschrijden. FiscFree® is 100% WKR-proof; overschrijding van het budget is niet mogelijk.

Wellicht bent u de volgende werkgever die tegen zijn medewerkers kan zeggen: "FiscFree®, nu ook bij ons!" Weten wat FiscFree® allemaal voor u kan betekenen? Bel ons op **(0513) 43 30 53** voor een gratis demo of kijk op **fiscfree.nl**.

*Afhankelijk van de hoogte van het salaris

fiscfree

NFP

GROEP

IKEA als Beste Werkgever

IKEA is met een Beste Werkgevers Score van 7,9 de winnaar in de branche Groot- en detailhandel. Deze score is gebaseerd op een zestal vragen die in elk Beste Werkgeversonderzoek worden gesteld. Hoe scoort IKEA op deze zes vragen?

Ik ben tevreden over IKEA als organisatie	8,2
Ik ben blij met mijn werk	8,2
Ik sta achter de doelstellingen van IKEA	8,4
Ik ben trots op IKEA	8,4
Ik voel dat ik gewaardeerd word door IKEA	7,4
Ik krijg voldoende de kans om te doen waar ik goed in ben	7,0

Uit het onderzoek blijkt ook dat de thema's betrokkenheid, tevredenheid en veranderingsbereidheid significant hoger scoren dan het landelijke gemiddelde.

De 10 waarden van IKEA

- 1 Leiden door het goede voorbeeld te geven
- 2 Continu streven naar vernieuwing
- 3 Solidariteit en enthousiasme
- 4 Kostenbewustzijn
- 5 Voeling houden met de realiteit
- 6 Bescheidenheid en wilskracht
- 7 Durven anders zijn
- 8 Verantwoordelijkheid aanvaarden en delegeren
- 9 Eenvoud
- 10 Wij zijn voortdurend 'onderweg'

Een Zweeds succesverhaal

Het scheppingsverhaal van IKEA is al zo vaak opgeschreven en verteld, dat het mythische vormen heeft aangenomen; niet in de laatste plaats binnen het bedrijf zelf. De hoofdrol in deze Scandinavische saga is vanzelfsprekend weggelegd voor de inmiddels hoogbejaarde oprichter Ingvar Kamprad. In 1943 start hij als 17-jarige jongen een meubelzaak in het rustieke Småland. De naam IKEA is een acroniem van zijn eigen initialen, de boerderij waar hij opgroeide (Elmtaryd) en het nabijgelegen dorp Agunnaryd. IKEA onderscheidt zich al vrij snel van de concurrentie met demonteerbare meubels, een herkenbaar design en ruim opgezette showrooms.

Inmiddels telt het concern 340 winkels verspreid over 43 landen. In het laatste boekjaar groeide de omzet met 5,5 procent tot 31,9 miljard euro. De groei was de laatste jaren vooral afkomstig uit opkomende markten, met name China en Rusland. Ook de online verkoop, waar IKEA pas laat mee begonnen is, draagt bij aan de omzetgroei, al is het aandeel van 'online' in de totale omzet nu nog maar 3 procent.

Het merk IKEA is onveranderd ijersterk. Het bedrijf staat al jaren in de top 50 van meest waardevolle merken van zakenblad *Fortune*. De reuring in Europa over grootschalige belastingontwijking heeft het merk schijnbaar geen schade gedaan.

het merken in alle aspecten van onze bedrijfsvoering. In de manier waarop we met elkaar omgaan, maar ook in onze relatie met onze leveranciers en natuurlijk onze klanten. Zo gaan elk jaar ruim duizend medewerkers op bezoek bij de mensen thuis. Met deze thuisbezoeken krijgen we echt inzicht in de behoeften, wensen en dromen van mensen. We verkopen mensen niet zomaar een keuken, maar willen weten wat ze echt nodig hebben en wat hun dromen zijn op dat gebied. Die huisbezoeken doen we in elk land waar we winkels hebben, ook in Nederland dus. Daarnaast is duurzaamheid ook al jarenlang een speerpunt voor IKEA. Omdat wij de hele keten beheersen, kunnen wij duurzame producten garanderen. In sommige productcategorieën, zoals ledverlichting en het 100% duurzame katoen dat we gebruiken in onze producten, vervullen wij een voortrekkersrol. Ik merk ook dat medewerkers trots zijn op onze sociale agenda. Vanuit de IKEA Foundation ondersteunen wij wereldwijd ontwikkelingsprojecten, onder meer op het gebied van scholing, klimaatverandering en de ondersteuning van vrouwen en meisjes in ontwikkelingslanden. Voor medewerkers hebben we een programma met de naam IWitness Global Citizens. Twee keer per jaar bezoeken medewerkers uit de hele wereld, waarvan vijf uit Nederland, ergens ter wereld projecten van de IKEA Foundation. Kort geleden is er nog een groep naar de Filipijnen geweest, waar ze educatieprojecten hebben bezocht die door IKEA zijn gefinancierd. Bij terugkomst delen deze medewerkers hun ervaringen en verhalen. Dat zijn altijd

'We verwachten van medewerkers dat ze fouten maken'

mooie momenten in de winkels en op ons service-office, die laten zien dat we als IKEA een beter dagelijks bestaan willen creëren voor iedereen.'

Komen er ooit mensen op een sollicitatiegesprek die zeggen 'mwah, die IKEA-waarden passen niet bij mij'?

'Nou, nee. Vrijwel iedereen die bij ons solliciteert, heeft zich vooraf verdiept in onze cultuur en waarden en weet wat voor soort bedrijf wij zijn. Dat selecteert zichzelf. Het werkt eerder omgekeerd: mensen willen bij IKEA werken omdat ze zich aangesproken voelen door onze bedrijfsfilosofie.'

IKEA gaat prat op de platte, non-hiërarchische organisatiestructuur. Typerend daarvoor is dat binnen IKEA niet gesproken wordt over een 'hoofdkantoor', maar over een 'servicekantoor', waar maar 220 mensen werken. Tot spijt van Herder is Nederland een van de weinige landen waar het servicekantoor niet in een winkel is gevestigd:

'Ik mis de nabijheid van de winkel. In Finland ging ik minstens twee of drie keer per week de winkel door. Als we op het servicekantoor twijfelden over een beslissing, konden we meteen de winkel inlopen om te vragen wat medewerkers en klanten ervan zouden vinden. Toen ik vorig jaar in Nederland kwam, heb ik in mijn eerste werkweken alle winkels bezocht. Dan ga ik niet in een hoekje met de storemanager praten. Samen met hem of haar ga ik de hele winkel door om te spreken met medewerkers en klanten. Ik heb het grote voordeel dat ik jarenlang zelf in de winkels gewerkt heb. Ik ben in niets specialist, maar ik weet zo veel van het bedrijf, dat ik met de meeste medewerkers gemakkelijk een gesprek kan voeren.'

Hoe ziet de rol van een CEO eruit in een non-hiërarchisch bedrijf? 'Ik ben eindverantwoordelijk, voor de volle 100%. Maar ik handel en gedraag me

meer als een leider dan als een manager. Managementvaardigheden zijn voor mij zaken als doelen stellen, structuren ontwerpen, controle uitoefenen. Leiderschap vind ik veel belangrijker dan management. Ik wil inspireren en anderen de richting wijzen die we op moeten gaan. Maar als leider is het mijn voornaamste taak om ervoor te zorgen dat medewerkers zich kunnen en willen ontwikkelen, dat ze nieuwe dingen durven uit te proberen, zodat ook het bedrijf zich blijft vernieuwen. Ik zie mezelf veel meer als een *enabler* dan een manager.'

Hoe gaat dat in zijn werk? 'We hebben verschillende programma's voor medewerkers. Twee keer per jaar heeft iedereen een persoonlijk ontwikkelingsgesprek. Gezamenlijk beslissen we welke richting mensen uit willen met hun loopbaan. Natuurlijk wil of kan niet iedereen een leider zijn, maar je kunt ook sterk zijn in andere gebieden. Je kunt bijvoorbeeld een heel goede specialist worden, of zelfs blijven waar je bent voor lange tijd, maar je door cursussen of trainingen op een andere manier ontwikkelen. Daarnaast bieden we verschillende leiderschapsprogramma's voor onze medewerkers die zich op dat gebied willen verder ontwikkelen.'

Is de bedrijfscultuur van IKEA eigenlijk typisch Zweeds of Scandinavisch? 'De wortels van ons bedrijf liggen in de regio Småland, in het zuiden van Zweden. Dat is waar onze oprichter Ingvar Kamprad is opgegroeid en zijn bedrijf startte (in 1943, red.). Het was in die tijd geen gemakkelijke omgeving om op te groeien of te ondernemen. Hard werken was de norm, doorzettingsvermogen, zuinigheid en bescheidenheid waren belangrijke waarden. Dat zie je nog steeds terug in het huidige IKEA.'

IKEA is inmiddels aanwezig in meer dan veertig landen. Is de bedrijfscultuur overal hetzelfde? 'Wij zijn gewor-

teld in Zweden, maar onze waarden zijn tegelijkertijd universeel. Kleine lokale verschillen daargelaten, worden IKEA-vestigingen overal ter wereld hetzelfde geleid. Als ik een IKEA-winkel binnenloop voel ik mij thuis, of dat nu in Nederland is, in Canada, China of Japan.'

In 2015 schreef een groepje ontevreden Nederlandse IKEA-medewerkers een open brief aan Ingvar Kamprad. Hoe verklaart u de onvrede onder deze medewerkers? 'Ook bij IKEA zijn we niet perfect. Daar streven we wel naar. Elke dag weer. Dat neemt niet weg dat er op individueel niveau sprake kan zijn van onvrede of van medewerkers die moeite hebben met bepaalde ontwikkelingen. Ongeveer 97 procent van de medewerkers geeft in onze interne enquête aan dat ze graag voor IKEA werken. Met medewerkers die aangeven moeite te hebben met bepaalde zaken, gaan we in gesprek. In verreweg de meeste gevallen werkt zo'n dialoog goed en haalt het de kou uit de lucht.'

Is Ingvar Kamprad nog steeds actief betrokken bij het bedrijf? 'Hij heeft tegenwoordig een vrije rol als adviseur, maar is nog steeds actief en extreem belangrijk voor het bedrijf. Wat hij de laatste decennia heeft gedaan, is ongelooflijk. Ik vind het al moeilijk om alle 5.500 medewerkers in Nederland te bereiken, maar hij heeft vrijwel alle 150.000 medewerkers ontmoet. Hij reist nog steeds naar vestigingen, dat neemt hij heel serieus. Ik heb weleens met hem in Engeland door een winkel gelopen. We hadden om 7 uur 's ochtends afgesproken bij de winkel. Toen ik om half zeven arriveerde, was hij er al. Hij vertrok pas toen de winkel om 9 uur 's avonds sloot. Gedurende de dag deed hij niets anders dan praten met de medewerkers. Ingvar is een unicum. Als we hem niet meer hebben, zal dat een groot gemis zijn, maar we zullen ons best doen om de door hem gecreëerde cultuur voort te zetten. Ik weet zeker dat we daar succesvol in zullen zijn, omdat dit zo diep zit geworteld in alles dat we doen.'

■ door Rob Hartgers

'Ik ben een *enabler*'



What's going on?

Waar moet je op letten om baanbevlogenheid of onvrede te identificeren? Een encyclopedie van codes, signalen en tekens.

Achterdocht en cynisme Wordt elke aankondiging van bovenaf in twijfel getrokken? Geloof men niet meer in goede bedoelingen van het management? Hoe wordt er gereageerd op besluiten van bovenaf? Achterdocht en cynisme zeggen veel over een slechte sfeer op de werkvloer.

Ambassadeurschap Wanneer medewerkers als ambassadeur voor hun werkgever optreden en vrienden en kennissen aanraden er te gaan werken, is dat een heel positief signaal.

Baanbevlogenheid Er zijn verschillende zaken die baanbevlogenheid kenmerken, vertelt Willem van Rhenen, hoogleraar Engagement & Productivity. 'Medewerkers die bruisen van de energie, die toegewijd zijn aan hun opdracht en geabsorbeerd zijn door hun werk, hebben veel plezier in hun werk. Ze ervaren dat de dag voorbijvliegt en praten ook buiten werktijd graag over dat wat ze aan het doen zijn.'

Besluiteloosheid Projecten die vooruitgeschoven of niet afgemaakt worden, en medewerkers die eerst de klussen doen die de minste tijd en energie kosten, zijn volgens de experts indicatoren voor onvrede.

Complimenten Tal van onderzoeken laten zien dat complimenten een positieve invloed hebben op gedrag. Geven medewerkers elkaar regelmatig complimenten, dan is dat dus een zeer goed teken.

Eigenaarschap Als mensen initiatiefrijk zijn en eigenaarschap tonen, betekent dat over het algemeen dat ze zich veilig en prettig voelen in de organisatie. Er is ruimte om fouten te maken.

Klanttevredenheid Daalt de klanttevredenheid? 'Duik dan goed in de details', zegt Tim Winkler, eigenaar van Twinkler Consultancy. 'Als die dalende onvrede bijvoorbeeld zit in de bejegening van klanten, weet je bijna zeker dat er iets mis is op een afdeling.'

Kritiek Openlijke kritiek van medewerkers hoeft niet per se iets negatiefs te zijn. Integendeel: het kan ook duiden op grote betrokkenheid als iemand zijn leidinggevende durft aan te spreken over het beleid. Puck Bossert, die ook voor grote internationale bedrijven werkte: 'Ik vind Nederlandse medewerkers behoorlijk mondig. Als iets ze niet bevalt, zeggen ze het vaak wel.'

Medewerkerstevredenheid Elke twee jaar laat financieel dienstverlener MN een medewerkersonderzoek uitvoeren. 'Hier krijgen we de meeste signalen uit', aldus HR-directeur Bossert. 'We ontdekten zo bijvoorbeeld dat veel medewerkers de samenwerking binnen het eigen team heel goed vinden gaan, maar de samenwerking met andere teams als veel minder waarderen.' Willem van Rhenen zou het alleen liever anders noemen: 'Tevredenheid is leuk voor op het terras, maar niet voor op de werkvloer. Het leidt namelijk tot inactivatie. Ik ken een bedrijf waar ruim 80 procent aangaf zeer tevreden te zijn en de helft dat hij de volgende dag zou vertrekken als hij een betere baan aangeboden zou krijgen. De directeur begreep dat niet. Maar als je tevreden bent, heb je geen uitdagingen. Je kunt dus beter bevlogenheid onderzoeken.' (Zie ook: Baanbevlogenheid).

Mijdgedrag Als medewerkers waar je eerst goed contact mee had je gaan mijden, kan dat ook duiden op onvrede. Winkler adviseert: ga met deze mensen in gesprek. 'Plan een koffieafspraak in, dan kom je er snel genoeg achter of er echt iets is.'

Ongelukken Een toename in het aantal ongelukken op de werkvloer kan duiden op toenemende stress, wat weer een teken kan zijn van onvrede.

Output HR-directeuren die misschien wat verder af staan van de werkvloer kunnen veel informatie halen uit de cijfers. Gaat de output omlaag en het verzuim omhoog? Dikke kans dat er ergens onvrede zit. In haar boek *Make More Money by Making Your Employees Happy*, haalt klinisch psycholoog Noelle Nelson een onderzoek aan van het Amerikaanse zakelijke onderzoeksinstituut The Jackson Organization, dat aantoonde dat bedrijven die aanzienlijk meer aandacht besteden aan het welbevinden van hun personeel ook betere resultaten boeken. Volgens Guido Heezen, directeur van Effectory, produceren bevlogen én betrokken medewerkers tot een factor drie meer dan andere medewerkers.

Pocketveto Als medewerkers besluiten zeggen te accepteren, maar er vervolgens niet naar handelen. 'Dit is geen openlijk verzet, dus het is moeilijk grijpbaar', zegt Winkler. 'Maar als je



het bespeurt, kan het erop wijzen dat je de medewerkers meer ruimte en verantwoordelijkheid moet geven. Dan is de kans groter dat deze medewerkers eigenaarschap gaan tonen en wordt de betrokkenheid groter.'

Stress Lopen mensen gestrest rond over de werkvloer, of klagen ze over de werkdruk? Ook dat is een duidelijk signaal van onvrede.

Successen vieren Viert een afdeling zijn successen? Dat duidt erop dat medewerkers samen met hun leidinggevende trots zijn op hun werk. Wordt het nooit gedaan? Stel eens voor om dit wel te gaan doen. Het kan veel onvrede wegnemen. 'Een team waar ik mee werkte zat een beetje in mineur,' zegt Winkler, 'terwijl ze eigenlijk al heel veel hadden bereikt. Toen we dat gingen benoemen en nieuwe successen gingen vieren, zag je dat iedereen weer zin had om door te gaan. Zonder dat het werk dus enorm veranderde.'

Verzuim Toenemend verzuim is dikwijls een indicator van onvrede. Werkgerelateerd verzuim kan samenhangen met pesterijen op het werk, stress en een gebrek aan autonomie in en/of verbondenheid met het werk. Grijs verzuim is ook een indicator: hierbij wordt alleen het hoogstnoodzakelijke werk gedaan en zetten medewerkers geen stap te veel.

■ door Mirjam Streefkerk

Input voor deze korte signalencyclopedie komt van Puck Bossert, Willem van Rhenen en Tim Winkler. Bossert is HR-directeur bij financieel dienstverlener MN en won in 2015 de publieksprijs van de HRtop100-verkiezing. Willem van Rhenen is hoogleraar Engagement & Productivity aan Nyenrode Business Universiteit. Daarnaast is hij executive consultant bij Arboned. Tim Winkler is eigenaar van Twinkler Consultancy en is momenteel HR-directeur ad interim bij Arbo Unie. Hij was in 2010 HR Influencer of the Year.

Gevecht

Hoe geef je ruimte aan originele mensen? Hoe voorkom je stilstand

Terwijl hij voor een grote zaal belangstellenden staat, trekt het technologie-icoon een nieuwe gadget uit zijn broekzak. Veel kleiner dan dat van de concurrentie; het publiek gaat uit zijn dak. De oprichter staat bekend om zijn passie voor het mixen van wetenschap en kunst en zijn afkeer van marktonderzoek. 'We geven mensen producten waarvan ze niet eens weten dat ze die willen hebben', zegt hij bij het introduceren van zijn revolutionaire gadget, dat aan de wieg zal staan van de huidige selfiecultuur.

Als CEO zet hij zijn personeel aan om anders, origineel te denken. Uiteindelijk wordt deze visionair zijn eigen bedrijf uit gewerkt en moet hij toezien hoe zijn imperium uiteindelijk instort. Nee, het gaat niet om Steve Jobs, maar zijn grote voorbeeld Edwin Land, de oprichter van Polaroid. Die kennen we vooral van de instant camera, maar zijn bedrijf heeft lichtfiltertechnieken uitgevonden die we terugvinden in zonnebrillen, digitale horloges en veel meer. Jobs noemde hem 'een van de grote uitvinders van onze tijd'.

Groepsdenken

Heel leuk dat Edwin Land (535 patenten!) een origineel genie was, maar hij slaagde er niet in om die eigenschappen op zijn bedrijf over te dragen. Al in 1992 had Polaroid de eerste prototypes van de digitale camera in huis, maar de technici konden hun marketingcollega's niet overtuigen om het in de markt te zetten. Toen ze dat in 1996 wel deden, hadden concurrenten met inferieure producten al de buit verdeeld. Binnen Polaroid waren de meeste medewerkers ervan overtuigd dat consumenten altijd een fysieke foto zouden willen: een klassiek voorbeeld van groepsdenken – de neiging om compromissen te zoeken in plaats van afwijkende meningen te promoten. Groepsdenken is de aartsvijand van originaliteit. Als medewerkers bang zijn om nieuwe ideeën en/of meningen te lanceren, loopt een bedrijf het gevaar te eindigen als Polaroid, Nokia of BlackBerry.

Tunnelvisie bestrijden

Wat veroorzaakt groepsdenken? Lang dacht men dat saamhorigheid en een homogene bedrijfscultuur tunnelvisie kunnen

veroorzaken. Denk aan een researchteam dat één verdachte aanklaagt, zonder andere moordkandidaten te onderzoeken. Aan de andere kant leidt een goede sfeer op de werkvloer meestal tot betere communicatie en betere discussies en daardoor betere nieuwe ideeën.

Managementprofessor Adam Grant van de Wharton School in Philadelphia komt in zijn nieuwe bestseller *Originals: How Non-conformists Move the World* tot de conclusie dat juist betrokkenheid van personeel een garantie is voor succes bij starters. Dat komt volgens Grant zo: startende ondernemers hebben de neiging zich voor nieuwe medewerkers te keren tot professionals, high potentials of mensen die in de bedrijfscultuur passen. Met professionals maak je een kickstart, maar deze specialisten geven niets extra en verdwijnen snel naar een volgend project. High potentials ontwikkelen inderdaad nieuwe kwaliteiten, maar passen die dan bij een ander bedrijf toe. Het zijn vooral de mensen met betrokkenheid en passie die blijven en van een bedrijf een succes maken. Dat hoeft diversiteit op de werkvloer niet in de weg te staan: bij een driesterrenrestaurant als De Librije werken talloze nationaliteiten, maar iedereen heeft als doel en krijgt de kans om vernieuwende recepten te bedenken en klaar te maken.

Groeipijn

Mooi die betrokkenheid, maar als iedereen het met elkaar eens is, is de vernieuwing ver weg. Als de markt aan grillige veranderingen onderhevig is (ICT), dan is die bedrijfscultuur dodelijk. Bij tegenslag zoekt de CEO steun bij vrienden en collega's, maar die delen zijn bedrijfsvisie. Juist afwijkende meningen van minderheden binnen een bedrijf leveren een betere discussie op, zelfs als die afwijkende opinies de plank misslaan. Neem het zeer succesvolle hedgefonds Bridgewater. In de chaotische financiële sector blijft het goed presteren, doordat consequent een bedrijfscultuur wordt gestimuleerd waarbij originele ideeën worden beloond. Investeerders moeten anders denken dan de concurrentie, anders maken ze geen winst. Bridgewater belooft interne kritiek, geen geklaag achter gesloten deuren, maar open discussies. 'Don't let loyalty stand in the way of truth and openness', stelt oprichter Ray Dalio.

tegen de groep

door groepsdenken? En welke mensen moet je daarvoor inhuren?



Originaliteit stimuleren binnen je bedrijf

Organiseer een innovatiewedstrijd

Openstaan voor nieuwe ideeën werkt niet bij drukke mensen op de werkvloer. Wedstrijden trekken wel de aandacht. Zet geen ideeënbox neer, maar vraag oplossingen voor een specifiek probleem en geef medewerkers drie weken de tijd. De winnaar krijgt budget en mag zijn/haar idee uitvoeren.

Regel je eigen vijand

Doe alsof je eigen bedrijf 'de vijand' is. Ga met een groep een uur lang bedenken hoe je die vijand zou uitschakelen. Zo ontdek je razendsnel de zwakheden van je eigen organisatie. Daarna kun je over oplossingen nadenken.

Iedereen ideeën laten pitchen

Bij de uitgever van *Snoecks Almanak* mag iedereen meebeslissen over de cover, inclusief de kantinedame en de schoonmakers. Dat levert verrassende resultaten en hoge oplagen op. Bij Pixar mogen ook de advocaten en accountants filmideeën pitchen. Laat alle afdelingen meedoen als je nieuwe plannen nodig hebt, dan reageren ze ook creatiever en flexibeler op jouw voorstellen.

Organiseer een tegendag

Pak een van de grondslagen van je bedrijf en ga met een groep een middag zitten bedenken: 'Wat als het tegenovergestelde waar is?' Gedwongen je eigen vooronderstellingen onderuit halen, is de beste bestrijder van tunnelvisie.



Hoe voer je een sollicitatiegesprek met een original?

- 1 Een echte original** durft, ook in een sollicitatiegesprek, zijn **eigenzinnige mening te geven**. Test of ze een afwijkend idee formuleren, zonder dat ze met hun kritiek de boel afbreken.
- 2 Stel de vraag: ‘Waarom zou ik jou niet inhuren?’** Een original legt uit waarom zij niet traditioneel gekwalificeerd is, en waarom zij desondanks de baan verdient. Ze zal de job description aanvechten en bewijzen dat haar kwaliteiten iets toevoegen aan wat het bedrijf nodig heeft. Ze toont daarmee niet alleen inzicht in haar eigen capaciteiten, maar ook waarom zij de vacature een unieke invulling kan geven.
- 3 Vraag kandidaten welke vragen zij zelf zouden stellen in de eerste maanden bij jouw bedrijf, wie hun ideale vraagbakens zouden zijn.** Observeer of ze open vragen stellen en bereid zijn veel verschillende bronnen van informatie te raadplegen.
- 4 Bekijk de onderkant van een cv.** Meestal zetten kandidaten daar hun hobby's, reizen en interesses. Selecteer mensen met een diverse achtergrond, multiculturele ervaringen en brede interesses. De meeste managers zoeken naar ervaren kandidaten, maar veelzijdigheid is essentieel voor creativiteit. Nobelprijswinnaars zijn bovengemiddeld actief in beeldende kunst, muziek, literatuur of als goochelaar. Cultuur versterkt de gave om een probleem met creatieve inzichten te lijf te gaan. Originals zijn multidisciplinaire makers en denkers.
- 5 Check de rolmodellen van de kandidaat.** Originals zoeken rolmodellen die er heel andere ideeën dan zichzelf op nahouden, zodat ze op nieuwe gedachten komen in hun werk.

Advocaat van de duivel

Hoe bestrijd je groepsdenken? President John F. Kennedy vroeg zijn broer Robert om advocaat van de duivel te spelen binnen het kabinet. Maar als je binnen een team een 'tegendenker' aanstelt, dan heeft die weinig invloed op de uiteindelijke beslissingen: managers kiezen voor hun oorspronkelijke voorkeur, ze oriënteren zich alleen wat beter. Een duivelsadvocaat speelt een rol, waardoor hij niet serieus genomen wordt. Uitdaging is dus om iemand van het team te vinden die echt in die afwijkende meningen gelooft: dat levert veel meer oplossingen op dan eenzijdige discussies. Advocaten van de duivel kunnen overigens als schaamlap dienen bij bedrijfshervormingen – 'ja we hebben de tegenstanders toch aan het woord gelaten' – waarna de CEO alsnog zijn eigen plan trekt.

Niet doen!

Hoe kom je dan wel op de werkvloer tot openlijke uitwisselingen van ideeën? Vermijd als manager het cliché 'breng me geen problemen, breng me oplossingen'. Niet elke bedrijfsleider heeft zin om allerlei negatieve feedback van medewerkers aan te horen, maar die is noodzakelijk om tot eerlijke discussies te komen. Op het moment dat iedereen kant-en-klare oplossingen meeneemt naar een vergadering, staan ze niet open voor nieuwe ideeën. Googles HR-directeur Laszlo Bock heeft de volgende oplossing voor het stimuleren van afwijkende meningen: hij benoemt een groep van kanaries door het hele bedrijf heen. Eigenwijze engineers en managers die niet bang zijn om kritiek te uiten. Ze vormen een soort focusgroep, een officiële adviesraad als Google grote veranderingen wil doorvoeren. Zoals kanaries in

kolenmijnen aangaven dat er geen zuurstof meer in de lucht zat, zo moet de focusgroep op tijd piepen als een groot project van de rails loopt. Deze groep koppige professionals is niet bang voor het formuleren van problemen, zonder dat ze meteen een oplossing weten.

Professor Adam Grant vindt het ter discussie stellen van de eigen positie als bedrijfsleider een goede manier om discussies te verlevendigen. Als de CEO iemand vraagt zijn performance te bekritisieren in een vergadering, dan durft de rest ook kritiek te uiten. Een andere methode is om anoniem feedback op je leiderschap en plannen te vragen en die dan openlijk te delen en er samen met alle medewerkers over te discussiëren. Kritiek van onderaf werkt uitstekend tegen groepsdenken en tunnelvisie.

Zoek de paradijsvogel

Als het aan professor Grant ligt, huurt elke CEO zo veel mogelijk originals in. Of je nu een start-up lanceert die vijf nieuwkomers behoeft, of een mainstream company aanvoert die honderd man werft: neem risico's en vind die buitenbeentjes die niet vies zijn van een afwijkende mening meer of minder. Fijn. Maar hoe onderscheid je de productieve paradijsvogel van de notoire nutcase?

Kijk in eerste instantie uit naar onbekende helden, ruziemakers, mensen die een paar keer op staande voet zijn ontslagen, introverte innovatieve mensen of Groningers. Elk vernieuwingsproces kent zijn publieke predikanten, de mensen die de boel aan de buitenwacht verkopen. Maar op de achtergrond speelt altijd een onbekende held een beslissende rol. 'Het vuur is feller dan de lucifer, maar zonder lucifer kun je niet.' Die held heeft het vuur in beweging gezet, maar laat anderen de glorie wegkapen. Dit vergt actief zoekwerk door een headhunter of alerte HR-manager. Makkelijker op te sporen zijn de probleemkinderen. In het ergste geval laten deze ruziemakers de boel ontploffen, maar meestal zijn het non-conformisten die gewaardeerd worden door het hogere management, terwijl ze in de clinch liggen met het middenkader.

Ontslag is niet het eind van de wereld. Toch? Dus moeten we ook niet bang zijn iemand in te huren die elders met slaande deuren is vertrokken. Net zoals een faillissement een ondernemer niet de rest van zijn leven incapabel maakt, kan een eigenwijs type om interessante redenen ergens zijn gestopt. Zelfs Steve Jobs is ooit door Apple ontslagen.

Interne vernieuwers zijn talenten die proberen de werkprocessen te optimaliseren en bereiken zodoende soms sensationele resultaten. Ze zijn alleen lastig op te sporen, en bovendien ziet hun werkgever ze niet graag vertrekken.

Als een Groninger bereid is om in Kerkrade te komen werken, weet je zeker dat hij zich met hart en ziel op zijn nieuwe job stort. Lokaal talent is makkelijker en goedkoper in te passen in een team, maar een outsider doet meer moeite om te acclimatiseren en de sfeer op de werkvloer te verbeteren.

■ door Dirk Koppes

6 Een cv geeft een statisch beeld van een kandidaat, het vertelt wat hij allemaal heeft bereikt. Interessanter is wat hij heeft uitgeprobeerd en waarom hij daar niet in is geslaagd. Beethoven schreef 650 composities, daar zit een beperkt aantal meesterwerken tussen. Een original blijft nieuwsgierig en zal altijd nieuwe dingen uitproberen.

7 Leg de kandidaat een probleem voor, maar laat een belangrijk stuk informatie weg. Originals zijn nieuwsgierig en vastberaden. Kijk welke aanpak zij kiezen om het ontbrekende stuk info te vinden. Originals stellen vragen en zijn niet alleen met een simpele oplossing van jouw probleem bezig. Een original wijkt niet voor obstakels, hij vindt een route eromheen.



De **purpose**-revolutie

Het had een uitspraak van Johan Cruijff kunnen zijn: zonder doel kun je niet scoren.

Het geldt niet alleen in het voetbal; ook bedrijven hebben een doel nodig. Een maatschappelijk doel. De nieuwste generatie medewerkers en consumenten vindt waarde voor de samenleving belangrijker dan aandeelhouderswaarde. Welkom in de *purpose economy*.

Jasper Gabriëlse (24) zat nietsvermoedend voor de tv toen hij een documentaire over een Nepalese vrouw zag. Ze deed de was met schilletjes van planten zaad. Zonder synthetische toevoegingen en milieuvervuiling, maar net zo schoon en fris. Gabriëlse ging rechtop zitten en keek met stijgende verbazing. Dus je kunt ook op een natuurlijke manier kleren wassen? Het inspireerde hem en een vriend tot de oprichting van Seepje, een bedrijf dat deze plantenschilletjes uit Azië importeert en er natuurlijk wasmiddel van maakt. Hun producten worden twee jaar na het begin al in 550 (natuur)winkels verkocht. Alles wijst op een normale Nederlandse start-up met een gezonde omzet en dito groeipotentie. Maar dat is niet waar het Jasper om gaat. 'Wij willen een bijdrage leveren aan een betere wereld', vertelt hij. 'In Nepal hebben we veertig mensen voor ons werken. Die proberen we betere arbeidsomstandigheden en een hoger loon te geven. In Nederland laten we onze producten verpakken op de sociale werkplaats. Zo geven we mensen met een arbeidshandicap een zinvolle dagbesteding. We hopen dat de grote wasmiddelproducenten ons voorbeeld volgen zodat de aarde een stukje schoner wordt. Die maatschappelijke impact vinden wij belangrijker dan zelf heel rijk te worden.' Al let hij wel scherp op een gezonde winstmarge, voegt hij eraan toe: 'Ik studeer niet voor niets bedrijfskunde in Rotterdam.'

Vierde revolutie

Gabriëlse is een exponent van de millenniumgeneratie, in Nederland ook bekend als Generatie Z. Geboren eind jaren 80 en begin jaren 90 zijn deze jongeren opgegroeid in een tijd van internet, mobiele telefoons en sociale netwerken. Maar ze hebben ook het uiteenspatten van de internetzeepbel en de aanslagen van 9/11 op hun netvlies, de oorlogen in Irak en Afghanistan, de BP-olieramp en de wereldwijde financiële crisis. Die gebeurtenissen hebben hen gevormd.

'De millenniumgeneratie zoekt naar zingeving in alles wat ze doet', schrijft Aaron Hurst in zijn bestseller *The Purpose Economy*. 'Ze hebben ervaren dat de wereld continu verandert en nemen niets voor vanzelfsprekend aan.' Volgens Hurst is de *purpose economy*, de betekenis-economie, de vierde economische revolutie in de geschiedenis. Persoonlijke groei komt daarin boven economische groei, delen is belangrijker dan bezitten en het bijdragen aan het geluk en de samenhang van lokale gemeenschappen is het hoogste ideaal.

Nieuwe trend

Het is niet nieuw, het streven naar een betere wereld. Iedereen kent de voorbeelden: milieuactivist Yvon Chouinard begon zijn kledingbedrijf Patagonia begin jaren 70, The Body Shop startte in 1976 en Ben & Jerry's in 1978. In de jaren 90 begonnen ook andere bedrijven het

maatschappelijk ondernemen hoger op de agenda te zetten.

Toch zijn er een paar essentiële verschillen tussen toen en nu, zegt Harry Hummels, hoogleraar Social Entrepreneurship aan de Utrecht University School of Economics. 'Allereerst is dat de omvang. Het aantal bedrijven dat zich inzet voor een rechtvaardigere samenleving en het aantal sociale innovaties neemt snel toe. Deze trend is niet zozeer veroorzaakt door de financiële crisis, maar is er wel door versneld. De recessie heeft met name de overheid aangezet tot het privatiseren van taken en jongeren ervan doordrongen dat het anders moet, dat het streven naar maximale aandeelhouderswaarde niet is waar het echt om gaat. Een tweede verschil is dat maatschappelijke doelen en een gezonde winst hand in hand gaan. Geld verdienen en een bedrijfsmatige aanpak zijn voor *purpose*-organisaties geen besmette begrippen, maar worden gezien als noodzakelijk voor de continuïteit en efficiëntie. Je mag aandeelhouders best dividend geven, als maar eerst aan de maatschappelijke doelen is voldaan en het geld op eerlijke wijze is verdiend. Tot slot zie ik nog een derde verschil: de nieuwe generatie bedrijven wil niet alleen zelf goed doen, maar vaak ook de hele keten verbeteren. De uitdaging is om het (mondiale) bedrijfsleven op een meer maatschappelijk en duurzaam spoor te zetten. Een Nederlands voorbeeld hiervan is Tony's Chocolonely.'

Slaafvrije chocolade

Net als Seepje ontstond Tony's Chocolonely na een televisie-uitzending. Programmamaker Teun van de Keuken van de *Keuringsdienst van Waarde* ontdekte in 2003 dat alle chocolade met slavenarbeid wordt geproduceerd, waarvan veelal ook kinderen het slachtoffer zijn. Toen geen van de grote merken bereid bleek te tekenen voor 100 procent slaafvrije chocola, startte hij zijn eigen onderneming, Tony's Chocolonely. In 2005 ging de eerste reep slaafarme chocolade – geheel slaafvrij is nog niet gelukt – in zijn winkel, waarna het assortiment snel werd

Wat levert het op?

MEDEWERKERS:

- 40% meer betrokken
- 70% meer tevreden
- 300% grotere kans dat ze blijven

KLANTEN:

- 89% denkt dat een purpose-organisatie de beste kwaliteit levert
- 72% zou een organisatie met een maatschappelijk doel aanbevelen

AANDEELHOUDERS:

- 10 keer beter dan de S&P 500 (periode 1996-2011) en bedrijven zonder maatschappelijk doel
- 120% meer rendement op de aandelenbeurs (2013)

Bron: E&Y.com

uitgebreid. Vorig jaar boekte het bedrijf een omzet van 26,4 miljoen euro en lag het marktaandeel in Nederland op 12,5 procent. In Afrika profiteren twaalfhonderd boeren van de betere inkooprijke die Tony's betaalt. Het maatschappelijke doel van het bedrijf spat van elke pagina van het jaarverslag: van de 112 pagina's gaan er slechts acht over de financiële resultaten.

In alles beter

Niet de financiële resultaten zijn het belangrijkste voor Tony's Chocolonely, maar de maatschappelijke. Toch blijkt dat beide prima samen kunnen gaan. Sterker nog, onderzoek wijst keer op keer uit dat purpose-organisaties op alle vlakken beter presteren dan gewone bedrijven. Op de beurs, bij klanten en in medewerkerstevredenheid.

Maatschappelijkeimpact belangrijker dan zelf rijk worden

Tony's Chocolonely toont aan dat het mogelijk is op een andere manier te ondernemen en dat het nastreven van een maatschappelijk doel niet ten koste hoeft te gaan van een gezonde bedrijfsvoering. Het is ook een bedrijf dat veel ruimte geeft aan zijn medewerkers. Lol maken is net zo belangrijk als chocolade maken. Na tien jaar is de onderneming nog niets van zijn frisheid verloren en CEO Henk Jan Beltman is een veelgevraagd spreker op inspiratiecongressen.

Toch was oprichter Van de Keuken recent zeer kritisch over Tony's Chocolonely. 'Ons doel is om de hele chocoladeketen slaafvrij te maken', zei hij tijdens een personeelsfeest van het chocolademerk. 'Maar de afgelopen jaren is de slavenarbeid in de wereld juist fors toegenomen. Wat is er nou eigenlijk geworden van onze ambitie?'

Volgens wat ouder onderzoek van Goldman Sachs ('GS SUSTAIN', 2007) hadden de bedrijven die het beste scoorden op maatschappelijk verantwoord ondernemen toen al een 25 procent hogere beurswaarde dan andere bedrijven in hun sector. De vijftig snelst groeiende purpose-bedrijven deden het in 2011 vierhonderd keer beter dan de Standard & Poor's 500-index. Burson-Marsteller en businessschool IMD becijferden dat sociale bedrijven met een helder maatschappelijk doel een 17 procent hoger rendement hadden. De cijfers verschillen per onderzoek, maar over één ding zijn ze het eens: purpose-bedrijven outperformen de markt in alle opzichten.

Tevreden klanten

Wat verklaart dit succes? Volgens schrijver Aaron Hurst hoeven we niet ver te zoeken naar de verklaring: medewer-

kers die hun diepste drijfveren kwijt kunnen in hun werk zijn gemotiveerder, initiatiefrijker en werken harder. En dat betaalt zich uit in prestaties. Opnieuw ondersteunen de cijfers zijn verhaal. In het laatste jaar van de financiële crisis namen de inkomsten van de bedrijven in de *Fortune 100 Best Companies to Work For* met 22 procent toe en huurden zij vijf keer meer medewerkers in dan andere bedrijven. Volgens Tony Hsieh van Zappos.com staat of valt het succes van purpose-bedrijven met het creëren en in stand houden van de juiste bedrijfscultuur. Hij kiest daarbij voor radicale oplossingen. Trainees krijgen bij Zappos 4.000 dollar aangeboden. Niet om te blijven, maar om te vertrekken! Want, zo redeneert Hsieh, wie het geld accepteert, past niet bij Zappos.

Zappos heeft niet zozeer een maatschappelijke doel – je hoort Hsieh bijvoorbeeld niet over het vergroenen van de productieketen – maar is een purpose-organisatie omdat geld verdienen en aandeelhouderswaarde ondergeschikt zijn aan iets anders. In het geval van Zappos is dat maximale klanttevredenheid. En daarmee stuiten we op de tweede verklaring van het succes van purpose-organisatie: uit onderzoek blijkt dat consumenten een steeds grotere voorkeur hebben voor bedrijven die andere doelen nastreven dan winstmaximalisatie.

Als er keuze is, geeft tweederde van de consumenten inmiddels de voorkeur aan een bedrijf met een sociale missie, en meer dan de helft is bereid er extra voor te betalen, terwijl 70 procent van merk wil veranderen als er een groener alternatief beschikbaar is.

Google onderzocht het online aankoopgedrag van 2.500 consumenten. Driekwart koos voor een merk dat 'bruikbare informatie' gaf, 70 procent liet zich verleiden door bedrijven die inspeelden op passies en interesses en 64 procent koos voor een aanbieder die helder communiceerde over de eigen businessprincipes. Conclusie: de 'p' van prijs heeft plaatsgemaakt voor de 'p' van purpose.

Niet alleen start-ups

Het wemelt in Hursts boek van de namen van jonge hippe bedrijven, succesvolle

GRATIS
WORKSHOP

bovendelijn.nl

*Ben jij al
Boven de Lijn?*

10 dingen waar je GEEN TALENT voor nodig hebt

- 0 OP TIJD KOMEN
- 1 AFSPRAKEN NAKOMEN
- 2 OPEN EN NIEUWSGIERIG ZIJN
- 3 EERLIJK ZIJN
- 4 100% VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN
- 5 COMPLIMENTEN GEVEN
- 6 HART VOOR DE ZAAK HEBBEN
- 7 POSITIEF DENKEN EN DOEN
- 8 LUISTEREN NAAR ELKAAR
- 9 FEEDBACK GEVEN/ONTVANGEN
- 10 MOED EN LEF HEBBEN

FOCUS OP
POSITIEF
DENKEN EN
DOEN

Ook deze
poster in
jouw bedrijf?

STUUR EEN MAIL
NAAR [INFO@BOVENDELIJN.NL](mailto:info@bovendelijn.nl)

TE LAAT KOMEN WEET HET ALLEMAAL WEL BELEDIGD VOELEN WAAROM IK... KLAGEN
DE SCHULD GEVEN HEB IK WEER... SLAPPE HAP ONGEVRAAGD ADVIES GEVEN ZANIKEN
DELEN MET ALLE WINDEN MEE WAAIEN BANKHANGEN
WEER GEBEUREN ZEUREN IK WEET HET ALLEMAAL BETER SMOESJES
HULP OPDRINGEN FUTLOOS ONGEMOTIVEERD
GESLOTEN ZIJN NEGATIEF VERONGELIJKT KIJKEN
BELIJK WILLEN KRIJGEN FAKE IK WEET HET AL ZAPPEN

Meetables is specialist in het faciliteren van buitengewone vergaderlocaties. Bij Meetables geloven we in de Boven de Lijn cultuur. Dat betekent dat wij focus hebben op *Positief Denken en Doen*. Alle medewerkers zijn betrokken, bevlogen en **Happy to do it**®.

Wil je ook binnen jouw organisatie ervaren hoe het is om Boven De Lijn® te zijn? Wil je ook een geïnspireerd en bevlogen team dat focust op positief denken en doen? Kom dan naar de **GRATIS WORKSHOP** op maandagavond 7 november bij Meetables locatie Loetje's Garage in Amstelveen. Welkom vanaf 19.00 u, aanvang 19.30 u. Meld je aan via www.bovendelijn.nl of bel 0297 525 225.

 meetables

BOVEN DE LIJN®

Loetje's
GARAGE

start-ups die vanaf scratch konden beginnen en voor een totaal andere aanpak kozen. Maar wat betekent de purpose-revolutie voor bestaande organisaties? Kan ook een Shell, Rabobank of Philips een andere koers gaan varen, en meer inzetten op maatschappelijke betekenis en minder op aandeelhouderswaarde? En is dat wel geloofwaardig? Volgens Guido Heezen van onderzoeksbureau Effectory is dat goed mogelijk, mits het streven naar sociale en maatschappelijke betekenis oprecht is: 'Anders wordt het al snel *greenwashing* en *window dressing*. Daar prikken consumenten doorheen.' Je bent er evenmin, stelt Heezen, met een afdeling MVO of met het enkel steunen van een goed doel. 'Je moet het maatschappelijke doel echt opnemen in de kern van je organisatie en dus niet enkel een beetje sociaal ernaast doen. Cruciaal is dat bedrijven hun sociale missie continu blijven uitleggen en daarbij organisaties zijn die medewerkers kunnen inspireren en bevlogen houden. De Politie en veel

Betere banken

De purpose-beweging is breed en strekt zich van het linkse antikapitalisme van de Occupy-beweging tot de beursgenoteerde miljoenen van Zappos en Twitter. Is het een tijdelijk fenomeen, zoals duurzaamheid in het verleden wel vaker in en uit de mode raakte? Heezen denkt van niet. 'De geest is uit de fles. Het streven naar maatschappelijke doelen wordt nu ook omarmd door invloedrijke economische denkers zoals Michael Porter. Consumenten accepteren onverantwoord gedrag niet meer. Neem Turing Pharmaceuticals, dat een medicijnpatent opkocht en de prijs ineens met honderden procenten verhoogde: dat bedrijf werd afgeserveerd als totaal onethisch en onverantwoordelijk.'

Dat betekent niet dat het omarmen van maatschappelijke doelen zonder risico is. Er zijn nu eenmaal sectoren die de schijn tegen hebben, en dat geldt in het bijzonder voor de financiële wereld. Ondanks het actieplan van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) uit

gen zijn steeds vaker de norm. Dat is niet alleen goed voor de consument: ook medewerkers die het geld moeten incasseren reageren positief op de nieuwe aanpak. Dat komt door de menselijke aanpak. En iedereen wil relevant werk doen, is onze overtuiging.'

Greenwashing

Hoe ervaart Meulemans het om voor bedrijven te werken die onethisch handelen? Meulemans: 'We gaan dilemma's niet uit de weg. Aan de lunchtafel voeren wij discussies over wat de purpose van onze projecten is en of wij daar nog steeds recht aan doen. Dan worden ook twijfels uitgesproken. We gaan met klanten het gesprek aan als we vinden dat programma's niet met de juiste intentie worden uitgerold, en het is zelfs niet ondenkbaar dat we een opdracht beëindigen als we het gedrag van de opdrachtgever niet meer met onze eigen principes kunnen verenigen. Al is dit nog niet voorgekomen.' Critici wijzen op bedrijven als Volkswagen, die met de mond belijden dat ze willen bijdragen aan een betere maatschappij, maar tegenovergesteld handelen ('sjoemelsoftware'). Dergelijke voorbeelden tasten ook de geloofwaardigheid aan van andere bedrijven die een maatschappelijk doel omarmen. De consument is kritischer dan ooit en door de financiële crisis wantrouwend geworden als het gaat om vermeende goede bedoelingen. Meulemans vindt het belangrijk dat goed wordt uitgelegd wat purpose wel en niet is. 'Een verzekeraar waarvan 5 procent van de medewerkers één keer per jaar voor de klas staat om aan financiële educatie te doen, is geen purpose-organisatie. Een verzekeraar die transparant is in zijn producten en altijd adviseert vanuit het belang van de klant, is dat wel. Je kunt je natuurlijk als adviseur alleen richten op non-profitorganisaties die van nature een hoge maatschappelijke betrokkenheid hebben. Maar juist in sectoren die misschien nog wat achterlopen en uit een andere bedrijfscultuur komen, kun je het verschil maken. Daar is de meeste winst te halen. Maatschappelijke winst, wel te verstaan.'

■ door Rutger Vahl

Trainees krijgen bij Zappos 4.000 dollar om te vertrekken

zorginstellingen hebben ook een maatschappelijk doel, maar worden soms slecht gemanaged, waardoor de intrinsieke motivatie van medewerkers niet wordt aangejaagd. Integendeel. Veel overheidsinstellingen presteren niet zo best wanneer het gaat om betrokkenheid van medewerkers.'

Heezen noemt bedrijven als Unilever en Coolblue als bestaande organisaties die het maatschappelijk ondernemen proberen te omarmen. Maar een van de beste voorbeelden vindt hij Geas Energiewacht uit Enschede, een bedrijf dat onder meer cv-ketels levert en installeert. 'Na het zien van de klimaatfilm van Al Gore was het management ervan overtuigd dat het anders moet. Het bedrijf is sindsdien bezig met duurzame energie, maar heeft ook een flinke sprong vooruit gemaakt in klantgericht denken. Je ziet ook dat Geas veel hoger scoort bij Beste Werkgevers.'

2014 om met name het maatschappelijke profiel van banken te verbeteren, scoren zij in de Vertrouwensmonitor van de NVB nog altijd slechts een 2,6 op een schaal van 5. 'Toch merken wij dat financiële instellingen echt bezig zijn om duurzamer te worden', zegt Monique Meulemans van Purpose Management Consulting. Het adviesbureau werkt regelmatig voor banken en verzekeraars.

'Een mooi voorbeeld is hoe zij omgaan met klanten die niet aan hun verplichtingen kunnen voldoen. Zij komen bij de afdeling Bijzonder Beheer terecht. Vroeger hanteerden banken een vrij agressieve incassostijl. Nu verdiepen zij zich in de klant en proberen ze te achterhalen waarom iemand niet meer kan betalen. Medewerkers worden aangespoord om klanten echt te helpen, medewerkers van het callcenter gaan op huisbezoek zodat ze een beter beeld krijgen en klanttevredenheidsonderzoeken voor deze afdelin-



ISA The International School of Amsterdam

For over 50 years, the International School of Amsterdam (ISA) has been a global leader in the international education community fostering curiosity, creativity and a passion for learning.

Serving 1350 students from over 50 countries, ISA combines a rich cultural heritage with world-class faculty and staff, inspiring students to look beyond simple answers and facts and to pursue a genuine understanding of the world. We believe in the power of curiosity and encourage our students to ask questions – because good questioning leads to great learning.

Through our long-standing collaborations with the International Baccalaureate and with researchers at the Harvard Graduate School of Education's Project Zero programme, we develop student's thinking skills and help them *learn how to learn*.



To Educate for International Understanding

Lenig werken in kleine teams staat bekend onder de naam 'agile'.
 Waarom moet een organisatie daaraan beginnen? Of juist niet?
 De lessen van ING, de Belastingdienst en de Persgroep Online Services.

De Spotify-methode

IT-projecten uitvoeren met kleine teams en in korte iteraties ('sprints') waarbij makkelijk ingespeeld kan worden op veranderende wensen, staat bekend als de lenige ('agile') aanpak. Dat staat tegenover de traditionele watervalmethode, die uitgaat van één lang project met verschillende fases en met een oplevering aan het eind.

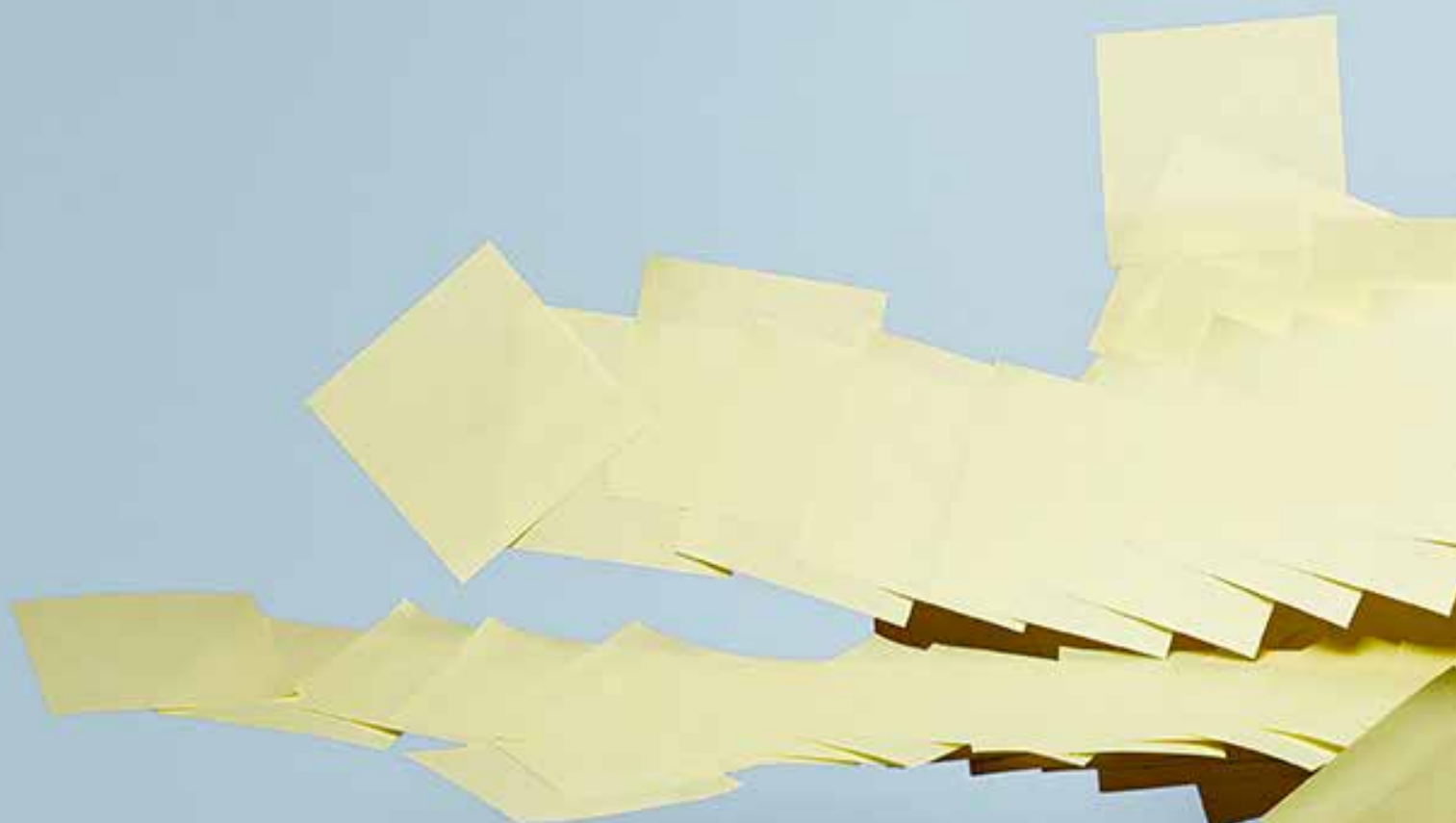
Er zijn veel varianten in de agile-aanpak. Eén daarvan werd bekend als de Spotify-methode. De bekende muziekstreamingdienst deelde zijn medewerkers op in dertig teams ('squads') verdeeld over drie steden. Deze squads werken op hun beurt weer samen in verschillende dwarsverbanden, zoals tribes en chapters.

10 inzichten van ING Nederland

ING Nederland adopteerde de Spotify-manier van werken en telt nu op het hoofdkantoor 350 squads van negen personen. Slechts 10 procent van de 3.500 medewerkers werkt niet in zo'n team, en dat betreft dan stafafdelingen als financiën, HR, communicatie en juridische zaken. In de callcenters en andere operationele afdelingen werkt iedereen in zelfsturende teams van elf personen.

Bart Schlatmann is Chief Operating Officer van ING Nederland en leidde de overgang naar agile werken bij ING. Hij noemt tien voor- en nadelen van deze aanpak:

- 1 **'De bank is een technologisch bedrijf.** ICT geeft de doorslag voor relevante individuele dienstverlening aan de klant. Net als bij Google, Netflix, Nike, Spotify en Zappos.com. Agile werken is de gemene deler van die bedrijven. Daardoor kunnen ze veel meer noviteiten en verbeteringen snel doorvoeren. Wij leverden tot vorig jaar tweehonderd functionaliteiten per jaar op, nu zijn dit er duizend per maand. Dat is veel meer in lijn met partijen als Google, Spotify en Booking.com, die dagelijkse releases doen.'
- 2 **'We zijn veel sneller geworden in het oppakken, oplossen en implementeren van klantwensen.** Eén squad bouwt, test en lanceert een nieuw proces of product. Feedback van klanten weegt zwaar.'
- 3 **'Multidisciplinaire teams zijn verantwoordelijk voor een specifiek doel.** Een cultuur waarbij de directe verantwoordelijkheid laag in de organisatie is belegd, maakt het werk leuker, want iedereen kan direct zijn of haar expertise inzetten en van het resultaat genieten. De betrokkenheid neemt enorm toe, en daarmee ook de "empowerment". In de callcenters is er veel minder overdracht van activiteiten waar vroeger uitgebreid overleg en coördinatie voor nodig was.'



4 **‘De organisatie verbetert op alle vlakken. Innovatie en beheer in IT waren strikt gescheiden. Die zijn één geworden voor onderhoud en ontwikkeling. Inderdaad nog beheer van oude systemen, maar dat is nauwelijks een belemmering voor agile werken.’**

5 **‘INSEAD haakt aan met onderzoek om de effecten onafhankelijk te meten: efficiëntie, empowerment en time to market. Elk kwartaal gaat er een lange enquête naar alle medewerkers, zo’n 40 procent vult die in. Er is een constante, aantoonbare groei op alle punten.**

De Net Promoter Scores stijgen ook. E-mail bleek bijvoorbeeld te onpersoonlijk en is vervangen door chat – afgekeken van Zappos. Bij e-mail was de NPS -32, bij chat is de NPS is +47. Heel hoog, omdat we de klant herkennen. We gaan met de teams ook naar 24/7 open zijn. Klanten hebben daar echt behoefte aan.’

6 **‘We gingen veel efficiënter werken zonder overdracht en met veel minder vergaderingen. Eind 2014 is een reductie van 2.775 werkplekken aangekondigd. Naar voor de mensen die afscheid nemen, maar een puur positieve resultante van de nieuwe werkwijze.’**

7 **‘Blokkades zitten in de cultuur en mentale instelling. De kern is: hoeveel wil je als individu van je verworvenheden opgeven? Van de directie tot en met de werkvloer. Hiërarchieën zijn uit, degenen die rapporteren spreek ik op de vloer. Op directieniveau is nu een overlap, daar moeten we maar aan wennen.’**

8 **‘Managementlagen blokkeren nieuwe ideeën, zowel op het hoofdkantoor als operationeel. Je moet medewerkers maximaal empoweren om in hun squad hun doelen te bereiken. Dat moet je durven aanpakken en dat valt niet mee. Velen zetten hun hakken in het zand. Maar het is hier nog nooit zo transparant geweest, na aanvankelijke onrust. Je moet het wel integraal doorvoeren en niet enkel op IT.’**

9 **‘Squadleden moeten goed de vinger aan de pols houden. Als je de stand-up aan het begin van de dag mist, moet je dat snel inhalen. Ook de rollen en verantwoordelijkheden zijn bijgeslepen. Dat kan snel, zonder uitvoerige discussies zoals vroeger.’**

10 **‘De product owner hoeft niet altijd uit de business te komen, zoals we van tevoren dachten. Met zijn achtergrond leert een technicus in een squad heel veel van een klant en gaat in oplossingen denken waar de collega van de business niet op komt, omdat hij het systeem niet goed kent.’**



8 inzichten van de Belastingdienst

Agile werken is de norm geworden bij de Belastingdienst voor bijna 1.500 medewerkers in IT-projecten, in meer dan tachtig teams. Het begon met scrum en nu staat SAFe voorop, agile werken met verschillende teams aan één programma.

Agaath Cleyndert is sinds januari 2015 bij de Belastingdienst in Apeldoorn directeur van het Centrum voor Applicatieontwikkeling en -Onderhoud. Zij deed de volgende ervaringen op:

- 1 **'Ik geloof er erg in, moedig het aan, maar ik heb het organisch laten groeien.** Niet met een big bang, zoals bij ING. Het is bottom-up ontstaan, met onze mensen zelf die erom vroegen. Enthousiasme en dus inzet is dan het grootst.'
- 2 **'We kijken of IT projecten realiseert waar de business blij van wordt.** We sturen minder op efficiency en meer op effectiviteit. Vroeger was de business vaak niet tevreden over IT: te traag, te duur en te veel achter de feiten aanhollend.'
- 3 **'Prioriteiten en omstandigheden wijzigen vaak en zijn nu beheersbaar dankzij werken in korte sprints.** Je kunt

onmiddellijk bijsturen en aanpassen. Er is een korte leercirkel met feedback waardoor medewerkers sneller leren van fouten en software veel sneller en beter aangepast kan worden. Hoe sneller je een fout ontdekt, hoe goedkoper je die kunt oplossen.'

- 4 **'De manier van leidinggeven verandert.** Teams van acht tot tien mensen met verschillende achtergronden nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor een werkpakket met een scrummaster als meewerkend voorman of -vrouw. Een manager kan dan een grotere *span of control* aan met meerdere teams en is meer faciliterend.'

- 5 **'De nieuwe manier van plannen en uitvoeren moet je leren:** de epics, de grote lijnen centraal vaststellen en vervolgens gaan teams voor drie maanden werk plannen en opknippen in features en vervolgens user stories. Portfoliopanning gaat meer uit van resource-kaders: jullie groep heeft dit jaar honderd man ter beschikking en prioriteer daarbinnen je werk. Dat is nog wennen.'

6 **'We meten nog met het traditionele systeem van functiepunten.** De belofte en perceptie van snellere afronding zien we niet terug. De opdrachtgever heeft overigens wel de perceptie dat het sneller gaat, omdat de opdrachtgever veel sneller deelopleveringen krijgt gepresenteerd.'

7 **'De vraag is ook of bedrijfsvoering, budgettering, methoden van sturing en KPI's die traditioneel zijn geënt op de watervalmethode nog passen bij agile werken.** Daar denken we nu pas goed over na.'

8 **'Onze gebouwen zijn ingericht op het nieuwe werken, activiteitgericht huisvesten.** Dat past grotendeels prima bij agile werken, al wil je wel de teams samen huisvesten. Ook in scrumteams kun je thuiswerken en deelnemen aan overleg en de dagstart met grote videoschermen, Facetime, en veel chatten.'

7 inzichten van de Persgroep Online Services

De Persgroep Online Services is bekend van onder meer de merken Intermediair, Tweakers, AutoTrack en NationaleVacaturebank. Sinds begin 2015 werkt een groot deel van de 180 medewerkers volgens de agile-methode. De aanpak komt oorspronkelijk uit de IT, maar is juist ook toepasbaar op het gehele bedrijf. Dat is goed zichtbaar bij de Persgroep Online Services, waarin acht scrumteams samenwerken met de business.

Directeur Sander van den Hout constateert voordelen en trekt lessen:

1 **'Veel meer verantwoordelijkheid en daarmee grotere betrokkenheid leidt tot blijere mensen die beter presteren.** Door goede kaders geef je mensen ruimte om invulling te geven aan hun eigen domein. Ze ervaren het verschil te maken bij verbeteringen en oplossingen. Een hele mindset verandert. Ik zie muurbloempjes opbloeien, motivatie en teamgeest groeien.'

2 **'Meerwaarde tegen lagere kosten.** Bij de watervalmethode heb je tot de oplevering van het project 0 procent opbrengst en 100 procent kosten, en dan nog voldoet het vaak niet aan de wensen, vaak omdat die tussentijds veranderen. Daartegenover staat dat je bij agile werken onderdelen al vroeg in het proces toetst bij de eindgebruikers en zo beter aansluit bij hun behoeften en meerwaarde creëert tegen lagere kosten.'

3 **'Nederland moet het hebben van de kenniseconomie waar technologie centraal staat.** Dan is het onontbeerlijk om snel en marktgericht producten te bouwen en om onderscheidend te blijven. Juist door IT samen met de business te laten optrekken, haal je er alle potentie uit. Waar in het verleden nieuwe initiatieven eerst vooral groots werden uitgedacht op papier, begin je nu klein, heb je eerder ROI zodat je in staat bent om daarvan leren en te ontwikkelen. Een voorbeeld hierin is ons nieuwe initiatief Tweakers Elect (nu bètaversie live), een samenwerking tussen onze merken Intermediair en Tweakers, waar we schaars IT-talent in control zetten op zoek naar hun droombaan.'

4 **'Agile werken draagt bij aan kwaliteit.** Door vroeg en frequent waarde op te leveren, zijn we in staat functionaliteiten te toetsen bij onze klanten en gebruikers om onze oplossingen optimaal aan te laten sluiten bij hun behoeften. Bovendien draagt het kortcyclisch werken bij aan de technische kwaliteit van onze producten. Door tussentijds werkende software op te leveren, komen risico's eerder in beeld. Daarnaast vormt een helder gedefinieerde "kwaliteitslat" een integraal onderdeel van de aanpak. Iets dat in een traditionele projectvoering al snel onder druk komt te staan.'

5 **'Het is wennen, want het vergt de nodige tijd om je de manier van werken eigen te maken.** Ook extreem spannend, omdat werkwijzen zo wezenlijk veranderen en het niet direct hosanna is.'

6 **'Het management moet er behalve erg in geloven zelf ook actief meedoen.** Veel CEO's roepen dat ze agile werken, maar ze hebben geen benul wat dit inhoudt. Als bedrijf moet je overtuigd zijn dat agile werken iedereen betreft, ook al aarzel je in het begin over het effect. Ik vind het belangrijk om als management in gesprek te blijven met je mensen en dit als een gezamenlijk leertraject te ervaren. Medewerkersonderzoek als het Beste Werkgeversonderzoek is daarbij een waardevolle tool.'

7 **'Medewerkers moeten zich openstellen voor invloed vanuit andere disciplines.** Dat vereist een kwetsbare opstelling. Andersom moeten ze inbreng durven leveren op het terrein van anderen. Dat vergt ook het nodige vertrouwen over en weer om optimaal te presteren als team. Het team moet fouten durven erkennen, of zelfs opnieuw beginnen of de stekker eruit trekken als het niet gaat.' ■ door Peter Olsthoorn

Achterover hangen is er niet meer bij

Mensen zeggen de belangrijkste
dingen vaak niet tijdens een
regulier overleg, maar tijdens
pauzes en bij kopjes koffie.
“Corporate antropoloog”
Jitske Kramer is ervan
overtuigd dat je deze
standpunten eerder boven

tafel krijgt met Deep Democracy.

Na een aantal onderzoeken in Afrika was het juist de corporate tribe in Nederland, van overlegstructuren en kantoorpolitiek, die Jitske Kramer een cultuurschok bezorgde. Toch ging de cultureel antropoloog als trainer en coach aan de slag in het bedrijfsleven. In 2009 leerde ze Deep Democracy kennen, een methode die na de apartheid in het Zuid-Afrikaanse bedrijfsleven was ontwikkeld. Volgens Kramer een heel praktische manier om verschillende meningen zichtbaar en bespreekbaar te maken en die te bundelen tot één besluit, zonder eindeloos te polderen. Ze schreef er een boek over, *Deep Democracy – De wijsheid van de minderheid*, met de bedoeling om meer mensen het volle potentieel van een groep te helpen benutten.

Voortdurend alle meningen aanhoren, dat kost toch ontzettend veel tijd? ‘En hoe we het nu doen, kost dat niet veel tijd? Een bijeenkomst organiseren met daarin een korte uiteenzetting, een verkenning en een snel besluit, want dat voelt lekker en actief. Maar na dat besluit wordt er erover doorgepraat in de wandelgangen en blijkt dat we het toch moeten bijstellen. Dat gaat gepaard met de nodige emoties, grapjes en vertragingstactieken, waarna er weer een nieuwe meeting komt. Dat kost pas tijd, geld en ongelooflijk veel gedoe! Ik zeg: leg alles meteen op tafel. Dan duurt een bijeenkomst misschien drie keer zo lang, maar dan heb je aan het eind wel een beter, breed gedragen besluit.’

Hoe is Deep Democracy anders dan tegenspraak organiseren of het uitnodigen tot kritiek? ‘Tegenspraak gaat ervan uit dat er al een besluit is genomen, waar je tegenin

mag gaan. Deep Democracy komt eerder in het proces: het gaat erom dat je een kwestie altijd van alle kanten bekijkt voordat je een besluit neemt. Je vraagt zaken als: “Wat heb je nodig om mee te gaan met het besluit?” Of: “Is er iemand die er anders over denkt?” Je verspreidt het alternatief om informatie en ideeën in een groep te laten stromen. “Wie kan zich hierin herkennen, al is het maar een beetje?” Kortom, je voegt aan het meerderheidsstandpunt, de wijsheid van de minderheid toe.’

Waarom blijft het toch zo lastig om open staan voor een afwijkende mening? ‘Dat is een vraag die een heel lang antwoord verdient. Maar in het kort: niets heeft betekenis van zichzelf, mensen geven samen betekenis aan de chaos om ons heen. We ordenen zaken in goed en fout en als heel veel mensen hetzelfde zeggen en vinden, dan wordt het “waar”. Dit noemen we cultuur. We vinden het lastig als de door ons creëerde orde wordt uitgedaagd en denken snel dat een andere mening de boel belemmert. Maar dat is niet zo: in dat nieuwe perspectief zit ook de vooruitgang, de innovatie. Dus vraag actief: “Wie heeft er nog een ander idee?” En vraag door. Het wil niet zeggen dat we dat andere idee altijd moeten opvolgen, maar je moet het op zijn minst met zijn allen overwegen en die overweging moet openbaar gebeuren. Een goede leider zorgt dat iedereen gehoord wordt.’

Het andere idee kan ook een heel slecht plan blijken ... ‘Dat weet je inderdaad niet. Is het gek of is het briljant? Dat moet je onderzoeken, maar zonder gekke meningen krijg je geen vooruitgang. Ik laat in lezingen vaak een plaatje zien



Cultuurshock door kantoorpolitiek

van vogels die op een draad zitten. Eentje hangt op zijn kop, dat valt de zaal altijd op. Als ik hen vraag wat ze tegen dat vogeltje zouden zeggen, komt er vrijwel altijd: "Waarom hang jij ondersteboven?" Een betere vraag is: "Hé vogel, wat zie jij daar eigenlijk?"

Hoe voorkom je stroperigheid in de besluitvorming? 'Die stroperigheid is er toch al, of die nu tijdens de vergadering ontstaat of daarna. Maar een goede bijeenkomst met Deep Democracy is niet stroperig als iedereen alles durft te zeggen wat hij of zij denkt. Dan is het juist spannend en levendig, mensen delen hun gevoel en gedachten, zo ontstaat juist flow en creatie. Een groep is geen bundeling individuen, maar een bundeling van relaties. En die relaties moet je onderhouden door te praten.'

Denkt de groep niet: waar gaat dit heen? 'Soms wel, dat maakt het juist spannend. Het hangt er ook van af hoe je een bijeenkomst start. Vragen of je plan A of plan B gaat doen is een andere insteek dan vragen: "Wat gaan we doen?"'

Niet iedereen heeft in een vergadering meteen een mening klaar. 'Nee, dat klopt, deze methode vraagt nogal wat van je. Inspraak en meebeslissen vraagt dat je je in de materie verdiept. Dat je luistert naar ieders input en die op waarde weet te schatten. Als er iemand is met veel ervaringsdeskundigheid of wetenschappelijke informatie, dan is het verstandig daar met elkaar goed naar te luisteren. En soms vind je twee dingen

Wie is Jitske Kramer?

1973	Geboren
1986 – 1992	Praedinus Gymnasium, Groningen
1992 – 1998	Culturele Antropologie, Universiteit Utrecht
1998 – 2006	Trainer/Consultant, Boertien Training
2006 – 2016	Eigenaar HumanDimensions
2009 – 2010	Lector Cultural Dynamics, Hogeschool TIO
2009 – heden	Gastdocent Nyenrode Business Universiteit
2013 – heden	Eigenaar en medeoprichter Academie voor Organisatiecultuur

Boeken

2009	Normaal is anders! Leiding geven aan culturele dynamiek in teams
2013	Wow! Wat een verschil
2015	Deep Democracy – de wijsheid van de minderheid
2015	The Corporate Tribe (samen met Daniëlle Braun)

tegelijk: je ziet zowel wat in het budget inkrimpen als het budget juist uitbreiden. Deel je mening, je zorg, leg de feiten op tafel. Het is als een dans. De leider moet af en toe zijn leidersrol loslaten en de groep of een individu moet dan wel die rol oppakken. Achterover hangen is er niet meer bij.'

Je beschrijft in je boek ook "sabotage" in een groep. Hoe zie je dat? 'Sabotagegedrag ontstaat wanneer er niet meer openlijk over zaken wordt gesproken, waardoor informatie en energie niet meer stromen. Het begint vaak doordat een standpunt of een bepaalde manier van doen onder water wordt gedrukt. Subtiele signalen laten vaak zien dat er iets nog niet gezegd of gehoord is: grapjes, smoesjes, roddels, communicatie die stopt. Dat kan oplopen tot openlijk conflict. Zorg dus dat je goed luistert en bij grapjes meteen onderzoekt of ze echt als grapje zijn bedoeld of dat iemand een bezwaar heeft. Structureel te laat komen is ook zo'n een signaal: hier kan een hele wereld van redenen achter zitten die veel belangrijke informatie in zich dragen. En wanneer iemand "de waarheid" claimt, komt de vrije deling van invalshoeken vaak ook tot stilstand. Met sabotagegedrag tot gevolg.'

Het lijkt een methode voor groepen waar spanning heerst. Wat als het allemaal wel prima gaat? 'Dan zal de methode van Deep Democracy versnellen en verdiepen. Alert blijven op andere meningen wanneer er vertrouwen is in elkaar en er goed geluisterd wordt, brengt een groep in beweging. Bij elk besluit kan het ook in goed lopende groepen spannend zijn, want wie mag wat beslissen en wat gaan we doen? Deep Democracy helpt om de wijsheid van de minderheid te blijven horen en om daadkrachtige en duurzame besluiten te kunnen nemen.' ■ door Irina Mak

Deep Democracy in Zuid-Afrika

Myrna en Greg Lewis kregen in de jaren 90 de opdracht om Eskom, het elektriciteitsbedrijf van Zuid-Afrika, om te vormen van een racistische, op apartheid gestoelde organisatie naar een niet-rationale organisatie met inspraak en een nieuwe machtsverdeling. Er heerste verwarring en het was belangrijk dat teamleiders goed en snel leerden omgaan met tegenstellingen en spanningen in hun teams. Inmiddels wordt Deep Democracy in meer dan twintig landen in de wereld toegepast, van boardrooms tot voetbalkantines. De methode wordt gegeven door gelicenseerde opleiders, zoals Jitske Kramer.

De 5 stappen van Deep Democracy

De methode is met name geschikt als je met een hele groep tot een besluit moet komen. Dus bij thema's waarvan jij vindt dat iedereen erover moet meepraten. Doe eerst een zogeheten check-in: iedereen spreekt zijn verwachtingen en intenties uit.

- 1 **Verzamel alle invalshoeken.**
- 2 **Zoek actief naar "het alternatief", vraag expliciet of iemand nog een heel ander idee heeft.**
- 3 **Verspreid het alternatief, vraag bijvoorbeeld: 'Wie herkent dit?'**
- 4 **Voeg de wijsheid van de minderheid toe aan het besluit. Geef erkenning aan wie zijn zin niet krijgt, vraag wat ze nodig hebben om wel mee te kunnen gaan.**
- 5 **Duik in de onderstroom. Vooral belangrijk voor groepen die zijn vastgelopen. Vraag aan de groep wat zich onder de waterlijn afspeelt om onderlinge tegenstellingen te onderzoeken en tot oplossingen te komen.**



Goed dat niet
iedereen hetzelfde is.

Diversiteit kan ook
problemen opleveren.

Vier buitenbeentjes
vertellen **hoe het**
is om anders
te zijn.



Simon Doomernik (27)

Community manager & transgender

'Voor mijn gevoel ben ik nooit een meisje geweest, en toen ik een jaar of acht, negen was, is officieel vastgesteld dat ik transgender ben. Op de middelbare school veranderde ik mijn naam en tijdens mijn studie heb ik de medische transitie doorgemaakt. Al mijn hele werkende leven ga ik dus officieel door het leven als man. Toch is het iedere keer weer afwegen of en wanneer ik het benoem. Doe ik dat bijvoorbeeld al tijdens een sollicitatiegesprek? De concurrentie is groot en ik weet dat er vooroordelen bestaan. Toch heb ik er bij mijn huidige baan voor gekozen om het direct te vertellen. De vaardigheden en ervaring die ik heb opgedaan bij het oprichten van onder andere Stichting Transman vond ik té relevant om niet te noemen. Bovendien: hoe meer divers een team is, hoe beter. Gelukkig werd ik aangenomen om wat ik kan en wie ik ben, maar het is wel eng om je zo kwetsbaar op te stellen. Collega's waar ik veel mee samenwerk heb ik het ook direct verteld, net zoals dat ieder ander persoonlijke dingen van zichzelf deelt. Na een maand of twee heb ik tijdens een teamoverleg aan de rest kort uitgelegd dat ik transgender ben. Heel spannend, maar het was het volledig waard. Ik wil het niet te groot en ingewikkeld maken, maar het is wel wie ik ben. Dan snappen ze ook dat het wellicht de reden is dat ik me soms wat meer op de achtergrond houd, al zit dat ook in mijn persoonlijkheid. Na afloop vroegen sommige collega's of we er als bedrijf misschien iets mee moesten. Dat hoeft voor mij niet, maar ik vind het mooi als we met zijn allen een sfeer kunnen creëren waarin iedereen zichzelf kan zijn.'

Advies van Simon Doomernik aan werkgevers: 'Transgenders kunnen ook je klant zijn. Ga in gesprek en verrijk je marketingstrategie.'

Juliette Glavimans (39)

Jurist & vrouw

'Al sinds een jaar of zeven word ik op werk omringd door mannen. Dat begon toen ik als afdelingsjurist bij Defensie begon. Nu werk ik bij Binnenlandse Zaken, waar op zich veel vrouwen zijn, maar in mijn team zitten verder enkel mannen. Totaal niet erg. Persoonlijk vind ik het zelfs fijner als de mannen in de meerderheid zijn. Vrouwen betrekken dingen sneller wat persoonlijker. Mannen niet, die focussen meer op de inhoud. Een grappig voorbeeld daarvan is toen ik een nieuwe lippenstift had gekocht, fel brandweerrood. Op het werk kreeg ik de hele dag complimenten, van of ik naar de kapper was geweest tot of ik een nieuwe outfit had, maar niets over mijn lipstick. Ik geloof wel dat je je als vrouw iets meer moet bewijzen als je met alleen mannen werkt, maar als je dat eenmaal hebt gedaan, is het helemaal oké. Het maakt bij wijze van spreken niet uit of ik in een joggingbroek en legerlaarzen verschijn, of in pumps en een strak rokje. Maar gelukkig gaan mijn collega's heel respectvol om met mij als vrouw en kan ik op mijn werk volledig mijn vrouwelijkheid uiten. Ik heb ook nog nooit seksistische opmerkingen hoeven incasseren. Toch merk ik het verschil in ieder opzicht: mannen gaan heel anders met elkaar om en de grappen die ze maken zijn harder. Daar moet je wel tegen kunnen. En ik denk dat ze misschien anders tegen mij aankijken. Als een man "to the point" is, wordt datzelfde gedrag bij een vrouw ineens als bitchy ervaren. Er zijn vast mannen die dat ooit hebben gezegd over me; ik zelf heb dat alleen nooit gehoord.'

Advies van Juliette Glavimans aan werkgevers: 'Geef zelf het goede voorbeeld door iedereen respectvol en als gelijken te behandelen. Dan volgt de werkvloer ook wel.'

Mohamad Denno (43)

Manager Content Partnership & buitenlander

'In november 2014 ben ik uit Syrië gevlucht en in Nederland terechtgekomen. Ik had een goede baan als sales- en marketingmanager, maar hier moest ik helemaal opnieuw beginnen. Ik kende niets of niemand. Tot ik op een dag aan de praat raakte met muzikant Carel Kraayenhof, die kwam spelen in het azc waar ik verbleef. Een van zijn stukken heet Aleppo, naar een stad in Syrië. Via hem heb ik iemand leren kennen, die me op de hoogte stelde van een vacature. Ik solliciteerde en mocht langskomen op gesprek. Bang om niet aangenomen te worden was ik niet. Niet na op een van de meest dodelijke plekken op aarde gewoond te hebben, en het zit ook niet in mijn aard. De eigenaar van het bedrijf was zelf in het buitenland opgegroeid en had veel gereisd. In plaats van problemen te hebben met het feit dat ik de enige niet-Nederlander in het bedrijf zou zijn, juichte hij dat juist toe. Dat ik dingen anders kan benaderen, wordt als iets positiefs gezien. Ik kom nu eenmaal van een andere wereld met andere methodes en andere visies. Inmiddels werk ik er acht maanden, en geaccepteerd voel ik me zeker. Dat merk ik aan de interesse van collega's in wie ik ben en wat ik heb meegemaakt. Maar ook dat ze me direct meevroegen naar de Jumbo tijdens de pauze, waar iedereen steevast zijn lunch haalt. Op dit moment ben ik alle Hollandse kazen aan het uitproberen.'

Advies van Mohamad Denno aan werkgevers: 'Creëer de gelegenheid zodat iemand zijn of haar eigen verhaal kan vertellen aan alle collega's.'

Simon Thompson (37)

Software- ontwikkelaar & introvert

‘Eigenlijk ben ik me er pas een aantal maanden van bewust dat mijn introversie helemaal niet iets negatiefs is. Zo wordt het namelijk wel vaak neergezet. Ik had zelf ook altijd het idee dat ik meer moest zijn zoals extraverte mensen. Ik heb twintig jaar op kantoor gewerkt en ik denk dat ik me onbewust ook altijd wel een beetje anders heb voorgedaan. Ik probeerde interesse te tonen in anderen en zette humor in, om op die manier maar te proberen om erbij te horen. Als introvert persoon vraagt zo iets ongelooflijk veel energie. Die energie steek ik nu liever in de kwaliteit van mijn werk. Bovendien ben ik niet goed in oppervlakkige relaties met collega’s en gesprekken over koetjes en kalfjes. Ik investeer liever in de diepte van een onderlinge relatie. Meestal zijn er dan ook maar één of twee collega’s waar ik echt goed mee omga. Mezelf mengen in grote groepen, daar word ik echt niet blij van. Tijdens de lunchpauze loop ik dan ook liever een blokje om dan dat ik in een drukke kantine ga zitten. Ik heb wel het idee dat mensen me stil of saai vinden. Dat dit onterecht is, ontdekken ze pas als ze me beter leren kennen. Ook wordt me tijdens beoordelingsgesprekken, die verder altijd lovend zijn, steeds één ding verweten: ik ben niet assertief genoeg. Zelf vind ik bedachtzaamheid juist een mooie eigenschap. Heb je niet allebei nodig voor een goede balans op de werkvloer? Toch zit het mijn carrière niet in de weg. Ik doe geen werk waarbij je heel uitgesproken moet zijn en ik heb ook geen behoefte om leidinggevende te worden.’

Advies van Simon Thompson aan werkgevers: ‘Herken, erken en waardeer actief het belang van inclusiviteit en diversiteit.’

■ door Hedwig Wiebes





Out of controlfreaks

Controle houden door de controle uit handen te geven: dat is de essentie van zelfsturende teams. Hoe doe je dat als controlfreak?

Het bekendste voorbeeld is misschien wel Semco SA. Dit Braziliaanse bedrijf zag zijn omzet stijgen van 4 miljoen dollar in 1982 tot 212 miljoen dollar in 2003 nadat CEO Ricardo Semler in zijn bedrijf de zogenoemde industriële democratie introduceerde, waarbij teams en medewerkers de ruimte krijgen om binnen de grenzen van hun opdracht projecten volledig naar eigen inzicht te organiseren en uit te voeren. Medewerkers krijgen hiertoe allerlei tools in handen, zoals IT-oplossingen om zelf te leren plannen en om te gaan met kostenrapportages, waarvoor ze trainingen krijgen. Bovendien hebben ze vrije toegang tot alle relevante bedrijfsinformatie.

Bij Semco zijn er geen afdelingen die informatie voor zichzelf houden. Medewerkers kunnen er met een gerust hart op dinsdagmiddag naar het strand: als ze hun werk maar afkrijgen binnen de gestelde termijn. In de vakliteratuur heten ze zelfcoördinerende teams, maar ze worden ook wel zelforganiserende of zelfsturende teams genoemd. En volgens Hans Strikwerda, hoogleraar internal governance aan de Universiteit van Amsterdam, zijn ze niet een of andere 'nieuwe leukigheid' die bedrijven kunnen uitproberen, maar worden ze onderschreven door decennia-oude economische theorieën.

Aan de basis van die theorieën ligt het baanbrekende artikel *The Use of Knowledge in Society* uit 1945 van econoom en Nobelprijswinnaar Friedrich Hayek. De geplande of centraal geleide economie

werkt volgens hem niet doordat een centrale autoriteit pretendeert te weten hoe de middelen het best verdeeld kunnen worden. Volgens Hayek beschikt elk individu over relevante en unieke kennis en de som van al die kennis kan in een vrije markt veel beter de werkelijke kostprijs bepalen en zo de middelen efficiënter verdelen. Daarom was Hayek een groot voorstander van de vrijemarkt-economie en decentralisatie, waarin elk individu toegang heeft tot alle informatie om zo tot optimale beslissingen te komen. Herbert Simon, ook een Nobelprijswinnaar, voegde daar in de jaren 60 aan toe dat als organisaties willen overleven, ze *loose control* nodig hebben. Volgens Simon vernietigt *tight control* het aanpassingsvermogen van de organisatie, waardoor die *out of control* raakt. Het voorbeeld van Semco laat zien dat de werking van zelfcoördinerende teams niet alleen een theoretisch verhaal, maar ook een bewezen concept is. En zo zijn er meer organisaties: het Amerikaanse bedrijf W.L. Gore, de maker van het waterdichte en ademende goedje Gore-Tex, opereert al sinds de jaren 50 op deze manier. IBM, Google en Netflix doen het ook. En in Nederland steelt de zeer gedecentraliseerde thuiszorgorganisatie Buurtzorg al jaren de show met klinkende omzetcijfers en zeer contente medewerkers: het bedrijf werd drie jaar op rij uitgeroepen tot Beste Werkgever van Nederland. De voorbeelden maken volgens Strikwerda ten minste één ding duidelijk: 'Je bent pas echt in control als je out of control durft te zijn.'

Hoe werkt dat nou in de praktijk: het stuur uit handen geven? Een stappenplan 'Out of control'

1 Zorg voor begeleiding

Bij bedrijven die starten met zelfsturende teams zie je vaak dat leidinggevend al snel terugvallen in oude patronen. Logisch, zegt Marjan Haselhoff, eigenaar van trainings- en coachingsbureau BuroKracht. 'Want 95 procent van de tijd leven we op automatische patronen.' Daarom is goede begeleiding noodzakelijk, vindt ook Strikwerda: 'In alle casussen waarin ik die terugval zag, constateerde ik dat er onvoldoende aandacht was voor wat het voor een klassiek leidinggevende betekent als hij met zelfcoördinerende teams moet gaan werken.' Als je gewend bent je te focussen op de positie die je hebt en minder op de contributie die je levert aan een organisatie, moet je je dus totaal anders tot een team gaan verhouden. 'De meeste mensen kunnen dat niet zelfstandig', zegt de hoogleraar. Intrinsieke motivatie is overigens wel een belangrijke voorwaarde om überhaupt zo'n verandertraject in te gaan, zegt Jos de Blok, directeur van Buurtzorg. 'In een zelfcoördinerend team ben je op een totaal andere manier ondersteunend aan het werkproces. Vraag je dus goed af of je dat wel echt wilt.'

2 Zelfreflectie

Wil je het echt? Dan gaan we nu de diepte in. Want waarom ben je eigenlijk zo'n controlfreak? Een coach of andersoortige begeleider kan je helpen bij het vinden van een antwoord op deze vraag. 'Mensen vinden het verschrikkelijk lastig om vrijheid en verantwoordelijkheid uit handen te geven', zegt Haselhoff. 'Vraag jezelf af welke emotie je krijgt als je dat doet. Is het frustratie? Een gevoel van onmacht?' Stel vervolgens vast in welk valkuilgedrag je schiet in dergelijke lastige situaties. Volgens de coach zit er achter elk valkuilgedrag, zoals controledrang, een kernovertuiging (een angst), en is het de kunst om te achterhalen waar die vandaan komt. 'We worden gevoed door overtuigingen, dingen die we zijn gaan



geloven en inmiddels voor waar aanne-
men doordat we ons er helemaal niet
meer bewust van zijn.’ Wat ze vaak ziet
bovenkomen bij cliënten die het moeilijk
vinden om controle uit handen te geven:
onzekerheid en een gebrek aan zelfver-
trouwen. ‘Dat kan pijnlijk en confronterend
zijn, want zo iets geef je natuurlijk liever
niet toe over jezelf, helemaal niet als je op
een hoge positie in een organisatie zit.
Maar als je accepteert dat je hier last van
hebt, dan vind je ook de ruimte om hier
veel beter mee om te gaan en zul je zien
dat het makkelijker wordt om de touwtjes
uit handen te geven.’ Haselhoff zag
precies dit gebeuren bij een leidingge-
vende die ze coachte. ‘Die realiseerde dat
haar dominante aanwezigheid in het team
voortkwam uit haar eigen onzekerheid en
gevoel van onmacht. Nadat ze dat
benoemde, is het team heel anders gaan
werken.’

3 Ken de processen
Controledrang kan ook voortko-
men uit een gebrek aan kennis
over de alledaagse werkzaamheden van
de teamleden. Verdiep je dus in wat je
mensen precies doen. ‘Als je geen kennis
hebt van de inhoud van processen, ga je
dingen controleren die misschien
helemaal niet relevant zijn’, zegt De Blok.
Die zaken – denk aan cijfers – geven je
vervolgens een vals houvast. Als je als
leidinggevende niet voortkomt uit de
inhoud, moet je dus op een andere manier
proberen die kennis eigen te maken. De
Blok: ‘Dan wordt het ook makkelijker om
veel meer de coachende rol in te nemen
die hoort bij zelfsturende teams. Ik ben
zelf wijkverpleegkundige geweest, dus als
ik met mijn medewerkers praat, dan heb
ik vrij snel in de gaten of ze in staat zijn
om dingen goed voor elkaar te brengen.
Dan hoef ik me daar dus ook geen zorgen
over te maken. Ik zou het als handicap
ervaren als ik die kennis niet zou hebben.’

4 Word dienstbaar
Als je de processen kent, wordt
het ook makkelijker om dienst-
baar te zijn aan je team of organisatie. Je
begrijpt immers beter wat je team precies
nodig heeft om goed te kunnen functione-
ren. Probeer daarbij jezelf als leidingge-
vende niet als beginpunt te zien, maar
opereer op de achtergrond. ‘Veel zaken
die door leidinggevend worden
besloten, hebben een negatief effect op
de werkvloer’, zegt De Blok. ‘Vraag je
daarom bij alles wat je doet af of het zinvol
is. Mensen aanspreken op resultaten, of
op details, kan ervoor zorgen dat mensen
zich niet meer verantwoordelijk voelen.
Terwijl ik graag wil dat mensen zich
eigenaar voelen.’ Zijn tip: gedraag je op je
werk zoals je je ook thuis gedraagt.

5 Luister
Leidinggevend die weerstand
ervaren in hun team, zijn geneigd
de touwtjes weer strakker in handen te
nemen. Geen goede reactie, vinden de
experts. Haselhoff: ‘Benoem in zo’n geval
oordeelvrij je gevoel en vraag of er iets
aan de hand is. Leg geen schuld bij
anderen neer. De vrouw die ik coachte
heeft heel veel met haar team gesproken,
gevraagd naar waar hun behoeftes liggen
en merkt nu gigantische veranderingen.
Haar teamleden voelen zich begrepen en
gedragen zich niet meer passief, maar
leveren actief een bijdrage tijdens
vergaderingen.’ De Blok: ‘Vraag wat je
teamleden van jou verwachten. Kom niet
alleen opdraven als het niet goed gaat,
geef je mensen het gevoel dat ze iets aan
je hebben door naar ze te luisteren.’

‘Veel zaken
die door leiding-
gevenden worden
besloten, hebben
een negatief effect
op de werkvloer’

6 De juiste condities
De controle loslaten kan alleen
als je zeker weet dat je team
voldoende gefaciliteerd is om ook
daadwerkelijk zelfstandig te kunnen
opereren. In een zelfcoördinerend team
zullen mensen die daar misschien niet
voor opgeleid zijn ook om moeten kunnen
gaan met budgetten en planningen. Hen
moet je dus trainen. Bij het Braziliaanse
Semco gebruiken ze daarvoor online tools
die iedereen kan gebruiken. Toegang tot
informatie is een andere belangrijke
voorwaarde voor het laten slagen van
zelfcoördinerende teams. We noemen dit
information based empowerment, iets wat
volop wordt toegepast bij bedrijven als
IBM, Google en Netflix. ‘Dit maakt dat het
faciliteren van deze teams niet alleen een
HR-aangelegenheid is, maar ook iets is
van de CFO en de CIO’, zegt Strikwerda.
‘Er moet rigoureuze datastandaardisatie
plaatsvinden, zodat je kunt regelen dat
iedereen toegang heeft tot dezelfde
informatie.’ Die gestandaardiseerde data
zorgen er ook voor dat er snel feedback
kan worden gegeven op een opdracht,
wat ook een belangrijke voorwaarde is.
‘Teams moeten zo snel mogelijk zien of ze
op het juiste pad zitten. Als ze maanden
op cijfers moeten wachten, dan is het
moeilijk om meteen het volgende project
al beter uit te voeren.’

7 Geef kaders
Misschien wel een geruststelling
voor controlfreaks: ook zelfcoör-
dinerende teams hebben kaders en
sturing nodig. Je stuurt hierbij alleen niet
op het hoe, maar enkel op het wat. ‘Bij
Semco wordt er een zeer heldere
geclausuleerde opdracht geformuleerd’,
zegt Strikwerda. ‘Deze machine moet
worden gebouwd, volgens deze specifica-
ties. Hij moet dan en dan klaar zijn en zo
veel winst moet erop gemaakt worden.’
Natuurlijk zijn er richtlijnen nodig, zegt ook
De Blok. ‘Geef aan wat je precies van je
mensen verwacht en welke financiële
resultaten je voor ogen hebt. Maar
nogmaals: focus daarbij niet op de details.
Stel je dienstbaar op en houd de sfeer in
het team in de gaten. Als die goed is, zijn
de resultaten ook goed.’

■ door Mirjam Streefkerk



'Werken in de uitvaartsector somber? Het tegenovergestelde is waar. En het werk doet echt wat met je', aldus Edward Boon en Debbie van der Waard.

Advertorial

Talentontwikkeling centraal bij Yarden

Bij uitvaartorganisatie Yarden krijgen talenten volop de kans zich snel te ontwikkelen. Dat ervaren ook Edward Boon (31) en Debbie van der Waard (28).

Edward: Na mijn studie Bedrijfseconomie in Zwolle ben ik in 2009 bij Yarden terechtgekomen. Dit is voor mij de perfecte organisatie waar ik commerciële bedrijfsvoering en maatschappelijk nut kan combineren. Daar heb ik heel bewust naar gezocht.

Debbie: Een paar jaar geleden ontmoette ik tijdens de uitvaart van een dierbare op het crematorium iemand van Yarden. Dat was een ontzettend positief gesprek. Toen ik vier maanden later een vacature zag langskomen, stond dat me nog goed bij. En op gesprek bij Yarden had ik meteen datzelfde goede gevoel.

Edward: Ik werk als Manager Uitvaartzorg en ben veel op de vestigingen te vinden, voor contact met nabestaanden en medewerkers. Dat maakt deze baan ook heel uitdagend. De ene keer zit je in een strategiesessie met het MT, de dag erop help je even met koffie schenken tijdens een uitvaart.

Debbie: Ik ben hier sinds februari 2013 en heb al een paar mooie carrièrestappen kunnen maken. Het afgelopen jaar werkte ik nog als Supervisor Teleservice en onlangs ben ik aan de slag gegaan als Teamleider Operations. Wij helpen klanten met vragen, bijvoorbeeld over een uitvaart of hun verzekering.

Edward: Regelmatig vragen mensen wat dit werk met je doet. Ik vertel altijd dat het veel voldoening geeft om te mogen werken voor een organisatie die mensen ondersteunt tijdens heel zware momenten. Wij geloven dat een goed afscheid je verder helpt, dus daar zorgen we voor.

'Het geeft veel voldoening om te mogen werken voor een organisatie die mensen ondersteunt tijdens heel zware momenten.'

Debbie: Mensen hebben vaak een somber beeld over werken in de uitvaartsector. Ze denken dat er op kantoor een grauwe sfeer zou hangen. Maar het tegenovergestelde is waar! De sfeer is goed en het werk doet echt wat met je.

Edward: Het afgelopen jaar heb ik binnen Yarden het Management Development Programma gevolgd. Je werkt dan aan je persoonlijke ontwikkeling en diverse managementvaardigheden. Om alle lagen van het bedrijf goed te leren kennen, loop je intern stage op de afdelingen en onder begeleiding van een psycholoog voer je een aantal externe opdrachten uit. Verder zijn er nog speciale trainingsweekenden.

Debbie: Ik ben nog wel eens een beetje recht door zee en gaf aan dat ik me hierin wilde verbeteren. Dat leidde al heel snel tot een persoonlijk ontwikkelplan met een aantal trainingen en rollenspellen. Je wordt dus echt aangemoedigd om jezelf te ontwikkelen, dat vind ik erg fijn.

Over Yarden

- Yarden is een vereniging zonder winstoogmerk, telt bijna één miljoen leden en is al bijna honderd jaar actief.
- De uitvaartorganisatie telt 900 medewerkers, 200 vrijwilligers, 102 lokale uitvaartverzorgers, 41 uitvaartcentra, 24 crematoria en 7 begraafplaatsen.
- Doelstelling is een persoonlijk afscheid voor iedereen, bereikbaar én betaalbaar.
- Meer informatie over een carrière bij Yarden www.yarden.nl/werkenbij.

YARDEN

2016

BESTE WERKGEVERS



Initiatief van Effectory en Intermediair

Naast de branchewinnaars maken we ook de best scorende profit en non-profitorganisaties bekend, onderverdeeld in organisaties met meer en minder dan 1.000 medewerkers.

Energie, water en telecom

BW Score

Geas Energiewacht < 1000	8,3
Enexis > 1000	7,7
Waterbedrijf Groningen < 1000	7,4

Financiële dienstverlening

ZLM Verzekeringen < 1000	8,5
Robeco < 1000	7,7
SNS Bank > 1000	7,5

Groot- en detailhandel

IKEA > 1000	7,9
vanHaren Schoenen > 1000	7,8
Sligro Food Group > 1000	7,6

Onderwijs

Hout- en Meubileringscollege < 1000	7,8
Koning Willem I College > 1000	7,8
Nimeto Utrecht < 1000	7,5

Openbaar Bestuur en Veiligheid

Samenwerkingsverband Noord-Nederland < 1000	8,2
Centraal Orgaan Opvang Asielzoekers > 1000	7,6
Gemeente Schijndel < 1000	7,6

Productie en industrie

Vanderlande > 1000	8,0
ASML > 1000	7,6
Shimano < 1000	7,5

Transport en logistiek

BW Score

Den Hartogh Logistics < 1000	7,8
Schiphol Group > 1000	7,7

Vrije tijd, reizen & cultuur

Hutten > 1000	7,6
Sportfondsen Rotterdam < 1000	7,6

Woningcorporaties

Volkshuisvesting Arnhem < 1000	8,1
Intermaris < 1000	7,6
Mitros < 1000	7,5

Zakelijke dienstverlening

Bouwend Nederland < 1000	7,7
Yarden < 1000	7,6
Brunel < 1000	7,6

Zorg

Frankelandgroep > 1000	8,9
Stichting Sint Jozefoord < 1000	8,6
Buurtzorg Nederland > 1000	8,5

Top 10 Organisaties < 100 medewerkers

Nr.	Organisatie	BW score
1	Levi9	9,1
2	Unie van Waterschappen	8,3
3	ICTZ	7,9
4	Stichting Het Lichtpunt	7,9
5	Woningstichting SWZ	7,7
6	Woningbouwstichting De Gemeenschap	7,7
7	Centrum voor Consultatie en Expertise	7,7
8	Omgevingsdienst Achterhoek	7,5
9	Area	7,5
10	Five Degrees Holding	7,4

Zakelijke dienstverlening

Openbaar Bestuur en Veiligheid

Zakelijke dienstverlening

Zorg

Woningcorporaties

Woningcorporaties

Openbaar Bestuur en Veiligheid

Openbaar Bestuur en Veiligheid

Woningcorporaties

Zakelijke dienstverlening



Marinus Schroevers (1970), ZLM Verzekeringen

‘Carrièrejagers houden het hier geen jaar vol’

ZLM Verzekeringen is Beste Werkgever in de categorie Profit met minder dan 1000 medewerkers. Directeur Marinus Schroevers kijkt graag naar een fraai gemetselde muur en hoeft in een volgend leven geen CEO te zijn: ‘Liever start ik samen met mijn vrouw een paar ontwikkelingsprojecten op.’

Beste Werkgevers Profit < 1000 medewerkers

Nr.	Organisatie	BW Score	
1	ZLM Verzekeringen	8,5	Financiële dienstverlening
2	Geas Energiewacht	8,3	Energie, water en telecom
3	Den Hartogh Logistics	7,8	Transport en logistiek
4	Robeco	7,7	Financiële dienstverlening
5	Kramp	7,6	Groot- en detailhandel
6	Yarden	7,6	Zakelijke dienstverlening
7	Sportfondsen Rotterdam	7,6	Vrije tijd, reizen en cultuur
8	De Stiho Groep	7,6	Groot- en detailhandel
9	Brunel	7,6	Zakelijke dienstverlening
10	Shimano	7,5	Productie en industrie
11	Bouwinvest	7,5	Financiële dienstverlening
12	Terberg Leasing	7,4	Zakelijke dienstverlening
13	Hordijk Holding	7,4	Productie en industrie
14	Catawiki	7,3	Zakelijke dienstverlening
15	CBRE	7,3	Zakelijke dienstverlening



1 Wat is de grootste mazzel in uw carrière?

'Ik heb niet zo veel met het woord mazzel. Iedereen heeft een bepaald talent gekregen. Je moet je best doen dat te ontwikkelen. De een komt op een directeursstoel, de ander metselt een mooie muur. Een echt ambacht, daar kan ik met veel jaloezie naar kijken.'

2 En de grootste tegenslag?

'Toen ik in 2001 in een hogere managementfunctie terechtkwam, werd ik plotseling vreselijk moe. "Is dit werk wel iets voor mij?", dacht ik. "Word ik niet te veel leeggezogen door de verantwoordelijkheid?" Na een bloedonderzoek bleek ik de ziekte van Pfeiffer te hebben. De diagnose was een opluchting.'

3 Welk voorwerp in uw kantoor zegt het meest over uw persoonlijkheid?

'Zoals in ongeveer elke directiekamer staat er een bureau en een vergadertafel. Maar daartussenin staan drie fauteuils. Als mensen hier komen, moeten ze niet het gevoel hebben met de directeur te praten, maar met Marinus.'

4

Wat maakt iemand een goede leider?

'Churchill zei: een goede leider verzamelt kritische mensen om zich heen. Dat probeer ik na te volgen. Ik zoek mensen die durven zeggen: "Hé Marinus, wat doe je nou?" Natuurlijk is een goede leider ook enthousiast en gedreven. En als rasechte Zeeuw moet ik toevoegen: nuchter.'

5

Waar let u op bij een sollicitatiegesprek?

'Of iemand dienstverlenend is. Dat vind ik het allerbelangrijkst. Daarom komt meer dan de helft van onze medewerkers van de Adviesgroep uit de reisbranche. Die zijn erop gericht in een behoefte te voorzien, niet in eerste instantie om te verkopen. Gehaaide carrièrejagers houden het hier geen jaar vol.'

6

Welk boek heeft de meeste invloed op uw persoonlijke/professionele leven gehad?

'De Bijbel. Daar staan levenslessen in die de eeuwen getrotseerd hebben. Integriteit en eerlijkheid zijn heel belangrijk. Een ander boek dat recent grote indruk heeft gemaakt, is *Het ondiepe* van Nicholas Carr. Het gaat over de nadelen van internet. We mogen de klanten en de medewerkers niet door de technologie uit het oog verliezen.'

7

Bent u altijd een alfaman geweest of heeft uw leiderschap zich ontwikkeld?

'Ik ben niet echt het type alfaman, meer een dienend leider. Goed luisteren is belangrijk. Als eenmaal de kat uit de boom is, laat ik me horen. Ik zit al jaren in allerlei besturen. Nu je het me vraagt: als ik terugkijk, kwam ik wel vaak in de rol van voorzitter terecht.'

8

Op welke verandering in de organisatie bent u het meest trots?

'Rond 2010 ondergingen we een grote ICT-operatie. Niet alleen de software, maar ook de hardware werd vervangen. Dat ging volgens het bigbangscenario: in één weekend is de conversie met miljoenen gegevens gedaan. Om tien voor een 's nachts trokken we een biertje open op de goede afloop.'

9

Wie zou u graag eens willen ontmoeten en wat zou u hem/haar vragen?

'Angela Merkel. Zij heeft zich steeds dapper opgesteld in de vluchtelingenkwestie. Nu gebeuren er allemaal vervelende dingen in haar land. Hoe gaat ze daarmee om?'

10

Van welk ander bedrijf zou u ooit nog weleens directeur willen zijn?

'Ik hoef niet altijd CEO te zijn. Ik zou nog weleens bij een ideëel bedrijf willen werken, Artsen zonder Grenzen bijvoorbeeld. Mijn vrouw en ik hebben in Ethiopië een aantal ontwikkelingsprojecten bekeken. Ik zou wel een paar van die projecten willen opstarten. Niet vanuit het Westerse model, maar uitgaande van de plaatselijke kwaliteiten en gebruiken.'

■ door Boudewijn Smid

Wie is Marinus Schroevers?

1990 – 1992	Schadebehandelaar ZLM Verzekeringen
1992 – 1996	Personenschadebehandelaar ZLM Verzekeringen
1996 – 2000	Personenschade-expert ZLM Verzekeringen
2000 – 2003	Hoofd Schadeafdeling ZLM Verzekeringen
2003 – 2008	Directeur Schade ZLM Verzekeringen
2008 – 2016	Directeur Verzekeringszaken ZLM Verzekeringen
2016 – heden	Algemeen directeur ZLM Verzekeringen

Nevenfuncties **Onder meer Voorzitter Raad van Bestuur van Zeeuws Participatie Fonds, lid van Raad van Advies Hogeschool Zeeland. Verschillende keren per jaar geeft Schroevers gastcolleges (o.a. op Nyenrode Business Universiteit) over sturen op kernwaarden, en over klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid.**

Profit < 1000 medewerkers

Winnaar **ZLM verzekeringen** Branche **Financiële dienstverlening** Medewerkers **225**
BW Score **8,5** Bevlogen en betrokken medewerkers **97,6%** Hoofdkantoor **Goes** www.zlm.nl



Govert Hamers (1952), Vanderlande

‘Strategie moet je in Jip en Janneke-taal communiceren’

Vanderlande is Beste Werkgever in de categorie Profit met meer dan 1000 medewerkers. CEO Govert Hamers is van het type “sterkste jongetje in de zandbak”. Het faillissement van Fokker was een dip in zijn carrière, maar maakte hem uiteindelijk sterker.
‘Je moet je geldingsdrang kunnen relativeren.’

Beste Werkgevers Profit > 1000 medewerkers

Nr.	Organisatie	BW Score	
1	Vanderlande	8,0	Productie en industrie
2	IKEA	7,9	Groot- en detailhandel
3	vanHaren Schoenen	7,8	Groot- en detailhandel
4	Enexis	7,7	Energie, water en telecom
5	Schiphol Group	7,7	Transport en logistiek
6	VolkerRail	7,6	Bouw en infrastructuur
7	Hutten	7,6	Vrije tijd, reizen en cultuur
8	Sligro Food Group	7,6	Groot- en detailhandel
9	ASML	7,6	Productie en industrie
10	Action	7,5	Groot- en detailhandel
11	PLUS Retail	7,5	Groot- en detailhandel
12	SNS Bank	7,5	Financiële dienstverlening
13	Scania Production Zwolle	7,5	Productie en industrie
14	DEEN Supermarkten	7,5	Groot- en detailhandel
15	Aegon	7,4	Financiële dienstverlening



1 Wat is de grootste mazzel in uw carrière?

'Mijn eerste baan bij Fokker, in 1980. Als experimenteel fysicus kreeg ik een kans op de afdeling engineering. Het bedrijf kreeg een enorme boost, zodat ik als jongere in twee jaar tijd veel kansen kreeg, die je anders pas in tien jaar krijgt. En ik heb die kansen genomen.'

2 En de grootste tegenslag?

'Het einde van Fokker. Ik was op dat moment president van Fokker Aircraft Services, het onderdeel dat buiten het faillissement viel. We werden onderdeel van Stork. Dat was een cultuurclash. Die teleurstelling heeft mijn carrière een paar jaar geremd. Maar tegenslag hoort erbij, carrières bestaan niet alleen maar uit succes. Mijn motto is: de kunst is niet om het vallen te vermijden, maar juist hoe je opstaat en doorgaat.'

3 Welk voorwerp in uw kantoor zegt het meest over uw persoonlijkheid?

'Ik ben niet iemand die foto's van zijn gezin om zich heen heeft, ik kijk uit op een groot Chinees symbool voor geluk. Mijn kantoor is modern, licht, open. Zeker niet rommelig, maar ook niet steriel. Ja, het is een spiegel van mijn persoonlijkheid.'

4 Wat maakt iemand een goede leider?

'Duidelijkheid. Alle medewerkers weten waar het bedrijf naartoe gaat. De strategie moet helder zijn, in Jip en Janneke-taal. Wat gaat er goed, wat slecht, wat moet beter? Als CEO moet je daarover geregeld en uitgebreid communiceren. Een goede leider draagt een bepaalde cultuur met zich mee die moet matchen met een bedrijf. Daarnaast is het belangrijk de juiste mensen om je heen te verzamelen en op de juiste plek neer te zetten. Hij moet hard kunnen zijn: als iemand niet in de cultuur past of niet brengt wat verwacht wordt, dan volgen maatregelen.'

5 Waar let u op bij een sollicitatiegesprek?

'Bij sollicitaties van het topkader ben ik "meekijker". Iemand van personeelszaken doet het woord, ik observeer vooral. Wat voor sfeer brengt iemand mee? Zit hij er relaxed bij? Blaast hij zijn prestaties niet op? Het is opvallend hoeveel figuren je tegenover je krijgt die een mooi verhaaltje ophangen.'

6 Welk boek heeft de meeste invloed op uw persoonlijke/professionele leven gehad?

'Een echte boekenlezer ben ik niet, behoudens Ludlums in het vliegtuig. Zeker geen managementboeken. Ik blijf goed op de hoogte via allerlei media.'

7 Bent u altijd een alfaman geweest of heeft uw leiderschap zich ontwikkeld?

'Ik ben het type van het sterkste jongetje in de zandbak. Als je daar geen forse dosis van hebt, red je het niet op dit soort plekken. Je geldingsdrang moet je wel kunnen relativiseren, te dominant is niet goed. Onderdanige medewerkers praten je naar de mond, dat is zeer onwenselijk.'

8 Op welke verandering in de organisatie bent u het meest trots?

'Dat de 4.500 medewerkers van Vanderlande snappen welke kant het bedrijf op moet en daarnaar handelen. Mensen komen zelf met initiatieven en voeren die ook uit. Daardoor ontwikkelt de onderneming zich nu razendsnel.'

9 Wie zou u graag eens willen ontmoeten en wat zou u hem/haar vragen?

'Ik ontmoet veel mensen. Van de meeste leer ik wel iets.'

10 Van welk ander bedrijf zou u ooit nog weleens directeur willen zijn?

'Als ik niet over een paar jaar met pensioen zou gaan, zou ik graag een technologiestart-up in Silicon Valley willen leiden. Laatst ben ik daar nog geweest om rond te kijken en een paar colleges te volgen. Wat een kraamkamer van ondernemerschap, technologie, kapitaal en financiële kennis! Ondernemend Nederland is veel te behoudend, te stoffig. Als ik jong was, zou ik het wel weten.'

■ door Boudewijn Smid

Wie is Govert Hamers?

1980 – 1987	Project Manager Fokker 100, Fokker Aircraft
1988 – 1989	Manager Manufacturing Engineering ASM-Lithography
1989 – 1992	Fokker 100 Program Manager, Fokker Aircraft
1992 – 1994	Director Manufacturing Lines, Final Assembly, Fokker Aircraft
1994 – 1997	President Fokker Aircraft Services
1997 – 2001	Member Board of Directors and Managing Director ECT Delta Container Division
2001 – 2005	Managing Director Imtech Marine & Offshore Division and Member Board of Directors Imtech NV
2005 – 2013	President & CEO IHC Merwede
2014 – heden	President & CEO Vanderlande
Nevenfuncties	o.a. Commissaris bij zijn vorige werkgever IHC Merwede, voorzitter van SEA Europe, de Europese branchevereniging voor de Scheeps- en Maritieme Industrie, voorzitter van de commissie exportbevordering van VNO/NCW en deelnemer aan de Rijkscommissie voor export.

Profit > 1000 medewerkers

Winnaar **Vanderlande** Branche **Productie en industrie** Medewerkers wereldwijd **meer dan 4000** Medewerkers Nederland **meer dan 1500** BW Score **8,0** Bevlogen en betrokken medewerkers **92,3%** Hoofdkantoor **Veghel** www.vanderlande.com



André Groot Bluemink (1959), Sint Jozefoord

‘Een alfaman wordt vaak verward met iemand met babbels’

De zorginstelling Sint Jozefoord is Beste Werkgever 2016 in de categorie Non-profit met minder dan 1000 medewerkers. Directeur-bestuurder André Groot Bluemink fietst onder zijn bureau, wil ook zijn medewerkers sterk maken en is sterk beïnvloed door de Bijbel: ‘Naastenliefde is voor mij geen hol begrip.’

Beste Werkgevers Non-profit < 1000 medewerkers

Nr.	Organisatie	BW Score	
1	Stichting Sint Jozefoord	8,6	Zorg
2	Samenwerkingsverband Noord-Nederland	8,2	Openbaar Bestuur en Veiligheid
3	NSDSK	8,2	Zorg
4	Ocon	8,1	Zorg
5	Volkshuisvesting Arnhem	8,1	Woningcorporaties
6	Stichting Make-A-Wish	8,0	Goede doelen
7	Hout- en Meubileringscollege	7,8	Onderwijs
8	Bouwend Nederland	7,7	Zakelijke dienstverlening
9	Estinea	7,7	Zorg
10	Revalidatie Friesland	7,7	Zorg
11	Woonzorgnet	7,6	Zorg
12	Gemeente Schijndel	7,6	Openbaar Bestuur en Veiligheid
13	RIBW Zaanstreek Waterland West-Friesland	7,6	Zorg
14	Intermaris	7,6	Woningcorporaties
15	Gemeente Zuidhorn	7,6	Openbaar Bestuur en Veiligheid



1 Wat is de grootste mazzel in uw carrière?

'Mazzel? Daarvan probeer ik niet afhankelijk te zijn. Als ik ergens binnenkom, bekijk ik wat er aan de hand is, maak een verslag en betrek iedereen bij de oplossing van het probleem.'

2 En de grootste tegenslag?
'Kan ik ook niet zeggen. Soms zit het mee, soms tegen.'

3 Welk voorwerp in uw kantoor zegt het meest over uw persoonlijkheid?

'Eigenlijk zegt mijn hele kamer iets over mij, maar als ik iets moet noemen, is het mijn deskbike. In Zweden zie je ze al heel veel, hier ook steeds meer: de fiets onder het bureau. Bewegen is heel belangrijk. Hiervoor werkte ik voor een GGZ. Daar organiseerden we loopgroepen voor mensen in een depressie. Mensen die meeliepen hadden duidelijk korter durende klachten. Sint Jozefoord is een verpleeghuis. Mensen komen hier voor hun laatste levensfase. Ik wil dat ze die laatste maanden of jaren zo gezond mogelijk doorbrengen. En datzelfde geldt ook voor onze medewerkers.'

4 Wat maakt iemand een goede leider?

'Een sterke organisatie is de optelsom van individuen, niet het organogram. Dus je moet de medewerkers sterk maken. Dat wil zeggen gezond, en je moet ze het gevoel geven dat ze ertoe doen.'

5 Waar let u op bij een sollicitatiegesprek?

'Ik geef één of twee casussen. Dit en dit is het probleem en hoe ga je daarmee om? Ik let erop of mensen vragen stellen, eerst het probleem goed in kaart brengen en niet voordat ik mijn zin afgemaakt heb al met drie oplossingen komen.'

6 Welk boek heeft de meeste invloed op uw persoonlijke/professionele leven gehad?

'In mijn jeugd, de Bijbel. Mijn vader is jong overleden, mijn moeder was een sterk gelovige katholieke vrouw. Haar leven was vol van het geloof en dat heeft ze mij doorgegeven. Ik ben geen frequente kerkganger, maar naastenliefde is voor mij geen hol begrip. Ik probeer betekenisvol te zijn voor de mensen in mijn omgeving.'

Op professioneel vlak heeft *Human Resource Management* van Maslow veel voor me betekend. Daaruit heb ik geleerd dat als de medewerkers zich ontwikkelen, ook de organisatie zich ontwikkelt.'

7 Bent u altijd een alfaman geweest of heeft uw leiderschap zich ontwikkeld?

'Een alfaman wordt vaak verward met iemand met veel babbels. Sommigen drukken uit dominantie anderen weg. Dat is niet mijn stijl. Ik wil mensen tot wasdom laten komen. Vroeger was en ook nu ben ik wel vaak degene die organiseert. En natuurlijk aanvoerder bij het voetbal.'

8 Op welke verandering in de organisatie bent u het meest trots?

'Toen ik hier kwam, heb ik rondetafelgesprekken en heidagen georganiseerd om over de organisatie en het werk te praten. "Moet dat nou?", dachten mensen. "We moeten handen aan het bed hebben." Nu zeggen de medewerkers: "Wanneer is er weer een bijeenkomst?" Omdat ze nu mee mogen praten, nemen ze ook hun verantwoordelijkheid. Dat leidt tot goede zorg, maar ook wordt er geen geld meer over de balk gesmeten.'

9 Wie zou u graag eens willen ontmoeten en wat zou u hem/haar vragen?
'Ik heb geen verlanglijstje.'

10 Van welk ander bedrijf zou u ooit nog weleens directeur willen zijn?

'Ooit is het juiste woord. Ik heb het hier heel erg naar mijn zin. Mijn roeping is een organisatie die in de problemen zit weer sterk te maken. Chaos omvormen tot een gestroomlijnde organisatie. Dat zal dan wel in de zorg zijn. Ik zie mezelf niet snel voor Coca-Cola werken. Hoewel ik op zich niets tegen het bedrijfsleven heb.'

■ door Boudewijn Smid

Wie is André Groot Bluemink?

1981 – 1985	De Haagse Hogeschool (Personeel & Organisatie)
1982 – 1986	De Haagse Hogeschool (Maatschappelijk Werk & Dienstverlening)
1985 – 1989	Universiteit Leiden (Psychologie)
1989 – 1992	Docent Gedrag & Maatschappij bij De Haagse Hogeschool
1992 – 2003	Beleidsmedewerker en projectmanager bij Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening & Milieubeheer
2003 – 2006	Directeur en bestuurslid bij Universiteit Leiden
2003 – 2007	Erasmus Universiteit Rotterdam (Bedrijfskunde)
2006 – 2011	Directeur bij GGZ in Dordrecht
2011 – heden	Directeur-bestuurder Sint Jozefoord

Non-profit < 1000 medewerkers

Winnaar **Stichting Sint Jozefoord** Branche **Zorg** Medewerkers **240**,
en daarnaast **84 vrijwilligers** BW Score **8,6** Bevlogen en betrokken medewerkers **98,4%**
Hoofdkantoor **Nuland** www.jozefoord.nl



Ben de Koning (1955), De Frankelandgroep

‘Ik heb nog nooit een managementboek ingezien’

De Frankelandgroep is de Beste Werkgever 2016 in de categorie Non-profit met meer dan 1000 medewerkers. Bestuurder Ben de Koning over het geheim van succesvol leiderschap, voor- en tegenspoed en zijn ultieme droom:
‘Ik zou graag nog eens voorzitter van Ajax zijn.’

Beste Werkgevers

Non-profit > 1000 medewerkers

Nr.	Organisatie	BW Score	
1	Frankelandgroep	8,9	Zorg
2	Buurtzorg Nederland	8,5	Zorg
3	Zorggroep Elde	8,2	Zorg
4	JP van den Bent Stichting	8,1	Zorg
5	Azora	8,1	Zorg
6	Koning Willem I College	7,8	Onderwijs
7	Zorgspectrum Het Zand	7,8	Zorg
8	Centraal Orgaan Opvang Asielzoekers	7,6	Openbaar Bestuur en Veiligheid
9	Ikazia Ziekenhuis	7,6	Zorg
10	Ziekenhuis Nij Smellinghe	7,4	Zorg
11	Ziekenhuis Tjongerschans	7,3	Zorg
12	RDW	7,3	Openbaar Bestuur en Veiligheid
13	Prisma	7,3	Zorg
14	Alfa-college	7,3	Onderwijs
15	Driestroom	7,3	Zorg



1 Wat is de grootste mazzel in uw carrière?

'Dat ik in 1990 op 34-jarige leeftijd van de Raad van Commissarissen de kans kreeg om hier directeur-bestuurder te worden. Dat zie je tegenwoordig zelden meer, dat ze iemand onder de veertig aanstellen.'

2 En de grootste tegenslag?

'Zakelijk gezien heb ik geen tegenslag gehad. Maar privé ... Twee jaar geleden met Kerst stond de auto ingepakt klaar voor vakantie. Mijn vrouw voelde zich niet helemaal goed, wilde toch nog even langs de dokter. Aan het eind van die dag was haar doodvonnis gevelde: kanker. De laatste maanden van haar leven heb ik haar verzorgd. Toen heb ik gemerkt dat je als verzorgende het verschil kan maken.'

3 Welk voorwerp in uw kantoor zegt het meest over uw persoonlijkheid?

'De foto van het zwembad. Dat hebben we in 1996 laten bouwen. Destijds waren we de eerste zorginstelling in Nederland met een eigen zwembad en een fitness-ruimte. Het zwembad is tot de dag van vandaag een hit. Per week hebben vijfhonderd mensen er plezier van. Klanten en medewerkers zijn er trots op. Trots is onbetaalbaar, een heerlijke emotie.'

4 Wat maakt iemand een goede leider?

'Lef en charisma, maar met beide benen op de grond. En helder. Als mensen dingen aan je vragen en je bent niet van plan "ja" te zeggen, niet reageren met "ik moet er nog even over nadenken". Dan schep je valse verwachtingen. Ik ben een competitief leider. Wij willen de beste zorginstelling van Nederland zijn, met tevreden klanten en tevreden medewerkers.'

5 Waar let u op bij een sollicitatiegesprek?

'Als de functie ertoe doet, laten we altijd een assessment doen. Daarmee is eenvoudig vast te stellen of iemand de capaciteiten heeft. Vervolgens kijk ik of iemand bij ons past. Ik stel persoonlijke vragen. Wat houdt hem of haar zoal bezig? Hoe ziet zijn of haar privéleven eruit? Is het een solist of een teamplayer? Wij gaan uit van de capaciteiten van mensen, niet van de strakke functieomschrijving.'

6 Welk boek heeft de meeste invloed op uw persoonlijke/professionele leven gehad?

'Ik lees voor de ontspanning, niet om te leren. Leren doe ik van mensen. Ik heb nog nooit een managementboek ingekeken. Het moet geen trucje worden. Mensen voelen feilloos aan of je puur bent of dat je een managementtraject afdraait.'

7 Bent u altijd een alfaman geweest of heeft uw leiderschap zich ontwikkeld?

'Van jongs af aan heb ik de neiging de touwtjes in handen te nemen. Op straat bepalen wat we gingen doen. Het poten organiseren als we gingen voetballen. Aanvoerder. Nu zit ik in verschillende raden van commissarissen en besturen. Ik ben niet van het meelopen, maar van het sturen.'

8 Op welke verandering in de organisatie bent u het meest trots?

'Toen ik aantrad als directeur-bestuurder, was dit een autoritaire instelling waar medewerkers bedrijfsmiddelen waren. Nu is het een informele organisatie, waar het plezier vanaf spat. Leveranciers zeggen weleens: "Ik heb niet het idee dat ik bij een zorginstelling terecht kom." Vrolijkheid en plezier zijn absolute randvoorwaarden voor succes.'

9 Wie zou u graag eens willen ontmoeten en wat zou u hem/haar vragen?

'Staatssecretaris Van Rijn (van Volksgezondheid, red.). Ik ken hem uit de tijd dat hij nog topambtenaar was. Hoe kan het toch dat hij zo ver is afgedreven van de persoon die hij ooit was?'

10 Van welk ander bedrijf zou u ooit nog weleens directeur willen zijn?

'Van Ajax, mijn club. Maar van Excelsior mag ook hoor, daar kom ik geregeld. Voorzitter van een betaald-voetbalorganisatie zijn, lijkt me een enorme uitdaging. Om als supporter zakelijk rationeel te blijven en je rationaliteit in dienst van het succes te stellen.'

■ door Boudewijn Smid

Wie is Ben de Koning?

1977 – 1986	Bedrijfsjurist bij internationaal schadebedrijf in zeetransporten
1986 – 1990	Manager algemene zaken Frankelandgroep
1990 – 2016	Bestuurder-directeur beheer Frankelandgroep
2016 – heden	Bestuurder Frankelandgroep in structuur met eenhoofdig bestuur en drie directeuren
Nevenfuncties	voorzitter RvC woningcorporatie MDG, lid RvC ZEL BV, bestuurslid Fonds Schiedam Vlaardingen e.o., bestuurslid Schiedamse Theaters, bestuurslid Facilitaire Stichting Gezondheidszorg NWN en bestuurslid Stichting Imelda-Nolet.

Non-profit > 1000 medewerkers

Winnaar **Frankelandgroep Branche Zorg Medewerkers 1018** en daarnaast

547 vrijwilligers BW Score **8,9** Bevlogen en betrokken medewerkers **97,8%**

Hoofdkantoor **Schiedam** www.frankelandgroep.nl



Scrum

Het klinkt als een onaangename venerische huidziekte.

Iets wat jeukt. Wat rode plekjes geeft. Schilfert bovendien. Ik kan me voorstellen dat de mensen het tegen hun huisarts fluisteren: 'Dokter, ik heb zo'n last van scrum. Heeft u misschien een zalfje?'

Ik hoorde er de laatste tijd steeds vaker over in het bedrijfsleven, en omdat ik dacht dat het hier een viezig kwaaltje betrof (vraag me niet waarom, maar ik vermoedde in de schaamstreek), begon zich in mijn hoofd het beeld te manifesteren van duizenden werknemers in Nederland die al zakkrabbend poogden van hun scrum te genezen, talloze met scrum besmette vrouwen die als hun collega's even niet keken kruislings over het bureau schurkend van hun jeuk af wilden komen, honderden directeuren die zich wekelijks meldden bij praatgroepen voor scrumliders.

Het is maar goed dat Google bestaat. Want hoewel bij de meeste kwalen googelen een dood-zonde is (Hoofdpijn? 't is vast een brughoektumor, blèren websites je toe. Brokkelige nagels? Je heb nog precies drie weken te leven, pingelt Google. Griepje? Bijna-doodervaring zal je bedoelen, aldus Wikipedia), bleek scrum precies datgene wat me de laatste maanden gered heeft.

Scrum is namelijk niets meer en niets minder dan een methode om grote projecten het hoofd te bieden. Op scrumwebsites praten ze daar heel raar over trouwens. Ze zeggen dingen als: 'Aan de hand van sprints blijft men kort op de bal zitten', 'Belangrijk is de dagelijkse stand-up meeting van het team' en 'Dit dwingt om te communiceren over de onderlinge afhankelijkheden en koppelvlakken.' Je hoort het de patiënten alweer zeggen: 'O dokter, ik heb zo'n last van mijn koppelvlak.'

Maar de rare taal daargelaten, is scrum eerder een geneesmiddel dan een kwaal. De filosofie is simpel: je kunt een groot project beter in kleine stapjes onderverdelen en na ieder stapje kijken hoe het uitpakt, dan dat je de hele zooi omgooit en naderhand tot de conclusie komt dat het met veel moeite geïmplementeerde systeem net zo goed functioneert als een bouwvakker bij een ijsdanswedstrijd. Niet dus.

De afgelopen jaren heb ik heel hard gewerkt aan een roman. Nou ja, gewerkt. Ik heb er in eerste instantie vooral veel over gepraat. En vooral veel over nagedacht. En vooral veel over gepiekerd. En ik deed pogingen tot schrijven, maar kwam na hoofdstukken doorhakken tot de conclusie dat dit toch geen goede invalshoek was, dat alles anders moest en dat ik al mijn noeste arbeid in de kliko kon kieperen. En toen besloot ik: een negengangendiner verorber je ook niet met drie grote kauwbewegingen. Dat doe je hapje voor hapje, genietend van elke smaaksensatie. Dus pakte ik gele blaadjes en zette daar kleine ideetjes op. Hoofdstukplannetjes. Grapjes. Steeds opnieuw pakte ik zo'n geeltje en begon ik naar aanleiding van die notitie te schrijven. Een dag daarna herlas ik het en bekeek of ik tevreden was. Zo ja, dan ging ik door naar het volgende hapje. Zo nee, dan spuugde ik het uit. Heel simpel, heel concreet, heel ... scrum dus. Want of je het nu alleen doet of in een zelfsturend team, of je praat over agile, iteraties, stand-ups, koppelvlakken of dat je het gewoon 'kleine stapjes, sneller thuis' noemt, het komt simpelweg neer op het vereenvoudigen van dat wat te groot is om te bevatten. Scrum is niet de ziekte, maar het zalfje dat helpt.

Nu moeten we alleen nog verlost raken van dat ongelofelijk rare scrumjargon. **Want daar krijg ik toevallig wel verschrikkelijke jeuk van.**

Heel simpel,
heel concreet,
heel ...

scrum dus.



DIT IS EEN PRODUCT VAN **EFFECTORY** 

TEAMIE

EEN PRAKTISCHE ZELFSCAN VOOR TEAMS.
HET RESULTAAT: BETERE PRESTATIES, ENERGIEKE
TEAMS EN MEER WERKPLEZIER.



GA NU NAAR **TEAMIE.NL** VOOR MEER INFORMATIE

Hoe voorkomt u de zoveelste talentenjacht?



Talent is zeldzaam en kiest bewust voor een werkgever. Een werkgever met een authentiek employer brand. Intermediair inspireert en bindt al ruim 50 jaar hoogopgeleid talent met het carrièreplatform en het vernieuwde interactieve Intermediair Magazine. Bereik ook talent met Intermediair.

intermediair
op elk ● in je carrière