

Arjen Banach

ORGANISATIE

VIBE

De 6 principes voor
toekomstgericht werken

Boom

ORGANISATIEVIBE

De 6 principes voor toekomstgericht werken

Arjen Banach

Boom



INHOUD

VOORWOORD	7
DE TWEE UITDAGINGEN	11
Het web van aannames	11
De noodzaak tot inspirerend werkgeverschap	14
De noodzaak tot innovatief ondernemerschap	17
Pak de juiste rol	20
DE VIBE IN ORGANISATIES	23
Energie aan het werk	23
De onzin van abstracte doelen	31
HOE RUN JE DE TENT	41
Zes principes van organisatievibe	42
PRINCIPE 1 - BETEKENISVOL WERK	45
Een nieuw economisch tijdperk	46
De essentie van een missie	51
De match tussen werk en medewerker	63
De check	74
PRINCIPE 2 - AUTONOMIE	77
Een systeem van wantrouwen	78
De bouwstenen van autonomie: vertrouwen, verantwoordelijkheid en vrijheid	83
Iedereen, experimenteren!	94
De check	107

PRINCIPE 3 - TRANSPARANTIE	109
De informatieparadox	110
Openbaar maakt eigenaar	114
Kennis delen is macht: sociale innovatie	124
De check	130
PRINCIPE 4 - DIENEND LEIDERSCHAP	133
Leiders zijn onmisbaar	134
Draai de piramide om	138
De toekomstgerichte leider	145
De check	159
PRINCIPE 5 - RITUELEN	161
Missie, kernwaarden en rituelen	162
Het belang van kernwaarden	166
Boeien en binden door rituelen	174
De check	185
PRINCIPE 6 - PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID	187
Je brein aan het werk	188
Iedereen aan boord	197
Fouten maken moet!	205
De check	213
EN NU VERDER...	215
INSPIRATIELIJST	219
DANKWOORD	221



DE TWEE UITDAGINGEN

‘Als je doet wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg.’

— ALBERT EINSTEIN

Ben jij het hiermee eens? Vind jij ook dat als je doet wat je altijd deed, je krijgt wat je altijd kreeg? Wanneer ik in mijn lezingen deze vraag stel, gaan nagenoeg alle handen omhoog. In de wereld van de natuurkunde klopt dit ook: als je een bepaalde actie uitvoert en je krijgt een bepaalde uitkomst, dan zal deze uitkomst niet of nauwelijks veranderen als de actie hetzelfde blijft. Kortom: actie – reactie.

Dit boek gaat niet over natuurkunde, maar over het organiseren van werk. Er is namelijk een belangrijke factor die ervoor zorgt dat de uitspraak van Einstein niet aansluit bij de wereld van werk: de factor *tijd*.

Al onze organisaties opereren in een bijzonder snel veranderende en turbulente wereld. Meer dan ooit zijn wendbaarheid, aanpassingsvermogen en innovatie cruciaal om als organisatie in de wereld van morgen nog een rol van betekenis te kunnen spelen.

HET WEB VAN AANNAMES

Alle organisaties die nu nog actief zijn, zijn ooit ergens begonnen. Ze zijn opgericht omdat ergens waarde werd gecreëerd voor een bepaalde groep en de organisatie werd daar op een bepaalde manier voor beloond. De manier waarop die waarde werd gecreëerd, werd het businessmodel.

Wat ik – gechargeerd – bij heel veel organisaties terugzie, is dat het businessmodel vervolgens door de jaren heen zo lang mogelijk wordt ge-

volgd. Uiteraard wordt dit her en der nog geoptimaliseerd, maar dit is wel de norm binnen de organisaties. De onderbouwing: het werkte ooit, dus daarom doen we het nu nog steeds zo. Je voelt 'm al aankomen, heel plausibel is dit niet. Sterker nog, als de manier van werken in stand blijft omdat het ooit werkte, dan wordt de *beste* manier plotseling nog maar de *enige* manier.

Jan Rotmans, hoogleraar transitiekunde, zegt: 'We leven niet in een tijdperk van verandering maar in een verandering van tijdperk.' Dat de wereld waarin onze organisatie opereert zo snel verandert, betekent dat de waarde die je levert aan klanten ook steeds aan het veranderen is. Er komen nieuwe behoeften, de behoeften wijzigen of je kan nog effectiever in behoeften voorzien. Je zal daar als organisatie op in moeten spelen om te zorgen dat je interessant blijft. Succesvolle organisaties zijn om die reden constant aan het vernieuwen.

Op het moment dat je op een andere manier waarde gaat creëren, betekent dit ook dat je op een andere manier zal moeten gaan *werken*. Sterker nog, het is een kans om weer eens kritisch naar je eigen werkwijze te kijken. Want – en hier zit de crux – wij hebben eigenlijk geen flauw idee wat *werkt*.

In deze dynamische wereld zijn de mogelijkheden onbegrensd. Niemand weet wat de beste manier is, maar de kans is zeer aannemelijk dat de manier waarop jouw organisatie nu georganiseerd is, niet de allerbeste manier is. Perfectie is wellicht een utopie, maar je kan altijd stappen zetten. Realiseer je dat de opvattingen die in jouw organisatie rondzingen over hoe werk georganiseerd zou moeten worden, *aannames* zijn. Die aannames zouden echte vernieuwing, een verhoging van waarde – voor klanten of voor medewerkers – weleens in de weg kunnen staan.

VAN KRANT NAAR TABLOID

Een mooi voorbeeld komt uit de krantenmarkt. In 1712 besloot de Engelse koning belasting te heffen op kranten – extra centen voor de staatskas is immers nooit mis. De belasting werd geheven per pagina. De uitgevers bedachten toen een slimme manier om niet méér belasting te hoeven betalen: ze gingen grotere vellen papier gebruiken. Alle kranten stapten over op grote vellen en dit formaat vormde eeuwenlang het uiterlijk van de kwaliteitskrant. Ook toen de belasting per pagina allang was afgeschaft.

Er was één uitzondering: de Engelse roddeltablets werden op kleiner formaat gedrukt.

Ik was als klein jongetje altijd al verbaasd als mijn ouders in het weekend aan de keukentafel de krant lazen; de hele tafel lag vol. Het was alsof mijn ouders aan het kamperen waren in een papieren tent. Waarom de krant zo groot moest zijn, begreep ik niet. Maar dit hoorde zo en mensen vonden dit fijn.

Dit bleef zo tot de Engelse kwaliteitskrant *The Independent* op een gegeven moment in zwaar weer verkeerde. In een laatste poging om te overleven maakte ze de overstap naar kleinere vellen, in de hoop zich te onderscheiden. Aanvankelijk werd die keuze bekritiseerd, want dit was het formaat van de roddeltablets. Maar wat bleek, het was een groot succes. In de tien jaar die volgden, stapten alle kranten wereldwijd over op tabloidformaat – nu is het ondenkbaar dat je in het weekend nog zo'n papieren tent openvouwt.

WAT WERKT?

We zijn in staat om goed samen te werken in organisaties – samen met collega's een goede waarde te creëren – omdat we bepaalde opvattingen hebben over hoe we het werk moeten doen. Die opvattingen zijn heel waardevol: ze zorgen voor snelheid, voor eenduidigheid in het werk. Als deze opvattingen er niet waren, zouden we aan het begin van ieder nieuw project of iedere nieuwe werkdag eerst met elkaar moeten overleggen wat de beste manier is – en zo verliest de organisatie haar slagvaardigheid. Opvattingen zijn zeker nuttig, maar er is ook een keerzijde.

We houden het liefst vast aan onze oude opvatting over ons werk. Maar als we het met elkaar hebben over 'werk', kijken we dan nog wel vaak genoeg kritisch met elkaar naar 'wat werkt'? Hoe vaak stel jij openlijk met collega's de manier van werken ter discussie? Niet om iets af te branden of om gal te spuwen, maar om te kijken hoe het beter kan? Ik ben nog nooit een organisatie tegengekomen die niet effectiever te werk wilde gaan, maar de organisaties die frequent, concreet tijd inplannen om de manier van werken te bespreken en waar mogelijk te verbeteren zijn schaars.

Ik durf te beweren dat er voor iedere organisatie kansen liggen in hoe ze het werk toekomstgericht kan organiseren. Daar kom je pas achter als

je je overtuigingen parkeert en met een frisse blik – alsof je een buitenstaander bent – gaat kijken naar hoe je doet wat je doet.

In mijn eigen werkzaamheden zie ik twee belangrijke ontwikkelingen waar je als organisatie aandacht voor *moet* hebben om toekomstgericht te zijn, om een bepalende rol te kunnen spelen in de wereld van morgen.

DE NOODZAAK TOT INSPIREREND WERKGEVERSCHAP

In een aantrekkende economie is de vraag naar talent enorm. Niet geheel verrassend woedt er een ware *war on talent*. Medewerkers hebben de organisaties voor het uitkiezen. Meer en meer gaan medewerkers staan voor datgene waarvan ze vinden dat ze er recht op hebben. Niet door in opstand te komen, maar door te kiezen voor werkgevers die in hun ogen wel goed voor ze zorgen. En ondanks de technologische revolutie is het succes van een organisatie nog steeds het resultaat van menselijk handelen. Het blijkt echter dat de instituties die we met elkaar hebben gebouwd, de afgelopen decennia maar moeilijk in staat zijn gebleken om te zorgen voor bevlogen medewerkers. Hier ligt een grote uitdaging voor organisaties: het realiseren van een cultuur waar mensen *willen* zijn in plaats van waar ze *moeten* zijn.

Uit onderzoek van *Effectory* onder 600.000 medewerkers blijkt dat slechts een derde van de Nederlandse professionals bevlogen is in hun werk. Omdat bevlogenheid van medewerkers bepalend is voor succes, ligt hier een grote uitdaging. Dat gaat niet zomaar; het vergt inspanning en bewuste keuzes. Organisaties stoppen veel tijd en geld in bijvoorbeeld marketing en sales, terwijl ze maar weinig bewust en structureel bezig zijn om de bevlogenheid van hun werknemers te verbeteren. Een gemiste kans.

Een Amerikaans advocatenkantoor kreeg vernietigende ‘recensies’ van oud-werknemers op Glassdoor (een soort Tripadvisor voor werkgevers). Een daarvan luidde: ‘Het is psychische marteling om hier te werken.’ In beginsel zou je twee dingen kunnen doen als dit over je advocatenkantoor wordt geschreven: of dit signaal ter harte nemen en mensgerichter gaan

organiseren, of je doet alsof er niets aan de hand is. Dit advocatenkantoor koos voor optie drie: Glasdoor aanklagen, want dergelijke berichtgeving is schadelijk voor het kantoor.

Als je optie drie een logische stap vindt, dan raad ik je aan dit boek weg te leggen. Vind je dit bespottelijk, lees dan door. Uiteraard was de aanklacht zonder succes.

Dit laat zien dat er nog steeds organisaties zijn die denken dat ze vast kunnen blijven houden aan een manier van werken die medewerkers behandelt als werkpaarden. Aangezien alles steeds transparanter wordt, komt dit je vanzelf duur te staan.

VOORSPELLEND JEUGD

Cliché maar waar: de jeugd heeft de toekomst. In de nabije toekomst zal de helft van alle medewerkers bestaan uit millennials en Gen Z. Niemand weet precies wat de exacte behoeften zijn van deze nieuwe generaties, maar je kunt ervan uitgaan dat ze een totaal ander idee hebben van werk en werken.

Dat beeld wordt ook onderstreept door tal van onderzoeken. Jonge medewerkers zijn – door de bank genomen – de minst betrokken medewerkers van een organisatie. Reden? Het werk is simpelweg niet wat ze ervan hadden verwacht. Jong talent groeit op in een wereld met onbegrensde mogelijkheden, in een wereld van gelijkheid en in een wereld waar je – onder andere door internet en social media – altijd en overal een bepalende rol kan spelen. Het gaat wat hen betreft niet om je ervaring, maar om de waarde die je realiseert. Eenmaal geland in een organisatie blijkt het er veelal anders aan toe te gaan, die gehoopte en beloofde droombaan ziet er toch net even wat anders uit.

Ook de andere, oudere generaties zouden werk in heel veel aspecten liever anders georganiseerd zien. Maar omdat hun hele carrière zich altijd in dezelfde organisatievorm heeft voltrokken, voelt deze generatie minder de noodzaak om snel van baan te switchen of in opstand te komen. Dat millennials en Gen Z echter aangeven dat het systeem zoals dat nu nog in veel organisaties toegepast wordt niet voor hen werkt, heeft een voorspellende waarde: het gaat er echt anders uitzien.

DE DROOMBAAN BESTAAT NIET MEER

Ik gooi er gewoon nog een cliché in: de enige constante is verandering. We weten niet hoe de toekomst eruit zal komen te zien, behalve dat deze anders zal zijn. Iedere baan of functie zal daarom ook mee veranderen of misschien zelfs verdwijnen. In die snel veranderende wereld is het voor de voortgang van een baan zinvol om te werken bij een organisatie die wendbaar is, die meebeweegt met de veranderende markt en daarop inspeelt.

Een 100 procent baangarantie kan niet meer worden afgegeven – reden voor medewerkers en werkzoekenden om een toekomstgerichte keuze te maken en hun vizier te verschuiven van ‘geschikte functies’ naar ‘aantrekkelijke werkgevers’. Organisaties op hun beurt zullen meer dan ooit een cultuur moeten creëren waarin medewerkers centraal staan.

Onlangs kreeg ik van iemand de vraag na een keynote of ik een droombaan heb. Gevoelsmatig is dat zo, maar ik was vooral ook benieuwd of dat voor de vrouw die deze vraag stelde, ook het geval was. Dat was, helaas, niet het geval. Hoe dat kwam? Door de werkgever. Ik ben daarover gaan nadenken en concludeerde dat alle organisaties die ik tegenkom tijdens mijn werkzaamheden en die in positieve zin opvallen qua successen en cultuur fans maken van hun eigen medewerkers. Deze medewerkers zitten vol energie, en het verloop en verzuim in die organisaties is bijzonder laag. Hoe doen ze dat? Niet door medewerkers droombanen te beloven, maar door de best mogelijke werkgever voor ze te zijn.

Voor een medewerker zou de focus wat mij betreft ook niet moeten liggen op die ene droombaan: je vindt die toch niet of als je deze wel denkt te hebben gevonden, dan blijkt de realiteit vaak weerbarstiger. Een droombaan bestaat (in de toekomst) niet langer, die kan hooguit ontstaan. En dat is wel waar medewerkers én werkgevers naar moeten streven. Hoe kunnen we samen, stapje voor stapje, het werk zo gaan inrichten dat het gaat aanvoelen als die droombaan? Dat medewerkers werk mogen gaan doen dat aansluit bij wie ze zijn, en ook op de manier die het beste bij hen past? Nu is niet langer de baan of functie het uitgangspunt, maar de organisatie als werkgever. Een werkgever die ruimte biedt aan talenten om het werk naar eigen inzicht te doen en die luistert naar wat zij echt

nodig hebben. Zo creëert een droomwerkgever op termijn wellicht toch nog een droombaan.

MEDEWERKERS CENTRAAL

Steeds meer organisaties willen een cultuur waarin de medewerkers meer centraal komen te staan. Zakenman Richard Branson zei al: 'Medewerkers komen op de eerste plaats, klanten op de tweede.' In feite staan je medewerkers natuurlijk niet op één, je bent tenslotte geen dagopvang voor volwassenen. Maar dit typeert wel waar het de afgelopen decennia mis is gegaan. Te veel focus op de klant, op een hogere omzet – ten koste van de medewerkers.

Het bestaansrecht van een organisatie is afhankelijk van de waarde die wordt gecreëerd voor haar klanten. Deze waarde komt tot stand in de interactie tussen medewerkers en klanten. Je bent als organisatie pas in staat om waarde te leveren aan klanten als de medewerkers goede prestaties leveren. Dat gebeurt veel eerder als zij goed in hun vel zitten en met plezier naar hun werk gaan. Branson voegt daaraan toe: 'Er is geen perfecte formule voor een organisatiecultuur. Behandel je medewerkers simpelweg net zoals jij zelf graag behandeld wordt.' In ons digitale tijdperk kan alles van je organisatie worden gekopieerd – en snel ook, veel sneller dan in het krantentijdperk. Het enige dat niet gekopieerd kan worden, zijn je mensen. Kortom, de mensen in een organisatie zijn je onderscheidend vermogen ten opzichte van je concurrentie. Dan rest de vraag: hoe haal je het beste uit je mensen?

Dus: blijf je vechten tegen de opmars van goed werkgeverschap of pas je je aan en doe je mee?

DE NOODZAAK TOT INNOVATIEF ONDERNEMERSCHAP

Verandering heeft altijd een belangrijke rol gespeeld, maar nog nooit in zo'n korte tijd op zo'n grote schaal. Er is geen adempauze meer. Ook volgens professor Rita McGrath is stabiliteit in organisaties definitief verleden tijd. Langetermijnstrategieën zijn nu achterhaald. Vroeger waren bepaalde organisaties uniek; ze konden iets wat andere niet konden. Te-

genwoordig zie je zelden nog monopolieposities. Alles is tijdelijk, er moet voortdurend veranderd worden. Elk voordeel of onderscheidend vermogen is beperkt houdbaar. Vernieuwing is cruciaal om een bepalende rol te blijven spelen.

SYSTEEM DAT NIET WIL VERANDEREN

In onze wens om wendbaar te zijn en mee te gaan in alle veranderingen worden we geremd door het systeem waarin we leven. We worden gevormd door onze gemeenschap, samenleving, familie, religie, enzovoort. Dit zijn allemaal conservatieve instellingen die zich voornamelijk organiseren om te stabiliseren. Een hedendaagse organisatie – die meegaat met de tijd – is echter een destabilisator, zo zegt Peter Drucker, een groot managementdenker.

Het is *shift or shrink*: pas je aan of je organisatie zal krimpen. De kunst is om veranderingen op tijd door te voeren, zodat je organisatie kan meebewegen met de markt. Of beter nog: om verandering op gang te brengen door telkens in beweging te zijn. Om je kopiërende concurrent voor te zijn is er maar één remedie: continu blijven ontwikkelen. De behoeften van klanten veranderen voortdurend, en als jij als organisatie daar niet op inspeelt, dan doet je concurrent dat wel. Nog waarschijnlijker, je concurrent moet nog worden opgericht. Blijf constant scherp op de waarde die je levert en hoe die waarde verbeterd of verhoogd kan worden.

Aanpassingsvermogen is dus cruciaal, maar organisaties zijn in beginsel niet op aanpassingen ingericht. Dit komt vanwege de structuur en de cultuur. Een structuur van meerdere lagen maakt wendbaarheid lastig. Medewerkers moeten zich namelijk eerst verantwoorden en toestemming vragen voor ze dingen kunnen oppakken. Een cultuur die is ingesteld op efficiëntie en discipline zorgt ook dat initiatieven moeilijk van de grond komen. We zien in veel organisaties dat vernieuwing eerder tot stand komt *ondanks* het systeem in plaats van dankzij.

Het valt desondanks te begrijpen dat veel organisaties terughoudend zijn. Je weet niet wat je gaat winnen, je weet alleen wat je gaat verliezen. De absolute wil om te veranderen is er dan ook niet, want onbekend maakt tenslotte onbemind. De vraag is echter: wil je verandering actief meemaken en er onderdeel van zijn? Of laat je het je liever overkomen, met alle gevolgen van dien?

DE OUDSTE DIENST VERDWIJNT

Stoïcijns vasthouden aan je product of dienst kan leiden tot het verlies van waardecreatie. Een van de oudste diensten die we kennen laat dat goed zien: de godsdienst. Kerkelijke organisaties leveren met hun geloof letterlijk een dienst aan bezoekers. Maar in Nederland (het meest atheïstische land ter wereld) hebben kerken moeite om te blijven voortbestaan. Steeds meer kerkelijke organisaties gaan failliet, waarna prachtige kerkgebouwen een andere bestemming krijgen.

Dat komt omdat steeds meer Nederlanders hun interesse verliezen in de kerk of het geloof. De geleverde dienst – de godsdienst – sluit blijkbaar steeds minder aan op de behoefte. De duurzame waardecreatie van kerken moet eens kritisch tegen het licht worden gehouden. De vraag is: gebeurt dat ook echt?

Beeld je het volgende eens in. Je stapt nu in een tijdmachine en reist tweehonderd jaar terug in de tijd. In wat voor wereld kom je terecht? Geen auto's, geen neonreclame in winkelstraten, mensen die om zich heen kijken in plaats van naar hun mobiel – het hele leven is een stuk eenvoudiger. Wat ziet er nog wel precies hetzelfde uit als nu: de kerkdienst. Deze dienst is in de afgelopen eeuwen maar heel beperkt aangepast. Als ik spreek met gelovigen en kerkgangers, dan zie ik ook een bepaalde overtuiging. Zo hebben we het altijd gedaan en zo hoort het. Maar als we zien dat steeds meer kerken hun deuren moeten sluiten omdat de mensen niet meer komen, dan moeten we concluderen dat er iets schort aan de dienst.

Ik hoor je bijna denken: is dit niet gewoon de teloorgang van de godsdienst doordat Nederlanders steeds atheïstischer worden? Nee, want er zijn ook een paar uitzonderingen. Een daarvan is de Bethelkerk, een kerkgemeenschap in Drachten. Deze kerk is zich ervan bewust dat het geloof niet per se verandert, maar de behoeften van de gelovigen wel. Je vindt er geen ouderwetse diensten met lange lezingen en door een orgel begeleide liederen. De Bethelkerk heeft op een industrieterrein een oude showroom omgebouwd tot een kerkelijk theater. Met veel aandacht voor muziek, film, beeld en humor zijn de diensten helemaal van deze tijd. En met resultaat. Zo worden de kerstmissen meerdere keren per dag gevierd, omdat duizenden mensen erbij willen zijn.

En dat is ook precies wat de voorganger (degene die de dienst leidt) mij vertelt. ‘Mijn dienst is de boodschap van God overbrengen, maar als ik niet constant naga hoe ik de mensen echt bereik, dan komen ze niet meer. Ik sta ook altijd open voor suggesties over hoe ik het nog beter of leuker kan maken.’ Hoe oud de dienst ook is die je levert, de Bethelkerk laat zien dat aanpassingsvermogen essentieel is om overeind te blijven.

PAK DE JUISTE ROL

Vernieuwing is cruciaal om te overleven. Charles Darwin kwam na zijn onderzoeken op de Galapagoseilanden met de uitspraak dat in het dierenrijk alleen die dieren zullen overleven die zich weten aan te passen: ‘Het is niet de sterkste van een soort die overleeft, ook niet de intelligentste. Wel degene die zich het beste aan veranderingen kan aanpassen.’ Het darwinisme is ook van toepassing op het organiseren van werk: organisaties die zich aan kunnen passen en vernieuwing omarmen, blijven meedoen. Bij vernieuwing kun je drie typen organisaties onderscheiden.

- **Non-actief.** Deze organisaties geloven dat de manier van werken zoals het ooit heeft gewerkt nog steeds de beste is. ‘Als we doen wat we altijd deden, dan krijgen we tenminste nog wat we altijd kregen.’ Niet dus. Niet in een snel veranderende, turbulente wereld waarbij de concurrentie wel de noodzaak van vernieuwing omarmt. Bovendien is non-actief omgaan met werk een grote voorbode van saai werk. Mensen hebben uitdaging nodig. Door maar de focus te houden op wat ooit werkte, denken non-actieve organisaties dat het wel goed komt. Dit is geen formule voor succes, maar voor faillissement.
- **Reactief.** Het grootste deel van de organisaties is reactief. Zij weten heel goed dat verandering gevraagd is en dat blijven inzetten op een verouderd businessmodel op (korte) termijn de organisatie meer kwaad doet dan goed. Echter, deze organisaties *reageren*. Ze houden goed in de gaten wat er allemaal gebeurt, maar lopen meer achter de feiten aan dan op de zaken vooruit. Het gevolg is dat medewerkers regelmatig worden geconfronteerd met pijnlijke, zware veranderprocessen. Er wordt afgewacht en pas als het echt nodig is, wordt erop ingespeeld.

- **Proactief.** Een klein gedeelte van de organisaties wacht niet af. Deze organisaties weten dat een glazenboltactiek niets gaat opleveren, je kan de toekomst immers niet voorspellen. Een groothoeklens kan echter wél een enorme voorsprong geven. Zij kijken actief welke veranderingen en aanpassingen nodig zijn om klanten nog beter te bedienen, om nog meer in hun behoefte te voorzien. Deze organisaties zijn veelal zelf de initiators van ontwikkelingen.

Hieruit blijkt dat er maar één fijne manier is om met vernieuwing om te gaan. Waar het gros van de organisaties zich richt op zware veranderprocessen, richten de uitblinkers zich op constante vernieuwing – op kleine schaal. Door al die zware veranderprocessen ontstaat er namelijk weerstand, verandermoedigheid bij medewerkers, terwijl zij degenen zijn die een verandering uiteindelijk laten slagen of niet. Je ziet dan ook dat een reactieve insteek op vernieuwing vaak leidt tot non-activiteit. Veranderingen komen dan helemaal niet meer van de grond, met alle gevolgen van dien. Voor de proactieve rol zijn managers alleen niet voldoende. Proactief veranderen betekent dat iedereen bijdraagt, dat iedereen nadenkt over hoe het werk morgen een procentje beter kan. Vereiste? Energieke medewerkers. Die hun werk op een fijne manier kunnen doen, daar energie van krijgen en die energie benutten om na te gaan hoe het werk er in de wereld van morgen uit komt te zien.

‘Als je nu nog blijft doen wat je altijd deed, krijg je... steeds minder.’

DE GEMEENSCHAPPELIJKE DELER

Ik heb je zojuist twee uitdagingen gegeven:

- inspirerend werkgeverschap (interne noodzaak)
- innovatief ondernemerschap (externe noodzaak)

Deze uitdagingen spelen bij elke organisatie, ongeacht sector, omvang of bestaan. Iedere organisatie zal om te overleven de komende jaren afhankelijk (nog) zijn van menselijke prestaties. Nu je weet dat onze systemen mensen niet energiek maken maar juist energie uit mensen trekken, en dat er wel degelijk organisaties zijn die medewerkers echt kunnen inspi-

renen, moet je om talent aan te trekken het werk intern anders organiseren.

Dat geldt ook voor duurzame waardecreatie. Geen organisatie weet meer dan de buitenwereld. Haar enige voorsprong is dat zij – op dit moment – beter georganiseerd is en daardoor klanten in hun behoefte kan voorzien. Maar ook hier speelt dat – veelal logge – systeem een rol. Als je niet snel genoeg kan schakelen, aanpassen en inspelen op waar de behoefte van klanten écht ligt, dan zal de buitenwereld opstaan, zich organiseren en jouw organisatie overbodig maken.

Na al mijn onderzoeken bij vooruitstrevende organisaties en al mijn interviews met inspirerende leiders kwam ik tot deze twee overkoepelende uitdagingen. Ze gaan op voor iedere organisatie, ongeacht grootte, ongeacht sector, ongeacht levensduur. Iedere organisatie moet op deze uitdagingen vernieuwen en moet het *nu* doen.

Toen ontstond bij mij de vraag: waar richt je je dan op als organisatie? Is er een strategie, een begin, iets wat deze twee uitdagingen verbindt? Die vond ik. De gemeenschappelijke deler van deze twee uitdagingen is: **energie**. Als jij een omgeving kan realiseren waarin mensen centraal staan, medewerkers op een fijne manier hun werk kunnen uitvoeren, dan is de resultante dat ze energie krijgen van datgene wat ze dagelijks doen. En aangezien energie het vermogen is om te kunnen veranderen, kunnen energieke professionals hun energie benutten om verandering in hun organisatie te realiseren. In het volgende hoofdstuk vertel ik je meer over hoe energie deze organisatievibe realiseert die zo cruciaal is voor vernieuwing.



HOE RUN JE DE TENT

Je kent nu de twee grote uitdagingen voor *alle* organisaties om toekomstgericht te gaan werken: mensgericht organiseren en duurzame waardecreatie. Daarna heb ik je inzicht gegeven in de rol van energie in organisaties, waarom ze zo belangrijk is en hoe ze de organisatievibe bepaalt. Nu ga ik je vertellen hoe je die organisatievibe creëert.

Eerst moeten we het speelveld bepalen. Als je als organisatie in wilt spelen op die uitdagingen, wilt bouwen aan een toekomstgerichte organisatie met energieke medewerkers die constant vernieuwt, hoe doe je dat dan? Het boek dat je nu in handen hebt is het resultaat van een jarenlange zoektocht naar wat toekomstgericht werken kenmerkt. Ik ben daarbij uitgegaan van een bepaalde overtuiging, een drietrapsraket.

1. Het succes van een organisatie is – ondanks de technologische revolutie – het gevolg van menselijke prestaties.
2. Energie is de brandstof van menselijke prestaties.
3. Welke organisatiecultuur zorgt voor energie?

Het speelveld is dus de organisatiecultuur. Daar zijn verschillende definities van, maar ik zie een organisatiecultuur als de manier waarop het werk is georganiseerd en wordt gedaan, en de gemeenschappelijke opvattingen en waarden die hieraan ten grondslag liggen. Wederom iets wat je – net als energie – niet ziet, maar wat wel aanwezig is. Waar mensen zijn is cultuur, het is onmogelijk om geen cultuur te hebben. De vraag is alleen: geeft deze cultuur de juiste energie?

ZES PRINCIPES VAN ORGANISATIEVIBE

Binnen de organisatiecultuur onderscheid ik drie verschillende niveaus.

1. **Individueel:** welke werkzaamheden doet een medewerker, waarom en op welke manier?
2. **Organisatie:** hoe ondersteunt en maakt een organisatie het individuele werk mogelijk?
3. **Collectief:** hoe verloopt de wisselwerking en het contact tussen mensen in de organisatie?

Op elk niveau heb ik twee principes vastgesteld.

Individueel

- Betekenisvol werk
- Autonomie

Organisatie

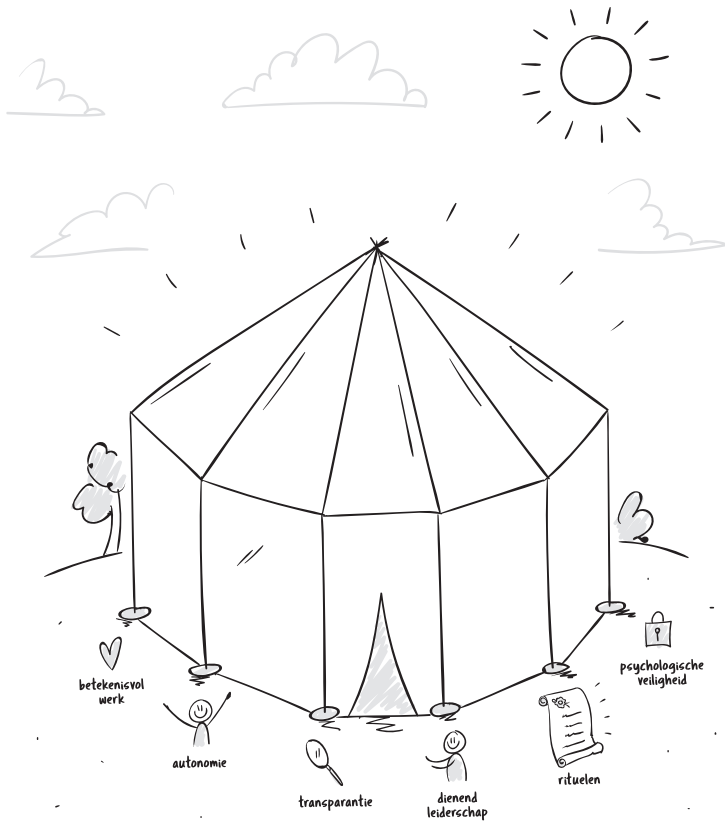
- Transparantie
- Dienend leiderschap

Collectief

- Rituelen
- Psychologische veiligheid

Je weet nu dat deze totale energie binnen organisaties wordt gevormd door de energie in alle medewerkers en de energie in de organisatie zelf. De energie in mensen is zichtbaar, in de organisatie onzichtbaar. De zes principes vormen gezamenlijk de onzichtbare energie van een organisatie, ze zijn voor buitenstaanders niet waar te nemen. Om het tot de verbeelding te laten spreken zie ik deze principes als de zes hoeken van een tent, de tent – oftewel de organisatie – die je met elkaar runt.

De tentstok – die boven de oppervlakte uitsteekt – is de energie in mensen, de energie die zichtbaar is. Hoe meer energie in mensen, hoe hoger de tent, hoe toekomstgerichter de organisatie. Wil je een hoge tent, dan moet deze een groot oppervlakte beslaan en strak staan. Hoe beter de principes worden geleefd in een organisatie, hoe groter de oppervlakte,



hoe hoger de tent kan worden. Als daarentegen slechts een aantal principes geborgd zijn in jouw organisatie, dan zal de tent nooit hoog worden, de mensen krijgen namelijk te weinig energie vanuit de energiebronnen in de organisatie. De oppervlakte van je organisatie blijft klein. Het is dus zaak om te zorgen dat al deze principes aandacht krijgen, ze doen er allemaal toe.

Stop de voortgang

Je gaat in dit boek de stap maken van het 'wat' naar het 'hoe'. En eigenlijk weet je zelf al heel goed wat ik met je ga delen. Bewust of onbewust is het besef dat de manier waarop werk is georganiseerd niet meer van deze tijd is, allang doorgedrongen. Wat ik ga doen is de cultuur uit elkaar trekken.

Ik wil je laten inzien op welke vlakken je deze hopeloos verouderde manier van werken kunt vernieuwen. En dat zal in veel gevallen eerder een herkenning voor je zijn, dan dat het je van je stoel doet vallen. Echter, het feit dat je het al weet maar er tot dusver nog niets mee hebt gedaan, dat fascineert mij.

Organisaties weten dat het anders moet. In elke sector zijn voorbeelden te vinden van organisaties waar energie vrijkomt door de manier waarop er wordt gewerkt, maar toch is er iets wat het gros ervan weerhoudt de volgende stap te zetten. Daarom wil ik je met dit boek aanzetten tot het daadwerkelijk zetten van stappen. En dat is niet moeilijk, als je het op de juiste manier doet. Als je nu stappen durft te zetten, dan loop je vooruit op de concurrentie, op het gebied van inspirerend werkgeverschap en op het gebied van vernieuwing.

Ik wil je uitnodigen om – terwijl je je verdiept in de zes principes – je eigen energie te peilen. Resoneert het bij je? Als je erover leest, krijg je dan het gevoel en de energie dat dit je organisatie gaat helpen? Doe het dan! Je hoeft echt niet een groot verandertraject op te tuigen, je kunt gewoon beginnen met het zetten van een paar kleine stappen, ook tijdens het lezen van het boek. Organisatievibe ontstaat niet bij toeval. Het is het resultaat van inspanningen van mensen in de organisatie die – vanuit welke positie dan ook – opstaan en tijd investeren in het verbeteren van de werkomgeving.

Vraag: heb jij tijd *over* om die hierin te investeren? Nee, waarschijnlijk niet.

Is het *nu* belangrijk, gaat je organisatie morgen failliet als je het niet doet? Nee, waarschijnlijk ook niet.

Precies daarin schuilt het gevaar: je bent te druk met de *voortgang* van de organisatie. Ik daag je uit om in deel 2 tijd te gaan investeren in *voortgang*.

Iedere organisatie – ongeacht sector, omvang of levensduur – staat nu voor twee uitdagingen:

- Een werkomgeving creëren waar mensen willen zijn in plaats van moeten zijn, waar mensen *energie* krijgen van hun werkzaamheden, ofwel **inspirerend werkgeverschap**.
- Meer dan ooit vernieuwen, kunnen veranderen om in de wereld van morgen nog meer waarde toe te voegen, ofwel **innovatief ondernemerschap**.

De verbinding tussen deze twee uitdagingen is *energie*. Wanneer een organisatiecultuur energie losmaakt bij medewerkers, dan kunnen zij die energie benutten om te vernieuwen. Het proces van innovatie is namelijk niet langer voorbestemd aan bestuurders of managers, *iedereen* moet meedoen.

Organisatievibe slaat de brug tussen werkgeluk en duurzame inzetbaarheid en verandering en innovatie. Arjen Banach vertaalt de bedrijfsstrategieën van de succesvolste organisaties naar praktische lessen en ontwikkelde zes principes die energie ontketenen én *het* fundament vormen voor toekomstgericht werken:

- 1 Betekenisvol werk
- 2 Autonomie
- 3 Transparantie

- 4 Dienend leiderschap
- 5 Rituelen
- 6 Psychologische veiligheid



Arjen Banach is veelgevraagd spreker over verandering en innovatie, leiderschap, duurzame inzetbaarheid en werkgeluk. Hij inspireert medewerkers en managers met zijn verfrissende en vernieuwende kijk op hoe toekomstgerichte bedrijven zijn georganiseerd. Onlangs werd hij uitgeroepen tot een van de meest veelbelovende sprekers van Nederland.

'Arjen rekt af met het traditionele leidinggeven en HRM en neemt je mee in de betekenis anno NU; Have fun, Respect people and Make money. Als je dit aanhoudt, is succes niet weg te vechten.'
JAN VAN SETTEN



nur 801



Boom

businezz.nl
boomuitgeversamsterdam.nl